MARKETING INTERNACIONAL

McGraw Hill

Juan B. García-Sordo

MARKETING INTERNACIONAL

No. REGISTRO: 03-2000-112412505100-01
TITULO : MARKETTNG INTERNACIONAL

TIPO TRAMITE :REGISTRO DE OBRA
PRESENTACIÓN: LIBRO IMPRESO

Juan B. García-Sordo

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Monterrey

MÉXICO • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID
NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIACO • SAO PAULO
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI
SAN FRANCISCO • SINCAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Gerente de producto: Noé Islas López
Supervisor de producción: Zeferino García García
Supervisora de diseño: María Luisa Velázquez Suárez

MARKETING INTERNACIONAL

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

DERECHOS RESERVADOS © 2001, respecto a la primera edición por
McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V.
A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.
Cedro Núm. 512, Col. Atlampa
Delegación Cuauhtémoc,
C.P. 06450, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 970-10-2857-0

1234567890 09876543210

Impreso en México Printed in México

**Esta obra se terminó de
imprimir en Septiembre del 2000 en
Litográfica Ingramex
Centeno Núm. 162-1
Col. Granjas Esmeralda
Delegación Iztapalapa
09810 México, D.F.**

Se tiraron 6,000 ejemplares

CONTENIDO

PRESENTACIÓN XVII

PREFACIO XXI

PARTE I: INTRODUCCIÓN AL MARKETING INTERNACIONAL 2

CAPÍTULO 1: Necesidad y alcance del marketing internacional . 3

Tendencias en el comercio internacional 5
Internacionalización de los mercados 5
Una economía global interdependiente 6
CASO 1: Rusia y la crisis mundial 8
Resurgimiento de la competencia global 10
Globalización de los mercados 11
CASO 2: Recetas para un mercado global 12
Internacionalización de las empresas 15
Definición de marketing internacional 16
CASO 3: Productos estadounidenses de ayer y de hoy 17
La tarea del marketing internacional 20
Elementos controlables del mercado 20
Elementos incontrolables del mercado nacional (incontrolables internos) 20
Elementos foráneos incontrolables del mercado 21
Necesidad de ajuste al entorno 23
La integración de México al mercado mundial: ajustes al entorno 24
Criterio de referencia propia 25
CASO 4: Canel's pegó su chicle 26
Seamos internacionales 27
CASO 5: Distribución y ventas en México 28
Internacionalizándose 30

Resumen conceptual . . . 32
Términos clave . . . 34
Cuestionario integral . . . 34

CAPÍTULO 2: Dimensión histórica y antecedentes del comercio internacional . . . 35

Introducción . . . 36
CASO 1: Un nuevo modelo para las compañías que operan en el extranjero . . . 37
Ambiente económico internacional . . . 38
Reto a la inversión extranjera . . . 41
Clasificación de los países con base en su desarrollo económico . . . 41
Países preindustriales . . . 41
Países menos desarrollados . . . 42
Países en desarrollo . . . 42
Países industrializados . . . 42
Países avanzados . . . 43
CASO 2: Hewlett-Packard invierte en el extranjero . . . 44
Elementos operativos del comercio internacional . . . 45
Economía global y procesos de integración . . . 45
Balanza de pagos . . . 46
Organismos internacionales . . . 47
Fondo Monetario Internacional (FMI) . . . 48
Banco Mundial . . . 49
Principal propósito del Banco . . . 50
GATT y OMC . . . 51
Creación de la OMC . . . 51
El GATT en la actualidad . . . 53
Implicaciones sobre aspectos económicos y de marketing . . . 54
CASO 3: CAP y el Mercado Europeo . . . 55
Planeación sistemática para determinar oportunidades de comercio internacional . . . 56
Distorsiones del comercio internacional . . . 56
Sanciones y embargos . . . 57
CASO 4: Guerra comercial: China no se amilana ante Estados Unidos . 58
Controles a la exportación e importación . . . 60
Distorsiones comerciales del departamento de exportación . . . 62
CASO *5: Se recomienda aumentar penas en casos de corrupción* . . . 63
Barreras al comercio y marketing internacionales . . . 64
Restricciones legales al comercio internacional . . . 66
Barreras arancelarias al comercio internacional . . . 66
Barreras no arancelarias al comercio internacional . . . 67
CASO 6: 500 millones de dólares perdió Honduras al no exportar al mercado europeo . . . 69

Resumen conceptual 72
Términos clave 74
Cuestionario integral 75

CAPÍTULO 3: Teorías del comercio y desarrollo económico . . . 77

Principales teorías del comercio internacional 78
Teoría cuantitativa del dinero o de los precios internacionales y de autorregulación de los metales preciosos 78
Teoría clásica del comercio internacional 80
Concepto de ventaja comparativa 86
Teoría de Heckscher-Ohlin o teoría de la proporción de factores 87
Teorías pura y monetaria del comercio internacional 90
Teoría del equilibrio y el comercio internacional 90
Teoría de la localización 91
Teoría de la demanda recíproca 92
Modelo de geonegocios 92
Teoría del ciclo de vida del producto 93
Teoría de la ventaja monopolística 95
Teoría de internalización 96
Nueva teoría del comercio o teoría de la ventaja competitiva 97
Teoría de la inversión internacional 100

Resumen conceptual 102
Términos clave 103
Cuestionario integral 104

APÉNDICE: Relación del sector servicio en un contexto internacional: importancia de la distancia psíquica 105
Introducción 105
El ambiente cultural y el marketing de relaciones internacionales 105
Distancia psíquica 106
Afinidad cultural (simpatía) y orientación hacia el cliente (empatia) 109
Confianza 110
Experiencia 110
Compromiso y satisfacción 111
Comunicación 111
Papel de las comunicaciones 113
Etapa de contacto previo 113
Interacción inicial 113
Desarrollo 114
Relaciones mutuas 114
El estudio 115
Metodología 115
Identificación del encuestado 116

Procedimiento de contacto con el encuestado . . . 116

Resultados iniciales y conclusiones tentativas . . . 117

Referencias . . . 121

PARTE II: EL MARKETING GLOBAL Y SU ENTORNO . . . 126

CAPÍTULO 4: Ambiente cultural . . . 127

Introducción . . . 128
Perspectivas sobre la cultura . . . 129
Funciones de la cultura . . . 129
Conocimiento cultural . . . 129
Análisis cultural . . . 130
Dimensiones de la variabilidad cultural . . . 132
Costumbres y prácticas en los negocios internacionales . . . 136
Adaptación requerida . . . 138
Métodos para hacer negocios . . . 140
Etica empresarial . . . 143
Resumen conceptual . . . 146
Términos clave . . . 147
Cuestionario integral . . . 147

CAPÍTULO 5: Ambiente político . . . 149

Ambiente político . . . 150
Tipos de gobierno . . . 150
Partidos políticos . . . 152
Filosofía del partido . . . 153
Sistemas económicos . . . 154
El gobierno y sus políticas de comercio e inversión . . . 155
Política indirecta . . . 155
Política directa . . . 156
El ambiente político del país anfitrión . . . 157
Riesgos económicos . . . 159
Control de cambios . . . 159
Requerimientos de contenido local . . . 159
Restricción de importaciones . . . 160
Control mediante impuestos . . . 160
Control de precios . . . 160
Problemas laborales . . . 161
Sanciones políticas . . . 162
Violencia . . . 162
CASO 1 : Vulnerabilidad política . . . 162

Productos políticamente sensibles 163
Pronóstico del riesgo político 163
Cómo manejar el riesgo político 164
Opiniones de los expertos 164
Cómo reducir la vulnerabilidad política 166
Estrategias para disminuir el riesgo político 167
Gobiernos extranjeros que estimulan las inversiones de compañías multinacionales (CMN) 174
Participación en el comercio internacional como estrategia de política internacional 175
El ambiente político de los negocios internacionales 176
Adiós marxismo, bienvenida la libre empresa 176
La vulnerabilidad de la empresa multinacional y el atractivo del producto 178
La dimensión trípode (triple) de los mercados de la empresa multinacional 178
Manejo de las relaciones externas 179
El futuro de la política gubernamental 180
Conclusión 182

Resumen conceptual 182
Términos clave 184
Cuestionario integral 185

CAPÍTULO 6: Ambiente legal 187

Introducción 188
Bases de los sistemas legales 189
La dimensión trípode (triple) de los mercados de la empresa multinacional 190
Reglas de comercio internacional *vs.* reglas de competencia 191
CASO 1: Telecomunicaciones: La telaraña de las alianzas globales 192
Derecho internacional 195
CASO 2: Propuestas para una política global de competencia 196
Jurisdicción sobre disputas y conflictos legales 196
CASO 3: Human Rights Watch denuncia violaciones a los derechos humanos en las maquiladoras instaladas en México 197
CASO 4: Sprint vs. *Sprint* 201
Protección de los derechos de propiedad intelectual 202
CASO 5: Se acaba el tiempo en Miami 204
Protección inadecuada 205
CASO 6: Su marca es mía (piratería en Internet) 205
Uso anterior y registro 206
Convenciones internacionales 206
Países con deficiente protección legal 207
Sistemas legales y leyes comerciales 207

Leyes antimonopolio . . . 210
CASO 7: EE.UU. Transnacionales en campaña contra sanciones comerciales . . . 211

Resumen conceptual . . . 213
Términos clave . . . 214
Cuestionario integral . . . 215

APÉNDICE: Análisis de la localización del concesionario en la asociación de libre comercio norteamericano . . . 217
Abstracto . . . 217
Introducción . . . 218
El modelo . . . 219
Evaluación de la localización del concesionario en la ALCNA . . . 222
Resultados . . . 223
Tratados fiscales bilaterales . . . 226
Resumen y conclusiones . . . 228

Referencias . . . 229

PARTE III: MERCADOS GLOBALES . . . 230

CAPÍTULO 7: Nuevos bloques de mercado multinacionales . . . 231

CASO 1 : Infraestructura y futuro del TLCAN . . . 235
Tipos de integración económica . . . 237
Zonas de libre comercio . . . 237
Unión aduanera . . . 238
Mercado común . . . 238
Unión económica . . . 239
Unión política . . . 239
Mercados globales y grupos de mercado multinacionales . . . 240
Europa . . . 240
Unión Europea . . . 240
América . . . 248
Cooperación Económica Latinoamericana . . . 254
África . . . 256
Asia . . . 257
Medio Oriente . . . 259

Resumen conceptual . . . 259
Términos clave . . . 261
Cuestionario integral . . . 261

CAPÍTULO 8: Investigación de mercados internacionales . . . 263

Introducción . . . 264
¿Qué es la investigación de mercados internacional? . . . 264

Diferencias entre la investigación de marketing nacional e internacional . . . 265
¿Por qué investigar? . . . 265
Los siete ambientes de la investigación de marketing . . . 267
El proceso de investigación . . . 269
CASO 1 : Caso UNISIS . . . 270
Reconocer la necesidad de investigar . . . 270
Evaluar los beneficios de investigar . . . 272
Determinar los objetivos a investigar . . . 272
Determinar los requerimientos de información . . . 273
Identificar las fuentes para la obtención de datos . . . 273
Evaluación de las fuentes . . . 276
Interpretación y análisis de los datos . . . 277
Presentación de los resultados de la investigación . . . 278
Recolección de información primaria . . . 278
Primer problema: El muestreo . . . 279
Segundo problema: La no respuesta . . . 279
Tercer problema: El cuestionario . . . 280
Cuarto problema: La traducción . . . 280
Quinto problema: La herramienta . . . 281

Resumen conceptual . . . 282
Términos clave . . . 283
Cuestionario integral . . . 284

CAPÍTULO 9: Estrategia corporativa latinoamericana bajo el nuevo regionalismo . . . 285

Introducción . . . 286
Integración regional en América . . . 286
El nuevo regionalismo . . . 286
El nuevo regionalismo en América . . . 289
Estrategia corporativa internacional bajo el nuevo regionalismo . . . 293
Estrategia corporativa internacional . . . 293
Estrategia corporativa bajo el regionalismo . . . 296
Presiones de integración e interés bajo el regionalismo en América Latina . 300
Presiones de la integración . . . 306
Oposición al interés . . . 309
Estrategia regional corporativa latinoamericana . . . 310
La vieja estrategia corporativa en América Latina . . . 310
Nueva estrategia corporativa bajo el regionalismo . . . 311

Resumen conceptual . . . 315
Términos clave . . . 319
Cuestionario integral . . . 319

APÉNDICE. Cultura nacional y preferencia por controles contables alternos . . . 321

Propósito . . . 321
Método . . . 322
Muestra . . . 323
Resultados . . . 324
Verificación de la manipulación . . . 324
Pruebas de inferencia . . . 324
Incertidumbre . . . 324
Descentralización . . . 325
Interdependencias . . . 326
Resumen . . . 326
Anexo A Instrumento experimental . . . 327
Anexo B Cuestionario confidencial . . . 331

Referencias . . . 335

PARTE IV: DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING . . . 336

CAPITULO 10: Planeación estratégica y estructura organizacional . . . 337

Introducción . . . 338
Motivos para internacionalizarse . . . 338
Planeación estratégica . . . 339
Compañías multinacionales *venus* empresas globales . . . 340
Tareas clave del marketing internacional . . . 342
CASO 1 : Productos mundiales . . . 344
La estructura organizacional y los mercados globales . . . 345
Barreras a la globalización de mercados . . . 346
CASO 2 : Competencia: La dispersión de la tecnología . . . 347
Alianzas estratégicas internacionales . . . 348
Requisitos para conformar una sólida alianza estratégica . . . 349
La calidad del marketing internacional . . . 349
¿Qué es el TQM? . . . 350
Calidad y marketing competitivos . . . 350
Mejoras continuas de la calidad . . . 350
CASO 3 : Pasos a seguir para implantar con éxito la calidad total . . . 351
Reducción de costos a través del abastecimiento global . . . 354
Alternativas y estrategias de entrada al mercado internacional . . . 355
Formato de planeación estratégica de penetración en los mercados internacionales . . . 356
Software de apoyo para el estudio del marketing internacional . . . 361

Resumen conceptual . . . 362
Términos clave . . . 363
Cuestionario integral . . . 364

CAPÍTULO 11: Logística internacional . . . 365

Introducción . . . 366
Costos de logística . . . 366
Efecto de las operaciones de logística internacional . . . 369
Diferencias entre logística interna e internacional . . . 369
CASO 1 : Producto a Centroamérica y el Caribe . . . 370
Principales componentes de la logística internacional . . . 371
Una visión ambiental: Un rápido cambio tecnológico . . . 372
Distribución física internacional . . . 372
Importancia de la distribución física internacional . . . 372
Administración internacional de la distribución física . . . 373
Canales de distribución alternativos . . . 374
Teoría del canal . . . 374
Miembros del canal internacional . . . 376
Distribución indirecta a través de agentes . . . 376
CASO 2 : Caso de Schick . . . 377
Distribución indirecta a través de intermediarios . . . 379
Representantes militares de mercados extranjeros . . . 380
Distribución directa a través de agentes . . . 381
Distribución directa a través de intermediarios . . . 382
Sección de intermediarios . . . 383
Administración de la exportación . . . 385
Procedimiento de exportación . . . 386
Localizar a los clientes . . . 386
Obtener las licencias de exportación . . . 386
Recolectar los documentos de exportación . . . 387
Elaborar marcas y empaque . . . 389
Embarcar la mercancía . . . 390
Recibir el pago . . . 390
Zonas de libre comercio . . . 391
Privatización de los servicios de logística . . . 392
Aplicación de la perspectiva de contingencia a la distribución . . . 393
Pistas para capturar clientes . . . 393
Estrategias de posicionamiento . . . 394

Resumen conceptual . . . 396
Términos clave . . . 398
Cuestionario integral . . . 398

CAPÍTULO 12: Desarrollo de productos para mercados globales 401

¿Qué es un producto? . . . 402
La administración del producto del consumidor: una visión global . . . 402
El producto total . . . 402
Desarrollo de nuevos productos . . . 403

Estrategias de desarrollo . . . 405
Diseño del producto . . . 407
Posicionamiento del producto . . . 407
Difusión internacional . . . 410
Grados de innovación . . . 411
Adopción del producto . . . 412
Administración del portafolio . . . 413
Análisis de los componentes del producto . . . 414
Estandarización *versus* adaptación del producto . . . 417
Efectos del país de origen . . . 420
Ciclo de vida del producto . . . 420
Etapas y características . . . 421
Productos y cultura . . . 423
Empaque y etiquetado . . . 425
Las funciones del empaque . . . 425
Intermediarios, embarcadores y políticas del gobierno . . . 425
Un movimiento hacia el producto mundial: ¿Producto nacional o internacional? . . . 426
Las marcas . . . 426
Marketing de productos industriales en los mercados globales . . . 427

Resumen conceptual . . . 429
Términos clave . . . 431
Cuestionario integral . . . 431

CAPÍTULO 13: Organización y control del marketing internacional . . . 433

Evolución de la organización de las actividades de marketing . . . 434
Principales consideraciones sobre los tipos de organización de la función de marketing para fines internacionales . . . 435
Estrategia organizacional . . . 436
Bases estructurales . . . 437
Estructura de la división organizacional . . . 438
Lugar de decisión . . . 439
CASO 1 : IBM . . . 439
Definición de las subunidades organizacionales . . . 440
Organizaciones centralizadas *versus* descentralizadas . . . 441
CASO 2 : Loctite . . . 442
Coordinación y control de las operaciones de marketing global . . . 442
Sistema de comunicación y control . . . 443
El control como herramienta de la administración . . . 444
Desarrollo de un sistema de control global . . . 445
Factores únicos en el control global . . . 446
Sistemas de control . . . 449

Establecer objetivos 450
Seleccionar métodos de control 450
Fijar estándares 451
Asignar responsabilidades 451
Diseñar un sistema de comunicación 452
Implantar métodos para evaluar los resultados 453
CASO 3: La delegación en la empresa japonesa 453
Problemas analíticos de control 454
Áreas de control 455
Control de volumen 455
CASO 4: Caso Procter & Gamble 456
Control de precios 456
Control del producto 457
Control de la promoción 457
Control del canal 458
Control del personal de marketing 459
Control de utilidad 459
Responsabilidad de la oficina matriz 460

Resumen conceptual 461
Términos clave 462
Cuestionario integral 463

CAPÍTULO 14: Estrategias de precios 465

El rol del precio 466
La naturaleza de la decisión de precios 466
Estrategias y fijación de precios en contextos tradicionales de marketing global 467
CASO 1: Cervezas mexicanas entran en el mercado del Caribe (Puerto Rico) 469
Ambiente de precios múltiples 470
Política de precios global 470
Precio estándar 471
Fórmula del precio estándar 471
Adaptación del precio 472
Precio estratégico 472
Factores que influyen sobre los precios 473
Términos de venta 478
Términos de pago 480
Factores que afectan la elección 480
Métodos alternativos de pagos 481
Contracomercio *(countertrade)* 484
Tipos de contracomercio 485
Adición de un valor a los datos de costos en el manejo de los precios 486

Aplicación de la perspectiva de contingencia al precio 487
Análisis de oportunidades de mercado 488
Administración de precios 488
Cómo establecer el efecto del precio sobre el tamaño del mercado 489
Puntos de precios más altos y la fase de crecimiento del ciclo de vida . . 490
Tendencias de precios de las marcas globales 491

Resumen conceptual 492
Términos clave 493
Cuestionario integral 494

CAPITULO 15: La publicidad global y el esfuerzo de promoción 495

Publicidad y promoción 496
Actividades básicas en la mezcla de marketing de una multinacional . . . 496
CASO 1 : Cuauhtémoc en Puerto Rico 498
Tendencias globales que afectarían la publicidad internacional 506
Publicidad global 506
CASO 2 : ASIA: MTV decide qué música escuchar y *qué ropa usar* . . . 509
Retos de creatividad 510
Planeación y análisis de los medios 514
Otros esfuerzos promocionales a nivel internacional 514
Publicidad global y proceso de comunicación 517
La agencia de publicidad y la campaña internacional 520
Control de la publicidad y promoción internacionales 523
Etica y responsabilidad social de la publicidad y promoción internacionales 524

Resumen conceptual 525
Términos clave 527
Cuestionario integral 527

APÉNDICE. Publicidad global y esfuerzo de promoción 529

Perfil de compañías exportadoras de México 531
Abstracto 531
Introducción 531
Población muestra 531
Método de comercialización internacional 534
Tamaño de la compañía y exportación 535
Porcentaje de ventas y método de exportación 535
Actitudes organizacionales 536
Resumen y conclusiones 537

Referencias 538

ÍNDICE 539

PRESENTACIÓN

El marketing internacional es un fenómeno social muy antiguo, un fenómeno que satisface la necesidad que los seres humanos y las naciones tienen de intercambiar bienes y servicios. Ya el viaje de Marco Polo a China y el de Colón a América son claros ejemplos del origen del marketing internacional. Sin embargo, en nuestros tiempos el marketing internacional se ha convertido en algo tan complejo que se requiere de expertos para entenderlo, dirigirlo y aprovechar al máximo las ventajas del intercambio mundial de mercancías.

El marketing internacional es la tarea a la que se ha dedicado el maestro Juan García Sordo a lo largo de toda su vida; labor que la ha definido como una fuente confiable de conocimiento y experiencia en materia de comercio y marketing internacional.

Además de tener una sólida formación académica (conocimiento que refuerza día tras día impartiendo cátedras en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), el autor de esta obra ha participado en la comercialización de diferentes productos de diversos países.

La principal aportación de este libro es su visión latinoamericana. Hay muchos textos en los que se aborda el tema del marketing, pero desde el punto de vista de la nacionalidad de sus autores; es decir, desde ángulos muy distintos al latinoamericano. Esta obra, en cambio, está escrita por un latinoamericano para latinoamericanos. Es obvio que un empresa de América Latina enfrenta diferentes retos que los que encuentra una asiática, europea o norteamericana cuando se trata de internacionalizarse. En este libro se vierten toda la experiencia y el conocimiento del autor para superar las barreras que las empresas de la región encuentran al globalizarse.

Por otra parte, esta perspectiva latinoamericana del marketing internacional también resulta interesante para lectores de otros países, ya que el maestro García Sordo comprende las peculiaridades de penetrar con productos prácticas de otras naciones en las economías de nuestro continente. Aunque Latinoamérica es una de las zonas con mayor potencial de crecimiento económico en el mundo, pocas empresas ex-

tranjeras lo comprenden, razón por la cual la lectura de este libro nos proporciona la oportunidad de corregir muchas nociones incorrectas sobre cómo se deben comercializar los productos en esta región. Así pues, esta obra se establece como puente de entendimiento del proceso de internacionalización de las compañías latinoamericanas a otros puntos del orbe; por ejemplo, la introducción de productos hacia los mercados de Europa.

El libro nos describe todos los aspectos fundamentales del marketing internacional, desde los problemas de la logística en la transportación de mercancías entre las naciones, hasta los aspectos legales y de exportación, pasando por el estudio de la idiosincrasia de los consumidores en diversas partes del mundo.

El autor ha producido un texto completo y con una visión fresca, lo cual lo convierte en un texto básico para el estudio de marketing internacional en las universidades latinoamericanas, además de que sus características lo convierten en una obra de consulta rigurosa para los profesionales de la materia.

DR. MAURICIO G. GONZÁLEZ GONZÁLEZ
Director de Desarrolla de Mercadotecnia
Vkerrectoria de Desarrollo Institucional en el Sistema ITESM

Los países latinoamericanos tienen como reto primordial en este siglo XXI una participación exitosa en el mundo económico, tecnológico, social y político que se está gestando. Por primera vez las propuestas de estructuras organizacionales y los valores sociales se ven como modificadores de las relaciones pueblo-gobierno, cliente-proveedor y empresa-personal-mercado.

Nos ha tocado en suerte ser testigos de la transformación de un esquema nacional de comercio a uno de alcance mundial. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte es una realidad, así como otro tipo de tratados en los que se involucra a países de toda América Latina, con lo cual estas naciones se integran a grupos multinacionales donde es necesaria la capacidad de responder a la competencia de mercados internacionales.

Por tanto, lo que estamos experimentando en las naciones latinoamericanas y lo que se vive en el mudo entero es un cambio hacia la globalización de las economías y los mercados. Esta macrotransformación requiere, principalmente, de una capacidad creativa que genere nuevas oportunidades de crecimiento, requiere de nuevos esquemas y forma de interacción para lograr las expectativas deseadas de desarrollo a nivel país, empresa y grupos sociales.

En *Marketing internacional* se describen las características esenciales del marketing con un claro enfoque hacia la globalización de los mercados, la economía, la competencia y los clientes. El enfoque propuesto en esta obra se diferencia considerablemente de los esquemas regionales del pasado con el propósito de mejorar los niveles de calidad y el servicio al cliente, disminuyendo a la vez los riesgos de mercado y los niveles de existencias.

Por otra parte, la atención especial hacia los mercados latinoamericanos hace de este libro un documento importante para el entendimiento de las formas de hacer negocios en los países latinos. La utilización de los sencillos pero eficaces métodos descritos en este libro de seguro aportarán mejoras continuas en la operación cotidiana de la función de marketing de las empresas.

Creo que los empresarios, los gerentes o los miembros de una junta directiva, así como los consultores, los inversionistas y los estudiantes de administración de empresas, y en general todos los que se interesen en las características distintivas de las corporaciones globales de mayor éxito en el mundo sacarán provecho de la lectura de este libro.

Puedo afirmar lo anterior basado en que dentro del mundo de los negocios a menudo tratamos de encontrar respuestas factibles a nuestros problemas. El lector, movido por ese deseo de búsqueda de respuestas pragmáticas a problemas reales, encontrará en este libro ideas innovadoras y opciones prácticas con un fundamento sistematizado y metódico que indudablemente ayudará a su empresa en la encarnizada competencia que se ha entablado a nivel internacional

DR. JOSÉ MANUEL SÁNCHEZ GARCÍA
Director del Programa de Graduados en Administración y Dirección de Empresas
Universidad Virtual

PREFACIO

GLOBALISMO: INELUDIBLE REALIDAD

Cualquier profesional del marketing o compañía incapaz de reconocer que opera en un mercado global, está destinado al fracaso. En aras de la competitividad, resulta indispensable tomar conciencia del cambio trascendental que han sufrido los negocios. El mercado local es ya insuficiente, pues el éxito y futuro de todo negocio se encuentra en su capacidad de hacer negocios globales. *La realidad del siglo XXI es la de un mercado mundial interdependiente.*

RETOS Y VISIÓN DEL MARKETING INTERNACIONAL PARA EL SIGLO XXI

Marketing internacional tiene como objetivo primordial informar y concientizar al lector de los acontecimientos que han cambiado por completo el panorama de comercialización de productos entre los países, así como también de sus economías en la última década del siglo xx y el panorama que se presenta en los albores del siglo XXI. Sólo con base en un profundo conocimiento de estos sucesos podrá el profesional del marketing generar una visión exacta de las oportunidades y riesgos que presenta el nuevo milenio. Sin embargo, si bien es una realidad que los avances tecnológicos han generado un sinnúmero de ventajas, también es cierto que ha provocado retos frente a los cuales es necesario estar preparado si se desea hacerle frente a la competencia global.

En la actualidad América Latina forma parte de esta aldea global en la que todo está al alcance con sólo presionar un botón, enviar un fax o accesar a Internet. Sus empresarios tienen la oportunidad de acercarse a los diferentes mercados que, aunque tienen distintas culturas, idiomas, gobiernos y leyes, necesitan de productos que ellos pueden suministrar. No obstante, en la carrera que se lleva a cabo este amplio mercado competitivo global, América Latina ha quedado muy retrasada. Estamos en

la lucha y tenemos la oportunidad de ser competitivos, pero debemos superar una serie de obstáculos como la educación y las carencias que gran parte de nuestros conciudadanos todavía tienen si deseamos alcanzar a aquellos que van en la delantera.

Vemos cómo los países desarrollados, llamados del primer mundo, se unen en diferentes bloques con la finalidad de poder controlar mejor sus mercados e incrementar los beneficios que estas alianzas proporcionan. Kenishi Omahe había pronosticado la creación de los tres primeros bloques que hoy en día, iniciando el segundo milenio, vemos cristalizados: la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y los Tigres de Asia, liderados por Japón. Debemos conocer y estudiar con detenimiento a estos grupos a fin de contar con los elementos necesarios para negociar con ellos y formar parte activa de los mismos.

MARKETING: HERRAMIENTA INDISPENSABLE

La competencia es encarnizada, por lo cual, a fin de participar en igualdad de condiciones en ese mercado global es necesario estar equipado con las herramientas indispensables para hacerle frente. Es aquí donde el marketing juega un papel trascendental. Clientes, empleados, accionistas, distribuidores, franquiciantes, competidores, vecinos, líderes gubernamentales, todos están relacionados o se ven afectados de alguna manera por el marketing. En este mundo globalizado, esta disciplina se ha convertido en la correa de transmisión que une a productores y consumidores de distintas sociedades y culturas, sin importar la simplicidad o complejidad de los mismos.

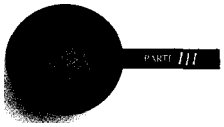
Dada la importancia de una exitosa estrategia de marketing en el escenario global, en esta obra llevamos de la mano al lector en el proceso de desarrollo de un eficaz plan de marketing, desde su inicio hasta su implantación. Sin embargo, es necesario hacer una aclaración: *otorgamos especial importancia a la región latinoamericana, sin perder de vista la perspectiva global.*

ESTRUCTURA DEL TEXTO

EL TEXTO SE DIVIDE EN CUATRO PARTES

La **Parte I,** compuesta por tres capítulos, ***INTRODUCE*** al lector en el complejo estudio del marketing internacional, que como disciplina formal tiene un campo que acoge muchas otras disciplinas o se entreteje con ellas, entre las cuales se encuentran la economía, la psicología social, la comunicación y el comercio. En esta sección no sólo se explican los orígenes, la necesidad y alcance del marketing internacional sino también su relación con estas disciplinas y la importancia de las mismas en los negocios internacionales.

Los tres capítulos que conforman la **Parte II** tratan sobre el ***ENTORNO*** del marketing global. En ellos se destaca la necesidad de reconocer las diferencias culturales, legales y políticas entres los países a fin de que las estrategias de marketing tengan éxito.



La **Parte III,** también conformada por tres capítulos, introduce al lector en el mundo de los mercados globales. Le muestra las más recientes alianzas y creaciones de bloques de ***MERCADO*** y le proporciona las herramientas y las técnicas de investigación necesarias para poder penetrar en ellos. De igual manera, incluye un estudio minucioso de la región latinoamericana, en donde se indican las estrategias corporativas que deben seguir bajo el nuevo regionalismo comercial que predomina en la zona.

La **Parte IV,** la de mayor extensión pues abarca seis capítulos, es la que, como hemos mencionado con anterioridad, lleva paso a paso al lector en el ***DISEÑO*** de un plan de marketing eficaz. Es una guía que permite aplicar todos los conocimientos adquiridos en las primeras tres secciones, en el desarrollo y comprensión de todo proyecto de marketing. Incluye temas como planeación estratégica y estructura organizacional, logística internacional, organización y control, estrategias de precios, publicidad y promoción.

APROXIMACIÓN PRÁCTICA AL TEXTO

Se da por hecho que el lector entiende los conceptos fundamentales de marketing, por los que no hace ningún intento por cubrir esta área ni explicar la terminología común del marketing.

El horizonte del lector no debe limitarse a una noción específica o a una forma muy particular de hacer negocios en un solo país. Por el contrario, se trata de comprender la importancia de cada país en lo particular. Por ello es necesario basarse en la idea de que cada cultura tiene aspectos importantes, sin considerar que la misma es buena o mala, sino diferente. Además, se debe evitar el estereotipo clásico de juzgar irracionalmente una cultura por un grupo de personas con el que se haya tenido contacto.

La planeación estratégica adquiere mucha relevancia en el texto. Se otorga suma importancia al análisis de las variables incontrolables, ya sea internas o foráneas, cuando se quiere comenzar a exportar productos, a fin de evitar sorpresas.

Variables como las condiciones de acceso a los países, las mejores rutas de distribución, las regulaciones legales y las costumbres y hábitos de los pueblos deben ser analizados con mayor profundidad.

En resumen, el texto brinda un acercamiento ambiental y cultural a la comercialización internacional que permite tener una orientación más global para no restringir al lector a una sola nación o a una región específica. A cambio de ello se proporciona un marco de reflexión más amplio y significativo que permite apreciar con detalle los procedimientos fundamentales que deben observarse para contar con un enfoque más realista y preciso de la misión del profesional del marketing del nuevo milenio.

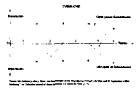
CARACTERÍSTICAS DEL TEXTO

Un texto conciso y contemporáneo Se presenta al lector un libro que de manera simple y sencilla introduce los temas que hoy están a la vanguardia en el estudio y aprendizaje del marketing internacional. Además, se proporcionan ejemplos y minicasos actualizados que facilitan su comprensión.

Casos Integrados como apéndice al terminar cada una de las cuatro partes, se encuentran cinco extensos casos (dos en la Parte IV), cuyo análisis y discusión ayudarán a comprender mejor los temas del libro. Estos casos son independientes de los que se encuentran a lo largo del texto.

Herramientas d e aprendizaje Se proporcionan las siguientes herramientas para facilitar la destreza en el manejo del material cubierto:

- **Objetivos de capítulo:** Cada capítulo incluye una lista de objetivos que señalan lo que se espera aprenda el estudiante.



- **Ilustraciones:** Un gran número de diagramas de flujo, gráficas y tablas aparecen a lo largo del texto para facilitar la comprensión de los temas presentados.

- **Fotografías:** Más de 50 fotografías refuerzan la teoría que se expone en el cuerpo de la obra.

- **Cuadros de texto:** Mediante cuadros que sirven para enriquecer el texto y resaltar los puntos de importancia se explican aplicaciones del material cubierto así como temas adicionales de interés.

- **Notas al margen:** A lo largo del texto, se incluyeron notas donde se realzan los conceptos expuestos en la teoría, lo que facilita y refuerza el aprendizaje, además de que se convierte en un indicador del desarrollo del texto.

- **Casos de estudio**: A medida que se presenta cada capítulo aparecen numerosos casos de estudio extraídos de situaciones reales que ayudan al estudiante a entender los problemas a los que se enfrentará durante su carrera profesional.

- **Resúmenes conceptuales:** Estos resúmenes permiten repasar los puntos esenciales de cada capítulo inmediatamente después de haberlo estudiado.

- **Listas de términos clave:** Como un recordatorio de los conceptos analizados en el texto del capítulo se presenta una lista de los términos más importantes al final de cada capítulo.

- **Cuestionarios integrales:** Las preguntas proporcionadas al final de cada capítulo sirven para medir los conocimientos aprendidos y es otra forma de repasar los aspectos de mayor importancia del capítulo.

RECONOCIMIENTOS

El éxito de una obra depende de la colaboración de muchas personas, especialmente aquellas que han estado abiertas a compartir sus opiniones y me han apoyado y dirigido en los mercados internacionales, orientándome con su experiencia y conocimiento a fin de poder mejorar mi trabajo.

Agradezco sobremanera la ayuda de muchos estudiantes y profesores que compartieron sus opiniones y experiencias de forma desinteresada y creativa, sin cuyo apoyo hubiera sido imposible poder lograrlo.

Deseo agradecer todo el apoyo que mi esposa y mis hijos me dieron, además de permitirme el tiempo y la ausencia que implicó la elaboración del texto.

También quiero de una manera muy especial dar las gracias por su apoyo y contribución, a aquellos que especialmente me guiaron y dieron su tiempo para mejorar la obra con sugerencias y críticas constructivas al caso.

John Pfaff	University of Peperdine
Adrian Wong	University of San Diego
Anthony Conway	University of Salford
Fernando Robles	University of George Washington
Patrick Butler	University of Barry
Juan España	Monterrey Instituto of International St.
Miguel Parmantie	Universidad Pontificia Comillas
José M. Sánchez	Instituto Tecnológico de Monterrey

JUAN B. GARCÍA SORDO

MARKETING INTERNACIONAL

INTRODUCCIÓN AL MARKETING INTERNACIONAL

PARTE *I*

Capítulo 1
Necesidad y alcance del marketing internacional

Capítulo 2
Dimensión histórica y antecedentes del comercio internacional

Capítulo 3
Teorías del comercio y desarrollo económico

NECESIDAD Y ALCANCE DEL MARKETING INTERNACIONAL

CAPÍTULO 1

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Conocer el efecto sobre los negocios de la dinámica de cambio general por la internacionalización de los mismos.
- Apreciar el alcance y la importancia de la tarea del marketing internacional.
- Conocer y estar consciente de la importancia del criterio propio de referencia.
- Comprender los procesos de integración para penetrar en los mercados internacionales.
- Sensibilizarse ante la competencia global.

Existen muchos acontecimientos importantes que en la actualidad afectan a los negocios internacionales. Es difícil saber dónde comenzar y cuáles acontecimientos incluir en una lista de los más importantes. Sin duda, la descomposición de las repúblicas de la Unión Soviética y la independencia de los países de Europa del este pertenecen a cualquier lista importante de tendencias sociales, políticas y económicas.[1] Son también vitales en dichas listas los acuerdos de libre comercio que se encuentran en distintas etapas de desarrollo: por un lado, un mercado único en Europa a partir del 1 de enero de 1993, es decir, la conjunción de los países miembros de la Comunidad Europea (CE) con los países del Área Europea de Libre Comercio (EFTA, *European Free Trade Area)* [2] para formar el mercado más grande del mundo, el Area Económica Europea (EEA, por sus siglas en inglés); por el otro, la alianza de Canadá, Estados Unidos y México para formar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) (NAFTA, por sus siglas en inglés) en el que, a la larga, se piensa incluir a todo el continente americano. Tampoco debemos olvidarnos de América Latina, que se encontraba en todas las listas como un caso de economía de canasta hasta hace tan sólo una década; hoy atraviesa por una importante recomposición económica y política. La mayoría de los países toman distancia de las economías controladas por el gobierno y alientan la inversión extranjera, eliminan la mayoría de las barreras al comercio y privatizan las empresas propiedad del Estado (EPE).[3] En realidad, ninguno de estos cambios puede omitirse debido a que son la base de un nuevo orden económico mundial sobre el cual se construirá la estructura de un sistema económico y de mercado mundial único.[4]

El desmembramiento de la URSS, la consolidación de la Unión Europea y la formación de diversos bloques comerciales regionales son elementos básicos del proceso de globalización.

Si los gobiernos, en nombre de intereses locales especiales, no se apartan del camino de la eficiencia, la productividad y de los mercados libres y abiertos que se construyen actualmente, las poderosas fuerzas económicas, tecnológicas, industriales, políticas y demográficas convergentes incentivarán un auge económico mundial en el futuro previsible. El obstáculo más serio para lograr una economía dorada radica en nuestra capacidad para controlar el nacionalismo económico que se manifiesta en la protección de mercados.[5] Si la EEA, el TLCAN y Japón —la Tríada— construyen muros proteccionistas alrededor de sus regiones, el mundo bien puede perderse una oportunidad de oro.[6]

[1] "The Commonwealth", *Business Weck,* 20 de enero de 1992, p. 44.

[2] "A Look at the Impact of ED Developments on American Industries", *KPMG Peat Marwick-EuroSphere,* enero-febrero de 1992, pp. 9-10.

[3] Tanner, James, "Venezuela Now Woos Oil Firms lt Booted ín '70s Nationalization", en *The Wall Street Journal, 2* de octubre de 1991, p. A1.

[4] Kenichi Ohmae, *The Borderless World,* Nueva York, Doubleday, 1990, p. 235.

[5] "Japan Just May Be Ready to Change Its Ways", en *Business Week,* 27 de enero de 1992, p. 30.

[6] Lester C. Thurow, "Who Owns the Twenty-First Century?", en *Sloan Management Review,* primavera de 1992, pp. 5-17.

TENDENCIAS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

Tomar en cuenta todos estos acontecimientos que se están gestando en el mundo y que de una u otra manera afectan al comercio internacional, es de vital importancia debido a que son los que indican las nuevas tendencias a las que se enfrenta el mercado global y a las cuales debe incorporarse el profesional de marketing internacional a fin de mantener un comercio exitoso y competitivo.

Actualmente existen cinco tendencias que afectan a empresas grandes o pequeñas, nacionales o internacionales, las cuales son:

- Internacionalización de los mercados.
- Interdependencia de la economía global.
- Resurgimiento de la competencia global.
- Resurgimiento de los clientes globales.
- Globalización de los mercados.

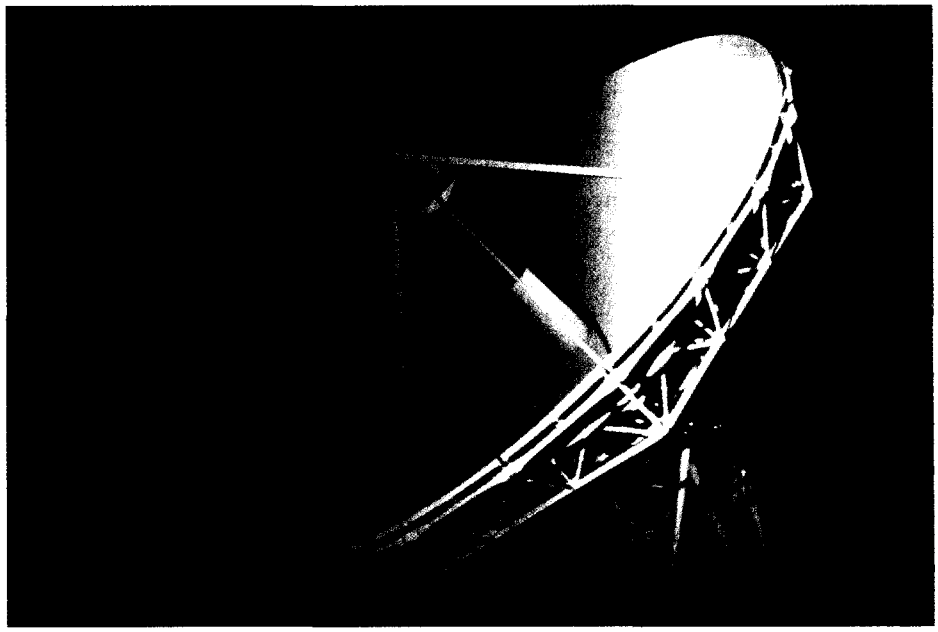
INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

En la actualidad, muchas grandes compañías, entre ellas las estadounidenses, están controladas por extranjeros. Cuando se adquieren comestibles en los supermercados A&P o se compra Alka-Seltzer, se le compra directamente a una compañía alemana. Otras marcas muy conocidas que ya no son propiedad de compañías estadounidenses

Compañía estadounidense	Propietario extranjero
Keebler (galletas y comida)	Gran Bretaña
J. Walter Thompson (publicidad)	Gran Bretaña
Spiegel (catálogos)	Alemania
Mack Trucks (automóviles)	Francia
Giant Food Stores (supermercados)	Países bajos
Pillsbury, Burger King, Pearle Vision	Gran Bretaña
CBS Records (música y entretenimento)	Japón
Carnation (Coffee-mate, comida para mascotas Friskies)	Suiza
Chesebrough-Pond's (vaselina)	Países Bajos

Fuente: Adaptado de "The 100 Largest Foreign Investments in the U.S.", *Forbes,* 18 de julio de 1994, pp. 266-270.

Ilustración 1-1 Adquisiciones de compañías estadounidenses por extranjeros



La comunicación satelital es un medio que facilita el marketing global.

son Carnación (Suiza), Brooks Brothers (Canadá), y la pistola cien por ciento estadounidense Smith & Wesson, que ahora es propiedad de una empresa británica. Actualmente, Travelodge, Saks Fifth Avenue, Keebler Cookies y muchas otras son de o están controladas por empresas extranjeras multinacionales. De hecho, la inversión extranjera en Estados Unidos supera los 1.5 billones de dólares, de los cuales 355 mil millones se encuentran en inversión directa. Los inversionistas del Reino Unido están a la cabeza del grupo con una inversión directa de 120.6 mil millones de dólares, seguidos por Japón con 83 mil millones y los Países Bajos con 64 mil millones. Las inversiones directas canadienses suman 312.4 mil millones de dólares, y las de Alemania 27 mil millones.[7] Como un ejemplo, en la ilustración 1-1 se muestran las adquisiciones de compañías estadounidenses por extranjeros.

UNA ECONOMÍA GLOBAL INTERDEPENDIENTE

El dominio privado de las compañías y en su caso, el de los negocios estadounidenses en su país, así como el vasto mercado nacional que otorgó la oportunidad para lograr un crecimiento continuo, en la actualidad debe compartirse con compañías y productos extranjeros. Las compañías que sólo operan en mercados nacionales deben enfrentar dificultades para mantener sus tasas normales de crecimiento y muchas están en busca de mercados extranjeros que absorban el excedente de capacidad productiva.

[7] Breton R. Schlender, "Are the Japanese Buyin Too Mucli?", en *Fortune,* Pacific Rim Edición 1990, p. 100, y "Why Single Ontjapan", en *Forbes,* 27 de abril de 1992, p. 35.

Las compañías que mantienen operaciones en el extranjero han comprobado que los ingresos externos representan una importante contribución al total de los beneficios corporativos; de hecho, la rentabilidad de las inversiones foráneas frecuentemente es mayor que la que muestran las realizadas en sus propios países. Las cifras que algunas compañías obtienen por los beneficios generados por inversiones en el extranjero, así como los beneficios por ventas en el extranjero, son mejores que las que presentan en sus países de origen. Todo ello indica que la oportunidad de obtener algunos márgenes de beneficios es un incentivo importante para operar internacionalmente. La ilustración 1-2 muestra un ejemplo en donde se puede apreciar que las compañías estadounidenses han sido beneficiadas tanto en ingresos como en activos por tener inversiones en el extranjero.

Los ingresos provenientes de operaciones externas son una importante fuente de recursos para las compañías transnacionales.

Pese a las claras ventajas que ofrece esta interdependencia internacional, es necesario recordar que no todo puede ser ganancias en el comercio. Una de estas desventajas puede observarse en las inversiones de capital especulativo que se han gestado y multiplicado a partir de la apertura de los mercados. Aunque en un principio atraen

El capital especulativo ("golondrino") juega un imperante papel como fuente de liquidez de los mercados, pero su retiro masivo puede provocar severas crisis.

Compañía	Ingresos extranjeros (porcentaje del total)	Utilidades extranjeras (porcentaje del total)	Activos extranjeros (porcentaje del total)
E.I. du Pont de Nemorus	51.4	99.8	37.3
Procter & Gamble	52.1	65.1	40.7
CocaCola	67	67.8	48.6
Eastman Kodak	48.8	41.5	32.4
Motorola	43.9	84.8	34.6
Johnson & Johnson	49.1	54.6	43.9
Sara Lee	35.5	41.3	45
Colgate-Palmolive	64.5	67	46.9
Guillete	67.5	61.4	65.7
Compaq Computer	49	63.6	40.5
McDonald's	46.9	45.1	46.9
Avon Products	32	59.9	48.3

Ilustración 1-2 Algunas compañías estadounidenses en el mercado global

RUSIA Y LA CRISIS MUNDIAL

Uno de los epicentros de la crisis financiera internacional es Rusia. Desde principios de septiembre, la bolsa de Moscú perdió 40% de su valorización —el equivalente a unos 65 000 millones de dólares— y los títulos de la deuda pública rusa "cayeron con la fuerza de una piedra" *(Buenos Aires Económico,* 11/11).

Moscú se había convertido en los últimos meses en uno de los centros más activos de la especulación internacional. Desde fines de 1 997 ingresaron en la bolsa varias decenas de miles de millones de dólares, 80% provenientes del exterior, de fondos de inversión y de pensión norteamericanos, asiáticos y hasta latinoamericanos. Este torrente infló 140% el índice bursátil en los primeros seis meses de este año, en lo que constituyó un auténtico récord mundial.

Esta orgía especulativa constituyó un verdadero "pulmón" para el capitalismo mundial. Los enormes beneficios especulativos que se acumularon en esos meses fueron un "salvaje" para los especuladores mundiales que debían levantar sus cuentas de resultados.

Derrumbe

El golpe de la crisis internacional fue demoledor para Rusia. Cuando los inversores coreanos empezaron a vender sus tenencias de acciones y títulos de deuda rusos para cubrir las pérdidas en su propio país —en un movimiento que el *Financial Times* (13/11) describió como "brutal"— comenzó la catástrofe: se derrumbaron la bolsa y los títulos y comenzó una implacable fuga de capitales. Los bancos extranjeros aceleraron esa caída, especulando a la baja de las acciones. Con todo, coincide la prensa, "lo peor está por venir". Los inversores externos se deshicieron de 20% de los títulos de la deuda pública en su poder. Esta huida, sin embargo, parece ser apenas la "punta del *iceberg":* como la ley rusa establece que las ventas de títulos públicos deben ser informadas con un mes de anticipación, muchos temen que esos 4 000 millones que "volaron" sean tan sólo un "anticipo" de la venta de "otras decenas de miles de millones más" *{International Herald Tribune,* 28/11). Por eso, "muchos corredores de bolsa temen que los compradores no cumplan los contratos" *(The Wall Street Journal,* 5/11), lo cual, en realidad, ya está sucediendo, y los primeros en hacerlo han sido los bancos internacionales que operan en Moscú.

Lo que pinta la situación de cuerpo entero es la afirmación de *The Wall Street Journal* (5/11) de que las acciones y los títulos no han caído todavía más por la "aguda falta de liquidez". Las órdenes de venta se acumulan sin que nadie quiera comprar.

Devaluación

El derrumbe bursátil ha puesto a Rusia —ya en cesación de pagos interna— al borde de la cesación de pagos internacional. El banco central ya perdió 10% de sus reservas; lo que todavía queda en su poder —unos 21 000 millones de dólares—

apenas alcanza para cubrir los títulos de deuda pública en manos de los inversores externos. Los rusos, principalmente los bancos, tienen a su vez títulos por otros 40 000 millones; en caso de que comiencen a venderlos, "las reservas del banco central no serían suficientes" *(International Herald Tribune,* 28/11).

Para evitar la fuga de divisas, el banco central ruso elevó las tasas de interés de 21% a 28%, con lo que automáticamente elevó 33% la ya colosal deuda pública ...precisamente en momentos en que la recaudación impositiva "es la más baja de todas las épocas" *(Le Monde,* 3/11).

Todo esto plantea la perspectiva de la devaluación del rublo. Los bancos rusos —que tienen contratos de compra de dólares por miles de millones para los próximos meses y que ya han perdido enormes sumas en la especulación bursátil y de títulos— "son particularmente vulnerables a una devaluación" *(International Herald Tribune,* 28/11).

Como última salida para evitar una devaluación, Yeltsin envió a Washington a dos "emisarios especiales" para "buscar el apoyo norteamericano a un amplio programa de asistencia occidental" *(ídem).*

Rusia: Profunda crisis internacional

La función de este "paquete" es "salvar" a los especuladores internacionales atrapados en el derrumbe ruso. La devaluación del rublo significará la desvalorización de capitales por un monto de 100 000 millones de dólares, el valor actual de la bolsa de Moscú. Semejante deflación tendrá un efecto demoledor para los fondos de inversión internacionales. *El Cronista* (28/11) supone que una devaluación del rublo podría ser el "golpe final" que lleve a los especuladores internacionales a retirarse, en masa y sin distinciones, de todos los "mercados emergentes" de los cinco continentes.

Derrumbe y restauración

Para algunos observadores, como Le *Monde* (13/11), el derrumbe de las bolsas inviabiliza el programa de privatizaciones de Yeltsin, porque el gobierno ruso no podría vender en la bolsa las acciones de las empresas que todavía retiene en su poder. Así, la crisis bursátil propinaría un rudo golpe a la perspectiva del desarrollo capitalista de Rusia. Las privatizaciones realizadas hasta ahora, según el "esquema" de "deuda por acciones", permitieron a los bancos rusos apropiarse a precios de regalo de los principales activos industriales y yacimientos del país.

Estas características de las privatizaciones revelaron la incapacidad para desarrollar un mercado de capitales que sirviera para canalizar como capital a una parte del ahorro nacional. Al mismo tiempo que se apropiaban de las empresas, los burócratas fugaban masivamente el "ahorro nacional" al exterior. Las fábricas, las minas y los yacimientos, en consecuencia, han cambiado jurídicamente de mano pero no hay inversiones, y los nuevos dueños se limitan a saquear la riqueza social de la que se han apropiado.

En cambio, para otros observadores, como el *Financial Times,* la crisis bursátil servirá para acelerar las privatizaciones, porque el gobierno está "desesperado" por obtener fondos para financiar la deuda pública. En un primer paso en esa dirección, Yeltsin derogó el decreto que establecía un límite de 1 5% a la propiedad de inversores externos sobre las empresas de gas y petróleo. Inmediatamente, las rivales Shell y British Petroleum se asociaron con empresas rusas para competir en la privatización de la Rosneft, la última petrolera en manos del Estado. Pero estas nuevas privatizaciones son otra manifestación, más grave aún, de la incapacidad para desarrollar un mercado de capitales en Rusia.

El gas y el petróleo, repite la prensa, son el único sector de la economía rusa que podría "atraer" a los inversores externos. En consecuencia, la perspectiva de desarrollo capitalista que diseña la entrega de los yacimientos energéticos al imperialismo es la de una economía dedicada a la explotación de los recursos naturales, con destino al mercado mundial y virtualmente sin ninguna conexión con la economía interna. Semejante perspectiva es inevitable en un país que, como Rusia, ha alcanzado un elevado grado de desarrollo social, industrial y tecnológico. Sólo podría avanzar a través de brutales crisis políticas y sociales, choques nacionales, guerras y revoluciones.[8]

divisas al país anfitrión, en el largo plazo pueden generar grandes desequilibrios ya que al no materializarse en obras o proyectos concretos, este "capital golondrino" puede "volar" en el momento en que exista la mínima falta de estabilidad económica o política, lo cual provoca la caída de las bolsas y las crisis económicas de las cuales muchos países aún no han podido salir.

RESURGIMIENTO DE LA COMPETENCIA GLOBAL

Las compañías de carácter global están en competencia, en todos los frentes, con compañías nacionales e internacionales. Una porción significativa (de los productos mencionados en la ilustración 1 -2) de todos los televisores, reproductores de cintas, videograbadoras, ropa y servicios de mesa para la cena que se venden en Estados Unidos se elabora en el extranjero. Sony, Laura Ashley, Norelco, Samsung, Toyota y Nescafé son marcas conocidas en Estados Unidos, por lo que, para la industrial estadounidense son oponentes formidables en su lucha competitiva por los mercados de Estados Unidos y del mundo.[9]

Las compañías que nunca hicieron negocios en el extranjero buscan ahora mercados foráneos. Las que realizan operaciones internacionales se han percatado de que deben ser más competitivas para tener éxito frente a multinacionales extranjeras. Por

[8] Ortega, Carlos, "Rusia: profunda crisis económica", en *Prensa Obrera,* 4 de diciembre de 1997.
[9] Kraar, Louis, "Japanese Pick Up U.S. Ideas", en *fortune,* número especial, *The New American Century,p.* 67, 1991.

ello gastan mayores cantidades de dinero y tiempo para mejorar sus posiciones de marketing en el exterior, debido a que la competencia por estos mercados en crecimiento se intensifica. Para las empresas de reciente ingreso en el marketing internacional y para aquéllas ya experimentadas, el requisito es generalmente el mismo: un compromiso cabal y completo con los mercados extranjeros y con muchas y nuevas maneras de operar.

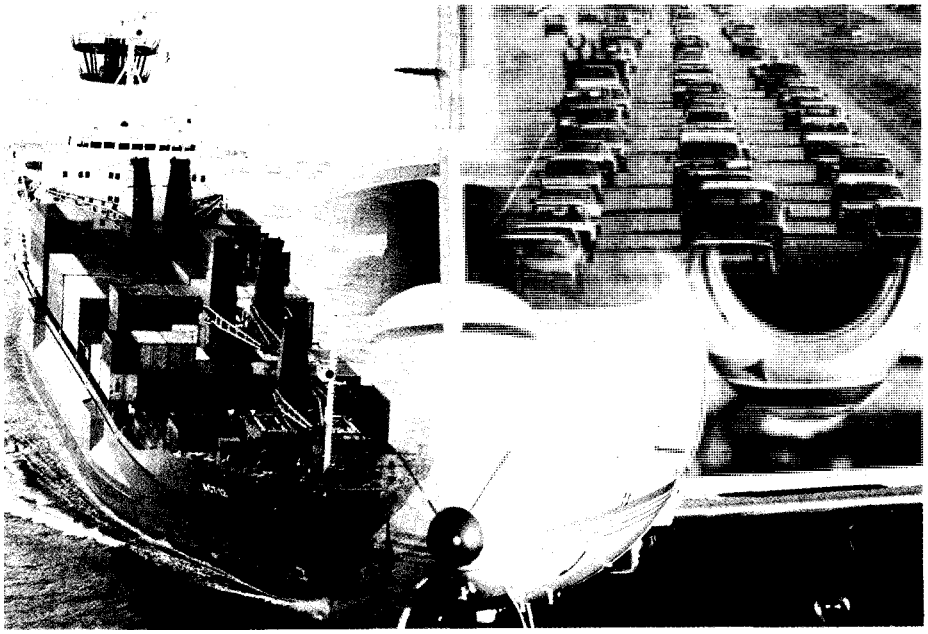
> "Los trabajadores de la aldea global están comenzando a reconocer que a menos que se unan, se convertirán en perdedores."
>
> —William Grider. A 2 000— mili Love Canal, *Rolling Stone,* 1 de septiembre de 1992.

GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

Debido a la creciente globalización de los mercados, las compañías se han dado cuenta de que están inevitablemente entrelazadas con clientes, competidores y proveedores extranjeros aún dentro de sus propias fronteras.

Estos cambios de las estructuras competitivas de las empresas, aunados a las drásticas modificaciones de las características de la demanda en los mercados mundiales, han generado el gran interés que actualmente se observa en el marketing internacional, la cual se ha convertido en un elemento de sobrevivencia de la competitividad de las corporaciones en el entorno mundial.

Existen varios ejemplos de internacionalización exitosa, entre ellos el *Tsunami* japonés, que ha significado una invasión de productos japoneses en los diferentes



Los medios de transporte modernos enlazan a clientes, competidores y proveedores

mercados occidentales, en los cuales gozan de una elevada participación de mercados. De igual forma, existe una fuerte penetración de productos europeos que conllevan una determinante influencia cultural. Todo ello ha generado un pensamiento crítico en torno al nuevo orden en la economía mundial.

RECETAS PARA UN MERCADO GLOBAL

La competitividad internacional se reduce a algunos conceptos básicos: presencia temprana en el mercado, flexibilidad para la respuesta rápida, manejo centrado en los costos y fluidas redes de distribución.

Ya es casi un hecho común que las empresas se expandan, en todo el mundo, más allá de sus fronteras de origen. Lo que ocurre, según los investigadores, es que este momento histórico ofrece por lo menos tres ingredientes esenciales para saltar por encima de los tradicionales límites geográficos.

- Los países eliminan barreras arancelarias y regulaciones para reemplazarlas por acuerdos de libre comercio.
- Las que antes fueron pesadas economías estatales favorecen ahora la iniciativa privada, promueven la creación de mercados de exportación y estimulan la investigación y el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- La tecnología, mejor y más barata que nunca, favorece las comunicaciones entre lugares distantes y asegura mejores niveles de calidad en todo el mundo. Esta nueva tendencia hacia la actividad global trazará un nuevo mapa competitivo para industrias de toda naturaleza. Las empresas locales abandonan su tradicional nacionalismo y avanzan hacia la internacionalización.

Las ventajas de la globalización son cada vez más evidentes. Entre 1987 y 1991, los fabricantes con actividades globales crecieron más rápidamente que los demás, según estudios realizados en Estados Unidos. Las mayores ganancias y el mayor crecimiento sostenido correspondieron a empresas con plantas en el extranjero en las tres regiones más importantes: América del Norte, Europa y la franja del Pacífico. Las multinacionales (industrias con presencia internacional pero con ventas anuales por debajo de los 100 millones de dólares) crecieron a la extraordinaria tasa de 67% anual, lo que indica que es la agresividad — y no el tamaño— la clave para la expansión internacional.

Oportunidades para Latinoamérica

Los fabricantes que pudieron exhibir mayores ganancias pertenecen en su mayoría a tres regiones: Europa Central y Oriental, América Latina y Medio Oriente. En los próximos años, las tres cuartas partes del crecimiento del comercio mundial se concentrarán en diez puntos: Argentina, Brasil, México, Polonia, África austral, India, Turquía, Corea del sur, Indonesia y la zona económica de China, Hong Kong y Taiwan. (La lista no es rígida, por supuesto. La volátil Sudáfrica podría caerse en

cualquier momento y ser reemplazada por Tailandia, Vietnam u otro país en rápido crecimiento.) J.C. Penney en Singapur, Shanghai Bibycle en Brasil, *The Wall Street Journal,* en Polonia, plantas ensambladuras coreanas en Alemania son emprendimientos de todo tipo que están esparciendo su base de poder en varios continentes. Los *blue jeans* de Levi Strauss se venden en más de 60 países al doble del precio vigente en Estados Unidos. Amway, la marca de productos para el hogar y para el cuidado del cabello, florece en una Europa Oriental acostumbrada a empleados hoscos, sin incentivos para vender. Los fabricantes de autos miran al mundo en desarrollo: la demanda contenida podría llevar las ventas de 7.8 millones de unidades de 1993 a 11.3 millones de vehículos en 1998.

Sin embargo, lograr aumentos de ese tipo no será fácil. La globalización está plagada de riesgos. Es un campo minado que desafía a los competidores más fogueados. A medida que aumenta la competencia en el campo de juego global, las empresas verán reducirse cada vez más su capacidad de maniobra. Sólo las que se hayan preparado con obsesión por el detalle tendrán las mejores oportunidades.

En primer lugar, deberán aprender los fundamentos del comercio internacional y familiarizarse muy bien en el lugar que elijan. En Estados Unidos, la Small Business Administration publica manuales acerca de cómo hacer las cosas en el comercio internacional. El Servicio de Comercio Exterior ofrece diversos servicios relacionados con el tema de la exportación. Cada vez son más las universidades que ofrecen cursos que ayudan a comprender el GATT, el NAFT y otros acuerdos importantes. Un servicio de fax llamado Export Hotline brinda a las compañías acceso a miles de informes sobre 50 industrias en 78 países.

Medir el riesgo

Pero la evaluación del riesgo es cada vez más importante. Desde cuestiones ideológicas hasta barreras culturales o idiomáticas, cualquier tipo de obstáculos puede detener o hacer descarrilar las actividades en la arena internacional.

El riesgo político también es digno de estudio: los conflictos internos de un país pueden aniquilar una inversión extranjera. PHH Fantus, una firma con sede en Chicago, evalúa seis factores de riesgo: demográfico, fiscal, laboral, físico, de infraestructura y político.

Según el análisis de muchos expertos, unas pocas tendencias clave dominarán el crecimiento. Aunque a la cabeza estarán las empresas grandes, también habrá cabida para empresas de todos los tamaños mediante diversos mecanismos.

- **Alianzas estratégicas.** Si una empresa se prepara para entrar en un mercado nuevo, cuanto más grande sea, mejor. Carlson Wagonlit Travel, resultado de la unión de agencias de Estados Unidos y Gran Bretaña, tiene 4 000 negocios en 125 países. Muchas de las más grandes empresas de medios construyen conjuntamente redes internacionales. Hasta ios estudios de abogados se globalizan. Baker & McKenzie, de Chicago, tiene 55 bufetes en todo el mundo. Un puñado de empresas dominará los servicios legales dentro de unos pocos años, y lo mismo ocurrirá en los servicios legales dentro de unos pocos años, y lo mismo

ocurrirá con los seis grandes estudios de auditores. Prosperarán las sociedades asimétricas, especialmente aquellas que unen empresas pequeñas, innovadoras, con inversores establecidos, con mucho dinero.

- **Sinergia global.** Los inversores internacionales pueden bajar los costos y agilizar la producción consolidando todas sus operaciones en una única entidad, modernizada. La compañía Ford ahorrará 3 000 millones de dólares al año mediante la fusión de sus operaciones norteamericanas y europeas y la venta de casi los mismos vehículos en todo el mundo. Las empresas de computación conectarán por red a sus técnicos y diseñadores de dos continentes para que integren equipos de desarrollo de productos para estimular la constante comunicación y el diseño simultáneo. General Motors también está redistribuyendo a su gente: su primer auto global se llama Opel Omega, en Europa, y Cadillac LSE, en Estados Unidos.

- **Redes regionales de marketing.** Llevando a nuevas alturas el viejo concepto de la comunicación verbal, los operadores globales exitosos son los que se esfuerzan por cosechar entusiasmo y buena voluntad entre sus socios locales. Coca-Cola les entrega a los minoristas artículos para exponer con su logo, mientras que las embotelladoras independientes reciben materiales de promoción y subsidios, y también préstamos y ayuda para programas de control de calidad. Visa, American Express y MasterCard confían en los bancos locales para que les ayuden a responder a los diversos valores culturales de los consumidores y negocios extranjeros.

La globalización se está convirtiendo en un imperativo, salvo para aquellos negocios que son exclusivamente locales. La tendencia reactivará la competencia internacional, la creatividad y la cooperación en los próximos años.

El tribalismo

Las compañías cuyos productos y componentes son incompatibles con la globalización encuentran una alternativa en una contratendencia, también en crecimiento: el tribalismo o el ángulo local.

Cuanto mayor es la integración de las culturas y la erosión de las fronteras que produce la economía global, mayor es la necesidad de muchas personas de reconectarse con sus raíces. Una tendencia de este tipo se está perfilando en Japón. Cuando se rompa la burbuja de la economía, también se romperá el enamoramiento de la nación con la cocina internacional, con los viajes y las culturas diferentes. Volverán a estar de moda los kimonos y el sushi, y también palabras como "valor", "modesto" y "puro". Esto no significa que las multinacionales occidentales tengan que colgar los guantes. Pero sí que hay que prestar un mayor grado de atención a las culturas. Philip Morris, por ejemplo, guardó sus avisos de aventuras al estilo James Bond y los reemplazó por otros con tono muy diferente y con los mensajes hablados sólo en japonés.[10]

[18] "Retos del mercado global", http://vww.mercado.corn.ar/"94/julio

Debido a que el marketing internacional propone en más de una nación la actuación o ejecución de actividades de negocios en el flujo de bienes o servicios a los consumidores a cambio de recibir utilidades, es necesario distinguir que los procesos involucrados para una economía global no residen en la aplicación de los diferentes conceptos de marketing, sino en los diferentes medios en los que los planes de mercado deben ser implantados: he aquí la piedra angular del marketing internacional.

INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las tendencias del comercio internacional hacen evidente que a medida que el mundo se convierte rápidamente en un sistema económico y de mercado único, pocas son las compañías que pueden escapar a los efectos del siempre creciente número de corporaciones estadounidenses que exportan, importan o manufacturan productos en el exterior, al número de empresas extranjeras que operan en los mercados estadounidenses, y a la rápida expansión de la cantidad de competidores en los mercados mundiales.[11]

En la actualidad, ninguna empresa puede considerarse libre de los efectos globalizadores de la economía.

En el pasado, las empresas pensaban en qué otro estado de la Unión Americana lanzarían su próximo producto, o dónde instalarían una subsidiaria; actualmente, en el mundo tan competitivo en que vivimos y en un afán por disminuir sus costos para mantenerse en la arena global, planean en qué país del mundo les es más rentable lanzar su siguiente producto, para lo cual deben considerar las facilidades que otorgan los gobiernos para instalarse, los mercados potenciales, la facilidad para conseguir mano de obra barata y capacitada, y la cercanía con los mercados potenciales. Éstas y otras muchas características deberán ser profundamente analizadas, tanto en este caso como ante la opción de instalar una subsidiaria o enviar la mercancía desde el mercado doméstico.

Actualmente, la mayoría de las actividades relacionadas con los negocios se llevan a cabo en el ámbito global. Las finanzas, la tecnología, la investigación, los flujos de capital e inversión, las instalaciones productivas y las redes de marketing y distribución tienen, todos, una dimensión global. Cada empresa debe estar preparada para competir en este tipo de entorno económico cada vez más interdependiente, y todas las personas relacionadas con los negocios deben ser conscientes de los efectos de estas tendencias cuando administren un conglomerado multinacional o una compañía nacional que realice exportaciones. Tal como un experto internacional señaló: "Cada compañía estadounidense es internacional, por lo menos en la medida en que su desempeño en los negocios está parcialmente condicionado por los acontecimientos que ocurren en el exterior." Aun las compañías que no operan en la arena inter-

[11] Nulty, Peter, "Arvin Industries: A Quick Course in Going Global", *Fortune,* 13 de enero de 1992, p. 64.

Productos importados	Porcentaje de participación en el mercado estadounidense
Automóviles	44.3
Acero	26.2
Ropa	36.8
Calzado (no plástico)	77
Máquinas herramienta	37
Televisores y cámaras de video	72
Instrumentos telefónicos	75
Radios para automóviles	45
Videograbadoras	99

Fuente: Joseph M. Sackach, "Can We Compete?", *Business Marketing,* septiembre de 1987, p. 86; y "Back to Basics", *Business Week,* Special 1989 Bonus Issue, 1989, p. 1 7.

Ilustración 1-3 Porcentaje del mercado estadounidense dominado por productos importados

nacional son afectadas hasta cierto grado por el crecimiento de las exportaciones de Corea del Sur,[12] la revitalizada economía mexicana, y tiempo después, en crisis desde el 94, y los cambios económicos que ocurren en China.

Es cada vez más difícil para los negocios evitar la influencia de la internacionalización de la economía de Estados Unidos y de la globalización de los mercados mundiales, por lo que el número de compañías que operan únicamente en mercados nacionales decrecerá 0;para decirlo de otra forma, el negocio de los negocios estadounidenses es el negocio internacional. En la ilustración 1 -3 se muestra el dominio de mercado estadounidense por parte de algunos productos importados.

Los conceptos de negocio global, compañía multinacional, transnacional y empresa mundial se utilizan con mayor frecuencia a medida que un número significativamente mayor de negocios se internacionaliza, tanto en filosofía como en el ámbito de sus operaciones.

El reto para el marketing internacional es desarrollar planes estratégicos competitivos a medida que se intensifique la globalización de los mercados.

DEFINICIÓN DE MARKETING INTERNACIONAL

El término marketing internacional se utiliza para referirse al proceso de comercializar productos y servicios en diferentes países. De acuerdo con la Asociación Ameri-

[12] "Asia's Next Powerhouse: An All-but-Unified Korea?", en *Business Week,* 14 de octubre de 1991, p. 63.

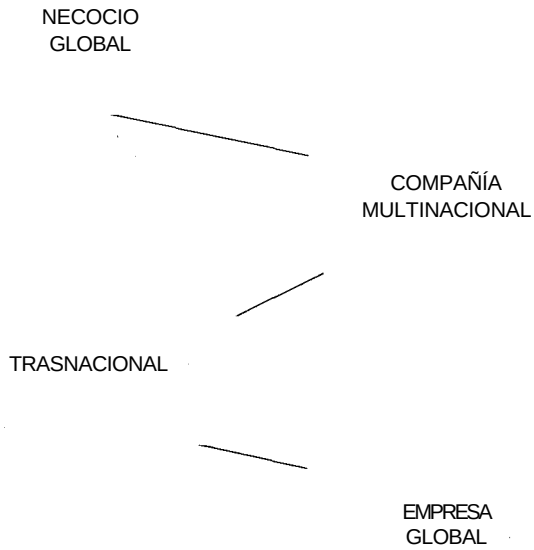


Ilustración 1-4 Para ser competitiva, la empresa se internacionaliza

PRODUCTOS ESTADOUNIDENSES DE AYER Y DE HOY

Ayer

Henry Ford construyó un automóvil totalmente hecho en Estados Unidos. La planta Rouge de Ford, en Dearborn, Michigan, se construyó en 1919 para producir los primeros Modelo T. La planta tenía su propia laminadora de acero, su fábrica de vidrio y otras 32 plantas manufactureras bajo un mismo techo. El único elemento extranjero en un Modelo T era el caucho de Malasia, y Henry Ford hizo un esfuerzo valiente pero infructuoso para cosechar caucho en su país. No fue sino hasta la llegada del caucho sintético en los años cuarenta cuando el Ford se convirtió, cien por ciento, en estadounidense. En ese año, el Modelo T se fabricó completamente en la planta Rouge, entonces el complejo industrial más grande del mundo.

Al inicio de los años sesenta, las cosas comenzaron a cambiar. El último automóvil Ford de manufactura estadounidense salió de la línea de producción. Aproximadamente al mismo tiempo, un memorándum de Henry Ford II estableció una nueva política: "Con el fin de aumentar el crecimiento de nuestras operaciones mundiales, cada actividad de compra de la compañía o de sus afiliadas deberá considerar la selección de fuentes de aprovisionamiento no sólo en su propio país, sino también las fuentes ubicadas en otros países" o, para parafrasear: si es más barato en el extranjero, cómprelo allá. El memorándum de Ford fue un presagio de los negocios estadounidenses por venir.

Hoy

Los automóviles mundiales, ensamblados y vendidos en todo el mundo, son una realidad. El Fiesta fue diseñado en Estados Unidos, realizado por Madza en Japón, y construido por Kia en Corea, principalmente para el mercado estadounidense.

Guia e Italdesign, en Italia, diseñaron el Mercury Capri que se ensambla en Australia, principalmente con componentes japoneses, para el mercado estadounidense.

El Ford Escort es realmente un automóvil mundial. El vehículo de mayor venta en Estados Unidos y en el mundo fue diseñado por Ford de Europa y Ford de América del Norte, en conjunto. Se arma en seis países y se vende en otros 30 más.

La American Honda Motor Company fue a Marysville, Ohio, para armar motocicletas Honda. Sumó la producción de Accords y Civics para el mercado estadounidense. El Accord coupé de dos puertas, el primer Honda que se manufactura exclusivamente en Estados Unidos, se exporta a Japón y a otros países.[13]

cana de Mercadotecnia (AMA), el marketing internacional es un proceso multinacional que implica planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales. Se han adicionado otros términos tales como marketing multinacional y transnacional, pero muchas compañías prefieren utilizar el término *marketing global* para definir sus actividades en esta área, dado el nuevo enfoque que ha surgido en la última década del siglo xx para comenzar el nuevo milenio con un concepto y enfoque más universales. La marketing global, las corporaciones globales y la economía global, representan la visión estratégica actual de los negocios, conceptos que involucran a todas las compañías multinacionales.

Para entender la profundidad del concepto *marketing internacional es* necesario diferenciarlo de conceptos semejantes, más no idénticos, tales como marketing interno, marketing foráneo, marketing comparativo, comercio internacional y marketing multinacional. El primero de ellos, marketing interno, se refiere a las prácticas realizadas dentro del país de origen del experto en marketing, mientras que el marketing en un país extranjero se refiere a las-prácticas en un solo país diferente al de origen. Por su parte, el marketing comparativo implica el análisis diferencial entre dos sistemas distintos, no necesariamente de países diferentes. Por último, el término comercio internacional se refiere al flujo de bienes y capitales entre diferentes países, lo que convierte a este enfoque en macroeconómico, comercial y monetario.

Marketing internacional: proceso multinacional que implica planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para satisfacer objetivos individuales y organizacionales.

[13] Hatton, Nancy W., "Born and Bred in the USA", en *Detroit News,* 12 de marzo de 1983.

En el centro comercial el consumidor encuentra los valores que el marketing le crea.

El estudio del marketing internacional tiene un carácter esencialmente microeconómico del mercado, y contempla a la empresa como unidad de análisis. El problema fundamental de esta disciplina es analizar cómo y por qué un producto es exitoso en el exterior y la forma en que los esfuerzos de marketing afectan al resultado final.

El marketing internacional retoma los principios básicos del marketing, el cual, además de ser un marco de referencia conceptual y filosófico, representa un conjunto de actividades y procesos. Como se ha mencionado, las actividades del marketing radican en la administración de las 4 P, más la investigación, mientras que el proceso administrativo se basa en enfocar los recursos y los objetivos de la empresa de acuerdo con el vector de las oportunidades que brinda el ambiente. Los tres principios básicos del marketing extrapolables al ambiente internacional son:

1. Valor para el consumidor.
2. Ventaja diferencial o competitiva.
3. Enfoque.

La esencia del marketing consiste en crear un valor para el consumidor que sea mayor que el creado por los competidores, lo que puede obtenerse sólo mediante el enfoque o concentración de recursos y esfuerzos sobre necesidades y deseos bien definidos.

LA TAREA DEL MARKETING INTERNACIONAL

La calidad de los resultados de una ardua planeación de marketmg internacional puede verse obstaculizada por cuestiones tales como la competencia, las restricciones legales, los controles gubernamentales, el clima económico, los consumidores volubles y un sinnúmero de otros elementos. Generalmente, el responsable del marketing no puede influir sobre estos factores incontrolables, pero sí puede ajustarse o adaptarse a ellos para obtener un resultado positivo.

Lo que hace al marketing interesante es precisamente el reto de moldear los elementos controlables de las decisiones bajo las que opera (producto, precio, promoción, distribución) dentro del marco de los *elementos incontrolables* del mercado (competencia , políticas, leyes, comportamiento del consumidor, nivel de tecnología y demás), de modo de lograr los objetivos propuestos. Esta es una tarea difícil, ya que aun cuando los principios y los conceptos del marketing se aplican umversalmente, el entorno dentro del cual deben implantarse puede cambiar drásticamente de un país a otro, lo cual genera serias dificultades debidas a la diferencia de entornos.

Los elementos controlables del mercado son: precio, producto, promoción y canales de distribución.

Cuando el marketing sale del marco nacional para incorporarse al internacional, la tarea antes mencionada se complica aún más, ya que el profesional del marketing debe enfrentar dos niveles de incertidumbre incontrolable en lugar de sólo uno. La incertidumbre es provocada por los elementos incontrolables de todos los entornos empresariales, pero cada país en el que una compañía opera agrega su conjunto propio y único de elementos incontrolables. Por lo tanto, es necesario estudiar los elementos controlables e incontrolables del mercado a fin de reducir la incertidumbre y garantizar la aplicación de un marketing intcrnacionalmente eficiente.

ELEMENTOS CONTROLABLES DEL MERCADO

Un profesional del marketing exitoso debe diseñar un programa de mercado que pueda ajustarse a las incertidumbres del clima de negocios. Debe saber mezclar precio, producto, promoción y canales de distribución a fin de capitalizar una demanda anticipada. Estos cuatro factores, los cuales constituyen los elementos controlables del mercado, pueden ser alterados tanto en el largo como en el corto plazo para adecuarse a las condiciones cambiantes del mercado o a los objetivos de la empresa.

ELEMENTOS INCONTROLABLES DEL MERCADO NACIONAL (INCONTROLABLES INTERNOS)

Como ya se dijo, en el mercado nacional existen elementos tales como las fuerzas políticas, la estructura legal y el clima económico, que tienen un efecto decisivo

sobre el resultado, es decir, en el éxito o fracaso del comercio internacional. Un ejemplo claro de ello son las sanciones comerciales impuestas por ciertos países a otros debido a disputas políticas. Cuando Estados Unidos prohibió el comercio con Libia para condenar el apoyo de esta nación a un ataque terrorista, compañías como IBM, Exxon y Occidental Petroleum, vieron reducirse su mercado por incontrolables factores internos de carácter político.

Las restricciones generadas por el clima económico pueden ser fácilmente identificadas. El valor de la moneda tiene una influencia determinante sobre las fuerzas de mercado. En México, antes de la devaluación del peso a fines de 1994, la paridad con el dólar se había mantenido oscilando entre los 3 y 4 pesos por dólar. Este tipo de cambio dio origen a un gran mercado para productos estadounidenses en el país, ya que éstos, en muchas ocasiones, resultaban más baratos que los productos nacionales. A partir de la devaluación, muchos de estos mercados se cerraron debido a que, con el dólar entre 9.5 y 10.5 pesos, lo que antes resultaba barato ahora era un producto caro, por lo que los consumidores mexicanos regresaron a los bienes nacionales o buscaron otros mercados alternos que ofrecieran precios más accesibles a su capacidad de compra.

ELEMENTOS FORÁNEOS INCONTROLABLES DEL MERCADO

Un profesional del marketing que opere a nivel nacional puede creer que predice correctamente el clima empresarial en el cual actúa. Sin embargo, el proceso de evaluar los elementos incontrolables del mercado internacional puede significarle una conmoción cultural, política y económica no tan sencilla de manejar.

Un negocio que opera en varios países puede encontrar que en ellos existen polos opuestos en cuanto a estabilidad política, estructura de clase y clima económico, todos elementos críticos para la toma de decisiones. Un ejemplo claro es la Unión Soviética, un mercado único que se dividió en 15 repúblicas independientes, lo cual dejó a los inversionistas atónitos y en notoria incertidumbre sobre el futuro de sus negocios. Todos se preguntaban si los contratos establecidos con la Unión Soviética eran válidos en los estados independientes, si el rublo sobreviviría, y quién tenía autoridad para negociar la venta de inmuebles o la compra de equipo.

Los elementos incontrolables más significativos del ambiente internacional son:

- Fuerzas políticas y legales.
- Fuerzas económicas.
- Fuerzas competitivas.
- Nivel de tecnología.
- Estructura de distribución.
- Geografía e infraestructura.
- Fuerzas culturales.

Las dificultades generadas por estas variables para operar a nivel internacional pueden ser más complicadas si se considera la situación de *alien* o extraño que frecuentemente se impone en este tipo de negociaciones. Existen dos dimensiones de situación *alien* o extraño: extraño en cuanto a que el negocio es controlado por extranjeros, o extraño en cuanto a que la cultura del país anfitrión es ajena a la compañía extranjera. Como resultado de dicha situación, las compañías deben otorgar mayor importancia a los elementos incontrolables del mercado.

El ambiente político ofrece el mejor ejemplo de esta situación. Un cambio de actitud del gobierno en el mercado interno pocas veces tiene repercusiones serias pero, en el mercado internacional las mismas pueden ser cruciales, ya que suelen terminar en expropiaciones, expulsiones o restricción de operaciones, lo cual afecta drásticamente el futuro de la empresa extranjera ahí establecida.

Los elementos incontrolables más importantes del mercado son los ambientes político, económico y cultural.

Esta incertidumbre generada por los ambientes de los negocios en el extranjero crea la necesidad de realizar un detenido estudio del ambiente operacional de cada país. Con frecuencia, las diferentes soluciones a idénticas actividades de marketing son el resultado de las discrepancias de ambiente en los distintos mercados, lo que revela que una exitosa estrategia de mercado en un país puede ser poco eficaz en otro debido a los diferentes climas políticos, grados de desarrollo económico, niveles de tecnología y otras variables culturales, todo lo cual se explica en la ilustración 1-5.

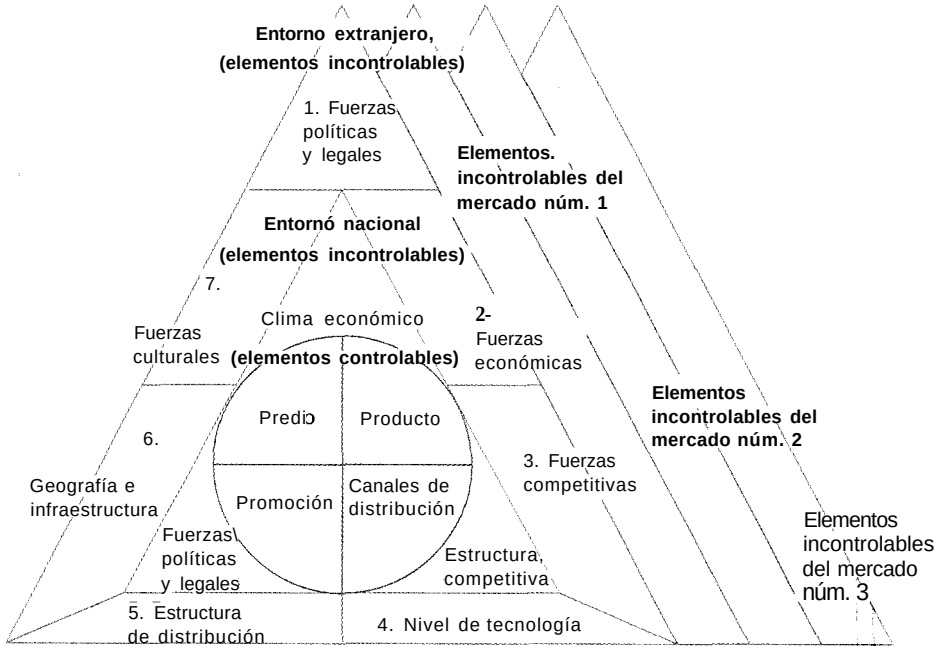


Ilustración 1-5 Los retos del marketing internacional

NECESIDAD DE AJUSTE AL ENTORNO

El entorno necesita ser ajustado, de tal forma que se adapten los programas de mercado a los diferentes entornos foráneos en donde piensa incursionar y en el cual se piensa realizar negocios, es decir, el mercado meta.

En particular, si nos referimos a la cultura, se puede afirmar que ésta es como la "punta de un *iceberg",* es decir, que no se tiene noción de cuán profunda puede ser su influencia: de ahí la importancia de su estudio. Resulta igualmente importante destacar que la llave del éxito en los mercados internacionales consiste en adaptarse a los diferentes ambientes que existen en los diversos mercados mediante la manipulación de los criterios de referencia propios, SRC.

El reto del marketing internacional es manipular acertadamente los elementos controlables de la función de marketing — precio, producto, promoción y distribución —, dentro del universo regido por las variables incontrolables, a saber, legislaciones, políticas, conducta del consumidor, competencia, desarrollo tecnológico, etcétera.

La adaptación del producto al mercado es una de las tareas primordiales del marketing internacional.

Los diferentes problemas a los que un ejecutivo de marketing internacional se enfrenta son principalmente resultado del desconocimiento del ambiente en el cual se apliquen los programas. El éxito radica, principalmente, en la habilidad para aprovechar y ajustar apropiadamente el efecto en un ambiente extraño. El profesional del marketing internacionalmente exitoso debe poseer las cualidades de un psicólogo, de un sociólogo, de un abogado, de un diplomático, de un político y de un hombre de negocios.

Aunque los principios de marketing son universalmente aplicables, el ambiente en el que el experto debe aplicar sus planes de mercado cambia drásticamente de un país a otro. Ciertamente, existe un efecto cultural homogeneizador en los mercados masivos, como, por ejemplo, el de las comunicaciones, que ha reducido en gran medida las barreras de entrada de los productos extranjeros a cualquier país del mundo, lo cual se refleja en el comportamiento del consumidor que, en muchos casos, ha perdido gran parte de su etnocentrismo de antaño. Sin embargo, este efecto representa tan sólo un caso específico en la evolución del comercio internacional y de ninguna forma constituye una regla ni puede prestarse a generalizaciones.

El marketing global representa el proceso de enfocar los recursos y los objetivos de una compañía en las oportunidades que brindan los mercados internacionales. Las motivaciones que rigen estos vectores son tomar ventajas de las oportunidades para propiciar el crecimiento y la expansión y lograr la supervivencia. Las compañías que fracasan cuando ingresan en los mercados internacionales perderán finalmente sus mercados domésticos debido al empuje a nivel interno de empresas que son más competitivas en el exterior y que potencialmente entrarán a su país sede.

Ante ello, la importancia de América Latina es evidente, debido sobre todo al crecimiento de 52% de la inversión extranjera en 1996; una tasa muy superior a la de otras naciones en desarrollo, año en que alcanzó los 39 000 millones de dólares, según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). Lo mismo sucede con las fusiones y adquisiciones de empresas: en la primera mitad de 1997, la compraventa de empresas en América Latina representó 13% del total mundial, porcentaje superior al de Asia. En la década de los noventa, la región se convirtió en la de mayor crecimiento entre los países en desarrollo. El volumen de importaciones de países desarrollados se duplicó hasta llegar a 210 000 millones de dólares entre 1990 y 1996. Estas circunstancias otorgan a esta región un peso específico cada vez mayor en la última línea de las cuentas de resultados de las multinacionales, por lo cual sus turbulencias han dejado de ser curiosidades exóticas para convertirse en preocupaciones cotidianas.

Otro de los objetivos fundamentales del marketing internacional es enfocar los recursos de la empresa en las oportunidades que brindan los mercados internacionales.

LA INTEGRACIÓN DE MÉXICO AL MERCADO MUNDIAL: AJUSTES AL ENTORNO

México representa una nación que sistemáticamente persigue una entrada directa al nuevo orden de la economía mundial. Esta entrada, para la cual se han establecido estrategias que datan desde hace más de diez años, permitirá a las nuevas generaciones vivir en un ambiente más orientado hacia las tendencias del mundo desarrollado.

Para lograr tal ingreso ha sido necesario realizar importantes ajustes en la economía, en la política y en los estilos de vida y costumbres de los mexicanos, por lo cual es fundamental observar y analizar el papel que ha jugado — y juega — el Estado en este proceso. También es importante tener presente que México, durante muchos años, se manejó con una economía cerrada y con una fuerte regulación estatal.

Asimismo, su comercio internacional ha estado concentrado casi en su totalidad en Estados Unidos de América, país al cual exportó, en 1994, alrededor de 85%) del total de sus ventas al exterior, y del cual provino 70% de las importaciones mexicanas. De la misma forma, la inversión de capital más cuantiosa proviene de la Unión Americana.

En general, comparado con Estados Unidos y Canadá, México tiene una economía menor. Desde principios de la década de los ochenta se planteó la necesidad de realizar un cambio que permita enfrentar los retos de abrir la economía a los países más poderosos del mundo y, a la vez, competir con sus vecinos de Centro y Sudamérica por los mismos mercados.

El ejercicio del libre mercado ha demostrado sus ventajas en el resto del mundo. El simple hecho de tener y dar acceso en forma menos restringida (sobre todo en relación con los impuestos) a bienes y servicios a precios menores, otorga beneficios

inmediatos. Con una adecuada planeación, México y el resto de los países de menor capacidad económica se concentrarán, esencialmente, en ofrecer aquellos bienes y servicios en los que son más competitivos.

Ante este reto de la libre competencia y la globalización, México se planteó la urgente necesidad de encontrar su lugar en la economía mundial. Por ello, el gobierno impulsó un programa nacional para llevar a cabo la apertura. Este programa incluye entre otros, los siguientes aspectos:

- Política monetaria y cambiaría.
- Crecimiento económico.
- Apertura de mercados.
- Privatización de empresas.
- Estímulo a la inversión productiva.
- Promoción de flujos de capital.
- Acceso a tecnología, conocimientos y experiencia vía alianzas estratégicas.
- Reducción de barreras comerciales, etcétera.

Adicionalmente se han firmado acuerdos comerciales incluidos en distintos tratados, como parte del programa para crear las condiciones necesarias para convertir a México en un país objetivo en el entorno global.

Si se desea considerar a México como un país integrado en cuanto a capital, mercados internacionales y posición de las empresas en terrenos similares, se deben atacar mercados a los que naturalmente se puede acceder. Por lo tanto, los esfuerzos en este sentido deben concentrarse en tratar de participar en mercados de países culturalmente similares a México.

Cada día la competencia es mayor y se concentra en la captura de nuevos mercados. La alternativa de capturar nichos de mercado es también una actividad que requiere de innumerables recursos y tiempo. El objetivo de México debe ser acceder a nuevos mercados pero enriqueciéndose de relaciones estratégicas con amplias posibilidades de crecimiento y tendencias globales.

CRITERIO DE REFERENCIA PROPIA

Cuando se habla del criterio de referencia propia se alude a la formación que en su lugar y/o país de origen el ejecutivo recibió desde pequeño (la educación que le dieron sus padres, su escuela, sus amigos, la influencia religiosa de su formación, etc.), y que contribuyó a modelar su carácter y personalidad únicas, que lo hacen muy propio de la cultura a la que pertenece. Esta formación, por consiguiente, ejercerá una notable influencia en la toma de decisiones que este ejecutivo lleve a cabo en el mundo de los negocios internacionales.

CANEL'S PEGÓ SU CHICLE

Dueña de 45% del mercado mexicano de chicles, esta empresa potosina se las ha arreglado para enfrentar a sus competidores multinacionales (principalmente Adams, de Warner Lambert, y Wrigley's), y ya elabora una estrategia para ensanchar más su negocio confitero. Aun cuando los chicles Canel's circulan en Estados Unidos desde hace 14 años, y por menos tiempo en otros 34 países, los directivos de la compañía decidieron crear en Brasil su primera fuerza regional de ventas, como paso inicial para luego establecer plantas productoras en otras naciones. Conducido por el clan de los García Navarro, el Grupo Canel's ha vivido un intenso proceso de diversifícación, constituyéndose en holding de ocho firmas, no todas relacionadas con el giro original (lo que para algunos analistas podría significar una pérdida de rumbo).'[4]

Como señala el párrafo anterior, el criterio de referencia propia tiene un gran peso en la toma de decisiones, las cuales muchas veces traerán como consecuencia el fracaso si quien las tomó se basó únicamente en sus valores culturales, experiencias y conocimientos, en lugar de hacerlo en las características y costumbres de la cultura en la que se aplicarán dichas decisiones. En estos casos, el criterio de referencia propia se convierte en un gran obstáculo en el camino del marketing internacional exitoso.

> "La cultura es una herramienta que los individuos de cada sociedad utilizan para tomar sus decisiones diarias y obtener un sentido del mundo que los confronta."
>
> *Jefery Abbott*

La conmoción cultural y los errores que cometen los ejecutivos se deben a la incertidumbre y al diverso panorama que encuentran en medios ambientes diferentes al suyo, por lo que en muchos casos su criterio de referencia los hace reaccionar en la forma en que están acostumbrados a conducirse en su país de origen, sin considerar que ello puede ofender al ejecutivo contraparte con el que intenta realizar una negociación.

> El criterio de referencia propia es el conjunto de valores y modos de comportamiento internacionalizados que el ejecutivo utiliza para relacionarse con miembros de otras culturas y tomar sus decisiones, por lo cual es imprescindible que lo adecue al país en que lo aplica.

Los siguientes ejemplos ayudarán a ilustrar esa situación. Considérese una negociación entre un árabe y un estadounidense, ambos influidos por el criterio de referencia propia. Suponga que, desconocedores de la cultura árabe, los estadounidenses envían a una mujer a negociar el acuerdo. Dicha acción sería vista como un insulto para los árabes, quienes consideran que el papel de la mujer es el de ama de casa. Ahora, suponga que mandan un hombre que, acostumbrado a la manera directa de negociar de los estadounidenses, llega a la reunión e inmediatamente comienza a definir las pautas del negocio. Tal actitud haría abortar la operación, pues para los árabes es muy

"Canel's pegó su chicle", *Expansión* V, s/a. XXIX, núra. 78, 18 de junio de 1997.

importante conocer a la persona, ya que no negocian con quien no conocen. En principio, los árabes esperarían una charla y una comida y, después de una larga convivencia, considerarían el negocio. Por otra parte, si el estadounidense acude a la comida y durante ella pregunta por la esposa o hija de su contraparte árabe, inmediatamente abortaría el negocio, ya que para los árabes es un insulto que pregunten por sus mujeres. Ahora, imagine el caso inverso, es decir, el árabe desea negociar con el americano. Aquél proviene de una cultura de mucho contacto físico, en la cual los abrazos y besos son muestras claras de afecto entre amigos, mientras que, en las conversaciones, las distancias entre los interlocutores son mínimas; sin embargo, para los estadounidenses, este tipo de muestras de afecto son particulares de la pareja y en general prefieren guardar bastante distancia física entre ellos. Si el árabe llega y trata al estadounidense de acuerdo con los criterios de su cultura, éste se sentirá muy incómodo y pensará que su espacio personal ha sido invadido, lo cual probablemente evitará que se cree una atmósfera agradable que facilite una negociación exitosa.

El éxito del marketing internacional radica en adaptarse al diferente entorno en el que se opera. Los valores, costumbres, métodos de negociación propios de la cultura de la que se forma parte no son universales. Por el contrario, muchas veces son opuestos a los vigentes en otras culturas. Las decisiones tomadas con base en ellos, fuera del ambiente en el que operan, no son, por lo tanto, válidas, aspecto muy delicado que siempre se debe tomar en cuenta. Es indispensable, antes de ir a un país mercado meta, contar con la mayor información posible acerca de esa cultura y las formas y costumbres de llevar a cabo las negociaciones, con el objeto de estar preparados para adecuarse mejor y actuar con la empatia necesaria para lograr los objetivos materia de la negociación.

Es muy importante que el ejecutivo internacional esté consciente y evalúe la influencia del criterio de referencia propia en su comportamiento. Sólo de esta forma será capaz de controlarlo y mostrar sensibilidad ante las diferencias existentes entre él y su contraparte. Así podrá realizar una negociación que, aun cuando conserve los valores y objetivos de la empresa a la que representa, sea flexible y ajustable a los requerimientos de la contraparte perteneciente al mercado foráneo, lo cual genera un equilibrio que beneficia a ambas partes.

Para llevar a cabo una negociación exitosa es necesario elaborar un análisis transcultural que aisle las influencias del criterio de referencia propia. Este análisis debe incluir un estudio elaborado de la cultura en la que se desea penetrar, como de la propia, a la luz del objetivo o problema empresarial que se desee manejar. Por lo tanto, es necesario estar seguros de que las decisiones han sido tomadas con base en el entendimiento de la cultura del mercado extranjero, es decir, en ninguna forma determinadas por el criterio de referencia propia.

SEAMOS INTERNACIONALES

Debido a la forma en que evoluciona la economía global, ninguna compañía con capacidad de realizar operaciones internacionales debe concentrarse únicamente en

DISTRIBUCIÓN Y VENTAS EN MÉXICO

La más grande distribuidora de productos para pisos en el sur de Estados Unidos, Long Distribution (LD), vio la oportunidad de lograr rápidas ganancias al extender su distribución al mercado mexicano. Simplemente trató de extender su sistema americano de distribución y filosofía al norte de México.

La compañía seleccionó a Hermosillo como su primer mercado, donde Jaime, principal competidor, controlaba el mercado local. A cambio de contactos y penetración en el mercado, Jaime pidió el derecho exclusivo para distribuir los productos de LD.

Todos los pequeños distribuidores también deseaban exclusividad. Debido a que la mayoría de las microempresas o negocios de México pertenecen y son operados por la iniciativa privada, resultaba difícil para LD descubrir cuál de ellos era realmente importante en el mercado.

Pese a las obvias ventajas de tener un socio local, LD deseaba mantener su estilo americano de distribución así como sus derechos de venta de sus productos, los cuales vendería a ios comerciantes mexicanos desde su bodega ubicada en Phoenix.

Joe Hostler fue encargado por LD para especializarse en las ventas de la frontera. La empresa gastaba por lo menos 2 000 dólares cada vez que mandaban a Hostler a México. Debido a ello, esperaban retornos inmediatos de la inversión. Sin embargo, Hostler sabía que sin un socio local para ayudar en las ventas, sería necesario hacer una inversión sustancial para construir bodegas en Hermosillo.

LD no confiaba en los comerciantes mexicanos y se negaba a dar exclusividad sobre su producto. Cuando se enfrentaban a problemas, en lugar de aplicar una solución mexicana, trataban de encontrar una solución americana, la cual no era eficaz ya que no habían hecho el esfuerzo por entender la cultura mexicana, sus prácticas comerciales y las preferencias de los consumidores. LD se llenó de frustración.

Durante este tiempo de indecisión y falta de visión, Jaime, el líder del mercado en Hermosillo, hizo un movimiento audaz. Fue directamente a la división internacional de tapetes de piso que LD representaba en Estados Unidos y obtuvo los derechos de distribución de los mismos tapetes que ofrecía LD, con lo cual los sacó del mercado. LD se quedó únicamente con una pequeña fracción de los consumidores en los que invirtió miles de dólares.

Las compañías canadienses y estadounidenses que desean vender o distribuir productos en México deben adaptar sus sistemas y métodos al mercado mexicano. Para ser exitosos, se necesita más que buenos precios y vendedores bi lingües. Contar con personal calificado de soporte dentro de la compañía y la dirección de un compañero de ventas local dentro del países un factor crítico. Más importante, es necesario hacer un compromiso y un esfuerzo por respetar y entender la cultura mexicana.[15]

[15] Este caso tue escrito por Jeffrey D. Abbott con la asistencia e información de Joseph Hostler, quien sirve a la industria maquiladora en El Paso, 'Texas-Ciudad Juárez, Chihuahua.

Moran, Roben yJeffrey Abbott, *Nafta Managing th e Cultural Differences,* Editorial Gulf, Houston, Texas. 1994, p. 79-80.

su país de origen. El desarrollo de las telecomunicaciones y de la industria del transporte han creado un medio ambiente internacional sumamente integrado, por lo que los estímulos para internacionalizarse provienen de diversas fuentes.

Algunas de las principales razones para internacionalizar las operaciones de una empresa son:

Sobrevivencia

Ninguna empresa podrá sobrevivir en los años venideros si se concentra sólo en la economía de su país; lo cual no pueden hacer ni siquiera las grandes empresas de Estados Unidos, la economía más grande del mundo. Un ejemplo claro son las empresas multinacionales cuyos países de origen son pequeños y obtienen la mayoría de sus ingresos en mercados externos mucho más grandes. Las firmas que logran extender exitosamente sus operaciones hacia otros países, es porque han aprendido a satisfacer a sus consumidores en muy diversas condiciones operativas.

Crecimiento

El comercio mundial de productos asciende a casi 5 trillones de dólares y aumenta a razón de 1 trillón cada 5 años, lo cual indica el crecimiento impresionante de los mercados internacionales y de los bienes y servicios desplazados. Las compañías no pueden ignorar el vasto potencial de los mercados internacionales. Mediante la expansión de sus operaciones más allá de sus fronteras pueden lograr economías de escala, reaccionar anticipadamente ante ataques competitivos, solidificar su posición competitiva y asegurar su crecimiento y supervivencia.

Diversificación

Mediante su incursión en los mercados globales, las empresas pueden diversificar sus productos y sus portafolios de mercados a efectos de asegurar su competitividad. La demanda de la mayoría de los productos es afectada por variables cíclicas y temporales, tales como recesiones económicas o factores del medio ambiente, como la calendarización de las cosechas o de la producción. La consecuencia es una desafortunada fluctuación que implica riesgos. Mediante su operación en múltiples mercados, las empresas pueden enfrentar estas fluctuaciones y, más que eso, incrementar el tamaño de sus mercados.

Globalización de mercados

Los mercados de bienes, servicios, capital, tecnología y recursos humanos muestran una clara metamorfosis orientada hacia la globaiización. Las empresas pueden vender

productos, obtener capital, contratar personal y proveer servicios de consultoría en diferentes países. En este sentido es conveniente ajustarse a la globalización de mercados ya que, cada vez más, los productos se mercadean en forma global aun cuando existen restricciones al comercio por parte de los gobiernos de los países.

Por otra parte, cabe destacar que los grados de involucramiento y compromiso de la empresa son muy importantes, ya que de acuerdo con éstos serán elaboradas las estrategias que la compañía aplicará así como toda la información del mercado que logre recabar.

INTERNACIONALIZÁNDOSE

Una vez que la compañía ha decidido internacionalizarse mediante el ingreso a los mercados foráneos, deberá decidir cómo va a hacerlo y el grado de involucramiento y compromiso para poder lograrlo. Este tipo de decisiones debe basarse en un correcto análisis de los mercados potenciales y la capacidad de la compañía para conformar un proceso metódico. Muchas compañías logran crecer en el mercado internacional a través de varias etapas. Gradualmente cambian de estrategia y tácticas de acuerdo con su conveniencia para estar más involucradas. Sin embargo, otras compañías más conservadoras penetran en los mercados internacionales después de mucha investigación mediante planes establecidos y desarrollados a largo plazo.

Una vez que se cuenta con toda la información necesaria del mercado meta al que se desea ingresar, y luego de realizar un profundo análisis de las incontrolables internas y foráneas, es necesario concentrarse en definir la estrategia por medio de la cual se entrará en los mercados extensos.

Existen diversas razones por las cuales las empresas deciden incorporarse a la tendencia hacia la internacionalización, basándose en las circunstancias a las que se enfrenta para cumplir su función. Entre dichas razones se pueden mencionar:

Inexistencia de comercialización del producto en los mercados externos

En esta fase no existe una acción de parte del fabricante del producto ni una conclusión de marketing de la empresa, sino que alguien que conoce el producto, observando que posee características que satisfarían determinadas necesidades de la comunidad donde vive, percibe la oportunidad de comercializarlo sin apoyo publicitario ni promocional. No se adecua el producto al mercado meta ni se respetan costumbres, hábitos y gustos. El producto se maneja como una extensión del mercado nacional.

Todo este proceso puede concentrarse a través de algún viajero ocasional o de algún mayorista, que sin autorización de la empresa envía embarques del producto a mercados allende sus fronteras sin cambios, ni modificaciones, sin apoyos de ninguna especie y mediante una comercialización similar a la empleada en el mercado interno.

También este proceso es conocido como etnocentrismo, término que se amplía para incluir una situación en la cual los nacionales de un país creen que sus productos son los únicos buenos y que todo lo que viene del exterior no sirve.

Comercialización temporal o infrecuente

Las situaciones económicas adversas, como periodos de pérdida de poder adquisitivo o caída de las bolsas, afectan severamente la economía de los países y provocan el deterioro de las comunidades debido a que, como efecto inmediato de estas recesiones, se produce un recorte de presupuesto que genera una fuerte reducción de la demanda de productos y servicios.

Debido a este fenómeno y para no despedir personal o detener la producción, muchas compañías optan por realizar servicios o comercializar productos de manera temporal. Por ejemplo, ejecutivos de una empresa recuerdan que en algunas ocasiones varios clientes extranjeros realizaron pedidos que no fueron suministrados por la empresa debido a la falta de capacidad de oferta exportable. Ante la caída de la oferta como resultado de la situación adversa que atraviesan los países, muchas veces las empresas satisfacen estas demandas bajo ciertas restricciones: no adecuación del producto al mercado meta o responder cuando la situación económica del país mejore, pues nuevamente deberán cumplir sus compromisos con el mercado interno.

Comercialización regular

En esta etapa la empresa está consciente de la importancia de manejarse productivamente y aprovechar todas las oportunidades de mercado a nivel mundial. Conoce la importancia de recibir divisas extranjeras (dólares) y también respeta gustos, costumbres, hábitos y demás diferencias culturales para tener éxito en los distintos mercados.

En esta fase se dedican unas líneas de producción al mercado externo, sin descuidar los compromisos con el mercado interno, es decir, con la capacidad de oferta exportable para poder delimitar paso a paso la incursión en mercados foráneos, midiendo la capacidad posible demandada y la capacidad libre de producción.

Esta etapa es conocida, dentro de las fases de compromiso, como policentrismo, debido a que parte del éxito de las empresas multinacionales en el extranjero se debe a la delegación de autoridad con responsabilidad a los directores y responsables de las subsidiarias en el extranjero, quienes tienen un mejor enfoque y punto de vista que el del corporativo respecto a elaboración de presupuestos, formulación de metas y objetivos o contratación de personal, siempre y cuando se tome en cuenta que las directrices regulatorias generales serán las del corporativo.

Un paso intermedio entre éste y el siguiente es el regiocentrismo, en el cual la empresa percibe la oportunidad de manejar como un solo mercado varios países

geográficamente próximos y pequeños, con gustos, costumbres y tradiciones similares, tratando de optimizar recursos y beneficios con base en este enfoque.

Comercialización global

En esta fase, luego de investigar y determinar qué productos pueden ser demandados por un cierto segmento del mercado y realizarles pequeñas adaptaciones y/o tropicalizaciones mínimas para que se puedan vender en varios países con las mismas necesidades, gustos, preferencias, poder adquisitivo, etcétera, para aprovechar ese nicho de mercado no satisfecho, se ingresa en el enfoque global. Es decir, se manejan los requisitos básicos de la globalización y las exigencias de los clientes, los cuales requieren ante todo calidad, servicio, garantía, precios competitivos y productos innovadores de alta tecnología, lo cual garantiza el respaldo para la penetración en el niarketing global. Esta orientación también es conocida, dentro de las fases de compromiso, como geocentrismo.

Hace más de una década, el doctor Teodoro Levit estudió la teoría de la globalización bajo la premisa de que el mundo era un solo mercado y los países, segmentos del mismo. En aquel tiempo no se le tomó muy en serio, pero hoy en día puede verse que, ante la caída del socialismo, el surgimiento de la economía de libre mercado y la apertura de barreras proteccionistas, los países han abierto sus fronteras para dar paso a un flujo de productos y servicios antes no contemplados.

Existen diferentes formas de interpretar estos mismos conceptos bajo otro tipo de esquemas, pero todos se orientan hacia el mismo objetivo. Por ejemplo, cuando existe una referencia a una extensión del mercado interno, no es más que el manejo de los productos que se comercializan en los mercados foráneos de la misma forma que se lleva a cabo en el mercado doméstico; es decir, sin ningún cambio en cuanto a gustos, costumbres y preferencias del consumidor, sin respetar las culturas y sin un manejo adecuado del empaque y embalaje, sin hacer un análisis *cross-cultuml* del comportamiento del consumidor, lo cual es de suma importancia si se desea que el producto sea bien aceptado en el mercado meta.

Después de todo, se debe tomar en cuenta que culturalmente la empresa y el producto serán juzgados en el extranjero mediante tres premisas que son aceptación, resistencia y rechazo.

RESUMEN CONCEPTUAL

/. Las tendencias económicas internacionales apuntan hacia un incremento tanto de los volúmenes de comercio como cíe la competencia, con base en la calidad y el precio de los productos y/o servicios ofrecidos.

2. Otra de las grandes tendencias de la actualidad, es la formación de alianzas o bloques económicos regionales en sus diversas modalidades de uniones adua-

neras, monetarias, políticas y económicas, que tienden a desarrollar los mercados internos y externos hasta concluir con la integración total de los diversos países.

3. Más específicamente, las tendencias que afectan a las empresas apuntan hacia:

- Internacionalización de los mercados.
- Interdependencia de la economía global.
- Resurgimiento de la competencia global.
- Resurgimiento de los clientes globales.
- Globalización de los mercados.

4. Las compañías que nunca hicieron negocios en el extranjero, en la actualidad intentan ingresar en ellos, para lo cual deben incrementar su competitividad que les permita enfrentar con éxito a las grandes transnacionales.
5. En la actualidad, las finanzas, la tecnología, la investigación, los flujos de capital e inversión, las instalaciones productivas como las redes de marketing y distribución y, en general, todas las actividades comerciales se desarrollan en el ámbito global.
6. El término marketing internacional se utiliza para referirse al proceso de comercializar productos y servicios en diferentes países, es decir, un proceso multinacional que implica planear y ejecuta la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de la organización.
7. Los elementos controlables del mercado son precio, producto, promoción y canales de distribución.
8. Los elementos incontrolables del mercado nacional son, entre otros, las fuerzas políticas, la estructura legal y el clima económico imperante.
9. Los elementos foráneos incontrolables son, por ejemplo, las fuerzas políticas y legales, las fuerzas económicas, las fuerzas competitivas, el nivel de tecnología, la geografía e infraestructura y, el más importante de todos, los condicionamientos culturales.
10. El criterio de referencia propia implica el conjunto de valores culturales internacionalizados por el ejecutivo de la empresa, que aplica en sus relaciones comerciales con representantes de otras culturas.
11. Las principales razones para internacionalizar las operaciones de una empresa son:

- Supervivencia.
- Crecimiento.
- Diversificación.
- Globalización de mercados.

TÉRMINOS CLAVE

- Apertura de mercados
- Competencia global
- Criterio de referencia propia
- Desregulación
- Economía global
- Elementos controlables del mercado
- Elementos incontrolables del mercado
- Especulación bursátil
- Globalización de los mercados
- Integración económica
- Interdependencia económica
- Internacionalización de los mercados
- Inversión extranjera directa
- Mercadotecnia internacional
- Procesos de privatización
- Tendencias socioeconómicas
- Valor para el consumidor
- Ventaja diferencial o competitiva

CUESTIONARIO INTEGRAL

1. Defina qué entiende por:

a) Marketing internacional.

b) Elementos controlables del marketing.

c) Elementos incontrolables internos del marketing.

d) Elementos incontrolables foráneos.

2. ¿Cuáles son las tendencias que afectan a las empresas grandes o pequeñas, internacionales o nacionales?

3. ¿Cómo explica el creciente interés por el marketing internacional?

4. Indique y analice las formas de involucramiento por las que una compañía se puede manejar en el mercado internacional.

5. Analice las diferencias entre las tendencias de comercialización internacional y global.

6. ¿Cuál es la importancia de ajustarse al ambiente de otro país?

7. ¿Qué implicaciones puede tener para un ejecutivo no tomar en cuenta el criterio de referencia propia (SRC)?

8. ¿Cuál es la mejor forma de ingresar a un mercado foráneo?

9. Según la teoría de la globalización de Levit, ¿cuál es la tendencia actual que muestran las grandes multinacionales?

DIMENSIÓN HISTÓRICA Y ANTECEDENTES DEL COMERCIO INTERNACIONAL

CAPÍTULO 2

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Comprender la importancia del comercio internacional.
- Conocer la base reorganizativa del comercio mundial después de la Segunda Guerra Mundial.
- Conocer los principales tipos de barreras comerciales.
- Analizar la importancia de organismos como GATT, FMI y Banco Mundial.

INTRODUCCIÓN

La comercialización de productos tiene sus raíces en las primeras generaciones que poblaron el planeta. En sus inicios, el hombre primitivo estableció un sistema de trueque, lo cual hicieron los romanos a través de los *forums* y los griegos mediante las ágoras. En la actualidad se llevan a cabo estas mismas operaciones de intercambio en los grandes centros comerciales nacionales y en las transacciones internacionales, los cuales conforman los grandes mercados mundiales.

Un mercado es un sitio en donde compradores y vendedores se reúnen para intercambiar bienes. Esta actividad se ha incrementado y ha crecido de tal forma que hoy en día se habla de mercados globales. Los consumidores de todos los rincones del mundo han sido unificados por la comunicación vía fax, satélite, teléfono y otros avances tecnológicos antes inexistentes, que han estimulado este crecimiento y, al mismo tiempo, debido a que permiten un fácil y mayor acceso a una gran gama de productos, han aumentado el nivel de exigencias de los consumidores globales. Por su parte, éstos son beneficiados debido a que cuentan con una mayor variedad de productos, a precios más accesibles, con la garantía y servicio requeridos.

El mercado es el lugar en donde oferentes y demandantes se reúnen para intercambiar bienes y servicios.

El surgimiento de esta economía global fue posible gracias a la apertura de mercados antes protegidos. Como consecuencia de la eliminación o reducción de las barreras arancelarias, las empresas detectan nuevas oportunidades de mercado. Sin embargo, también se enfrentan a una nueva competencia internacional, por lo cual sólo aquellas que cuentan con óptimos niveles de calidad y excelentes estrategias de mercado podrán adecuarse y sobrevivir en el entorno global.

La economía global es una consecuencia de la liberalización de los mercados.

La ilustración 2-1 muestra la importancia que ha adquirido el comercio internacional en los países más poderosos, los cuales han tratado de controlar esta actividad para beneficio propio.

País	Exportaciones	Importaciones	Balanza
USA	422	488	-66
Japón	274.6	209.6	65
Comunidad Europea	1 133.7	1 165.8	-32.1

Fuente: "Indicators of Market Size for 117 Countries", *Business International,* julio de 1991, p. 228, y "U.S. Trade Facts, *Business America",* 6 de abril de 1992, p. 34.

Ilustración 2-1 Dependencia del comercio mundial (en millones de millones de dólares)

Si no existieran barreras artificiales, el tamaño geográfico de estos mercados comerciales internacionales estaría determinado por el costo y velocidad de las comunicaciones y el transporte. Sin embargo, estas barreras existen y las más comunes de ellas son las políticas comerciales que aplican los diversos países. No obstante, frente a la apertura comercial, el número de estas restricciones es cada vez menor. Por

UN NUEVO MODELO PARA LAS COMPAÑÍAS QUE OPERAN EN EL EXTRANJERO[1]

En los inicios de los negocios mundiales, diversos expertos, entre ellos Raymond Vernon, de la Harvard Business School, elaboraron un modelo de globalización al que se conoce como de las Naciones Unidas. Las compañías con deseos de diversificarse y expandirse a través de la Tríada debían dedicarse a establecer pequeñas reproducciones exactas de la compañía matriz en cada nuevo país de operación.

De tener éxito, crearían mini Naciones Unidas de subsidiarias idénticas que repatriarían las utilidades a la compañía matriz, la cual permanecería como la fuerza dominadora central. Ahora hemos aprendido que las compañías con éxito se establecen en un número limitado de países y que en éstos fincan raíces mucho más profundas.

Por eso, a principios de la década de los ochenta, el modelo de Vernon dio lugar a un planteamiento de la globalización enfocado en los competidores. Mediante esa nueva lógica, si éramos un fabricante europeo de equipo electrónico para hospitales, era menester que nos apropiáramos de General Electric en Estados Unidos para que no se le ocurriera venir a atacarnos en casa. Cualquiera que sea el caso, lo cierto es que en la actualidad la presión hacia la globalización ya no depende tanto de la diversificación o de la competencia como de las necesidades y las preferencias de los consumidores. Sus necesidades se han globalizado y los costos para satisfacerlas se han disparado hasta las nubes. Por eso mismo debemos giobalizarnos.

En este nuevo entorno carente de fronteras, una dirección eficaz no implica amasar montones de efectivo y después dedicarnos a fondo a descubrir nuevas plazas donde invertirlo. Tampoco significa rastrear a los competidores hasta sus madrigueras y adueñarnos de los territorios que poseen en sus mercados de origen. Y tampoco consiste en tratar de copiar ciegamente los sistemas de negocios de nuestro país de origen en los nuevos territorios coloniales. En cambio, significa dedicarnos de lleno a ofrecer valores a los clientes y a desarrollar una visión equidistante de quiénes son y qué quieren. Antes que nada está la necesidad de definir claramente quiénes son nuestros clientes. Sólo ellos pueden ofrecernos razones legítimas para que nos pongamos a pensar a nivel mundial.[2]

[1] *Fuente:* "Indicators for Market Size for 117 Countrie", *Business International,* julio de 1991, p. 228.

[2] Ohmae, Kenichi, *El mundo sin fronteras, poder y estrategiæn la economía entrelazada,* McGraw-Hill, México, 1992.

ejemplo, en los países árabes y de religión islámica, desde tiempos antiguos se consideraba a los comerciantes extranjeros como intrusos que contaminaban su religión y sus costumbres, por lo que se les prohibía la entrada a sus mercados. Sin embargo, en el siglo xx el ambiente internacional no es el mismo y comienza a vislumbrarse una apertura, aunque aún relativa, en el Medio Oriente.

El objetivo del presente capítulo consiste en mostrar el ambiente que actualmente impera en los negocios internacionales así como los principales elementos que lo conforman.

AMBIENTE ECONÓMICO INTERNACIONAL

Nunca antes en la historia moderna, ya terminando este agitado siglo xx, los países han estado tan interrelacionados económicamente, ni han tenido tantas oportunidades para el comercio y los negocios internacionales como en la última década, ni han mostrado tendencias tan sólidas hacia la comercialización de productos, apertura de fronteras, y demanda de productos. Todo lo anterior indica que el aislamiento económico ha quedado atrás.

Después de la Primera Guerra Mundial, el comercio internacional llegó a su límite debido a varios factores, entre los que se destacan:

El "jueves negro" precipitó el derrumbe de la bolsa de valores de Wall Street.

1. Fuerte proteccionismo y elevados aranceles y cuotas en todos los países.
2. Unión e integración de Gran Bretaña y sus colonias en 1982 (Tratado de Otawa).

Al producirse la Gran Depresión después de la Primera Guerra Mundial, la Ley Smoot-Hawley (1930) impuso aranceles irracionalmente elevados que casi impedían la entrada de productos a Estados Unidos. Ante ello, a principios de la década de los años treinta, la mayoría de los países elevó en la misma medida sus tarifas arancelarias.

Al entrar en un periodo de paz, después del Tratado de Versalles, que ponía fin a la Primera Guerra Mundial, el desgaste económico fruto del esfuerzo bélico se hizo sentir en Estados Unidos. En 1929 se produjo la bancarrota del mercado bursátil (Wall Street), lo que trajo como consecuencia la quiebra de empresas, desempleo y otra serie de problemas de la misma índole. El efecto de esta crisis no afectó sólo a Estados Unidos, sino que se expandió hasta abarcar a todo el sistema internacional. "Sin duda, 1929 marca el inicio de la mayor y más profunda crisis que haya soportado el sistema capitalista mundial."[3]

En Europa, con la formación del Partido Nacional Socialista en Alemania y el ascenso al poder de Hitler en 1932, comenzó a gestarse el nacionalsocialismo, ideología que exaltaba la superioridad de la raza alemana y su derecho a dominar el mundo. El afán de conquista y poder del dictador unido al efecto que el nazismo ejerció sobre la población fueron las causas de la invasión a Polonia en septiembre de 1939, con lo cual se inició la Segunda Guerra Mundial.

"Durante la crisis de 1929, las formas de comercialización regresaron a sus niveles más primitivos (...) La economía mundial estaba en bancarrota; el auge que resultó de la Primera Guerra Mundial desapareció como por arte de magia para que los volúmenes de producción y los precios de las mercancías volvieran al nivel de 1913."

Pablo González Casanova

Esta enorme conflagración provocó grandes cambios en los patrones de comercio y en el orden económico mundial: Europa estaba devastada, la posición de privilegio de Inglaterra en el mercado mundial había terminado, Estados Unidos y Rusia surgían como triunfadoras y esta última, además, se convertía en gran potencia mundial. Todos estos cambios se manifestaron a través de los siguientes acontecimientos:

1. División entre países comunistas y capitalistas, y el inicio de la guerra fría.
2. Fuerte inyección económica de Estados Unidos a los países devastados por la guerra (Plan Marshall).
3. Disolución del sistema colonial.
4. Creación del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial se produjo una profunda reestructuración de la economía mundial.

[3] González Casanova, Pablo, *América Latina en los años treinta,* Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1997, p. 7.

Temeroso de la expansión del comunismo, Estados Unidos se preparó para contener esta ideología a través del manejo y difusión del capitalismo. Los países europeos estaban destruidos y sin recursos económicos tras la guerra, por lo cual el dinero surgió como la mejor arma para atraerlos como aliados e impedir su anexión al régimen comunista. Este es el origen del Plan Marshall, a través del cual Estados Unidos proporcionó fondos para la reconstrucción de la infraestructura y plan industrial de Europa. Sin embargo, la adhesión del área occidental de este continente al régimen capitalista no fue la única razón que impulsó a Estados Unidos a lanzar el Plan Marshall, sino también la necesidad de incrementar el comercio. Europa constituía un gran mercado para la nueva ponencia que, si no ayudaba a su reconstrucción, sufriría severos desajustes comerciales. Estas potenciales crisis fueron resueltas a través de la creación del Fondo Monetario Internacional y la expedición de los SDR *(Special Drawíng Rights)* o Derechos Especiales de Retiro, también llamados "papel oro", avalados con las reservas de oro de los países ganadores de la guerra. La mecánica establecida para su utilización fue estructurada de tal forma que era posible disponer de circulante para adquirir los productos comestibles e industriales que Estados Unidos les enviaba para subsistir. Sin embargo, si bien por una parte se había resuelto el problema de la reconstrucción gracias al Plan Marshall, por el otro no se decidía la forma en la que se iban a adquirir bienes para la subsistencia de la población debido a que ninguno de los países perdedores tenía reservas de oro, por lo cual el circulante que emitían no tenía valor alguno para realizar transacciones comerciales internacionales.

Gracias al Plan Marshall se reconstruyó la estructura productiva de Europa devastada por la guerra.

El crecimiento acelerado de los países destrozados por la guerra, impulsado por la cooperación económica otorgada en gran escala, dio origen a un sinnúmero de oportunidades de comercialización global. La elevación del estándar de vida y la ampliación del mercado de consumidores y productores crearon las condiciones para incrementar las exportaciones e inversiones norteamericanas en casi todo el globo.

En la década de los cincuenta, un gran número de empresas estadounidenses que nunca habían comercializado sus productos en el exterior comenzaron a hacerlo y a realizar inversiones en el extranjero buscando proactivamente nuevos mercados. Una compañía pionera en este proceso fue General Electric, la cual en la actualidad tiene una fuerte participación de mercado y subsidiarias a nivel global.

Hasta 1920 fue Gran Bretaña quien dominó el comercio mundial, año a partir del cual Estados Unidos guiará, hasta la fecha, la agenda comercial internacional. Las inversiones de este país que en 1950 llegaban a 12 billones de dólares, en 1984 alcanzaron los 226 billones. Además, como ya dijimos, comenzó una fuerte expansión de su mercado con base en mano de obra barata, recursos, materia prima y ventajas impositivas en otros países.

En muchas ocasiones, la inversión extranjera ha sido utilizada como "chivo expiatorio" por diversos gobiernos de corte populista.

RETO A LA INVERSIÓN EXTRANJERA

Los países afectados por las inversiones y el comercio estadounidenses comenzaron a preocuparse por el intercambio desigual y la situación de explotación a la que se había llegado. En 1960 sobrevino una gran ola de protestas en contra de las inversiones directas de ese origen. En países del tercer mundo como Perú, México,[4] Bolivia y Chile se expropiaron las inversiones de Estados Unidos y se ejercieron fuertes presiones para que fueran traspasadas y/o vendidas a nacionales. También en Europa se generó este rechazo al crecimiento de las multinacionales como consecuencia de lo cual comenzaron a sancionarse leyes proteccionistas. En su libro *El reto americano,*[5] el escritor francés Servan Schriber, describe el poderío industrial y el control que ejercían las multinacionales en el viejo continente, con la intención de crear conciencia en la ciudadanía y en los gobiernos a fin de que pusieran freno al crecimiento de las multinacionales.

En 1970 surgió una nueva potencia económica conformada por diversos países asiáticos. Los NIC *(Newly Industrialized Countries:* Nuevos países industrializados) empezaron a consolidarse como verdaderas realidades. Tal fue el caso de Taiwan, Corea del sur, Hong-Kong, Singapur y Japón que crecieron lo suficiente para recibir dicha clasificación.

CLASIFICACIÓN DE LOS PAÍSES CON BASE EN SU DESARROLLO ECONÓMICO

Estos cambios en el ambiente internacional ocasionaron que entre los distintos países se generasen en diversos niveles de comercio y avance tecnológico, lo que se concretó en distintos grados de desarrollo económico. Hoy en día, los países pueden dividirse o clasificarse de acuerdo con su nivel de desarrollo en preindustriales, países menos desarrollados, países en desarrollo, países industrializados y países avanzados. A continuación se presenta una descripción de los mismos.

PAÍSES PREINDUSTRIALES

Los países preindustriales son los que cuentan con ingresos menores a 400 dólares anuales *per cápita.* Las características de estos países son:

- Industrialización limitada y alto porcentaje de población dependiente de la agricultura y subsistencia de granjas.
- Alta tasa reproductiva.
- Baja tasa de alfabetización.

[4] En México este proceso comenzó en 1938 con la expropiación petrolera llevada a cabo durante el gobierno de Lázaro Cárdenas.

[5] J.J. Servan-Schreiber, *The American Challenge,* Nueva York, Atheneun Publisher, 1968, p. 3.

- Alta dependencia de ayuda externa.
- Inestabilidad política.
- Concentración en África, al sur del Sahara.

Estos países tienen mercados limitados para todos los productos, y no tienen grandes posibilidades de convertirse en amenazas competitivas.

PAÍSES MENOS DESARROLLADOS

Los países menos desarrollados son los que tienen un PNB *per cápita* de entre 401 y 1 635 dólares. Además se encuentran cerca de la etapa de industrialización. Cuentan con fábricas para abastecer el creciente mercado interno con artículos tales como baterías, llantas, materiales para construcción, alimentos empacados, automóviles y camiones. Estos países cuentan con instalaciones para fabricar productos estandarizados o maduros tales como ropa para mercados de exportación.

El número de consumidores de los mercados de estos países están en crecimiento, y representa un incremento de amenaza competitiva a medida que movilizan sus abundantes recursos y mano de obra barata y altamente motivada.

Con base en su desarrollo económico, los países pueden clasificarse en:

- Preindustriales
- Menos desarrollados
- En desarrollo
- Industrializados
- Avanzados (postindustriales)

PAÍSES EN DESARROLLO

Los países en desarrollo son los que tienen un PNB *per cápita* de entre 1 636 y 5 500 dólares al año. El porcentaje de población que se dedica a la agricultura desciende debido a los acelerados procesos de urbanización e industrialización. Experimentan un incremento de salarios, un alto grado de alfabetización y elevado nivel educativo, pero muestran significativa diferencia de salarios con respecto a los países avanzados.

La capacidad de estos países con baja tasa de salarios frecuentemente los convierte en competidores formidables debido a que experimentan un rápido crecimiento basado de sus exportaciones.

PAÍSES INDUSTRIALIZADOS

Los países industrializados son los que cuentan con un PNB *per cápita* de entre 5 500 y 10 000 dólares por año. Se encuentran en posición de realizar la transición de su base industrial a la llamada postindustrialización. Los aumentos de salarios e infraestructura y la población altamente educada les permite integrar el selecto grupo de países con más altos ingresos del mundo.

PAÍSES AVANZADOS

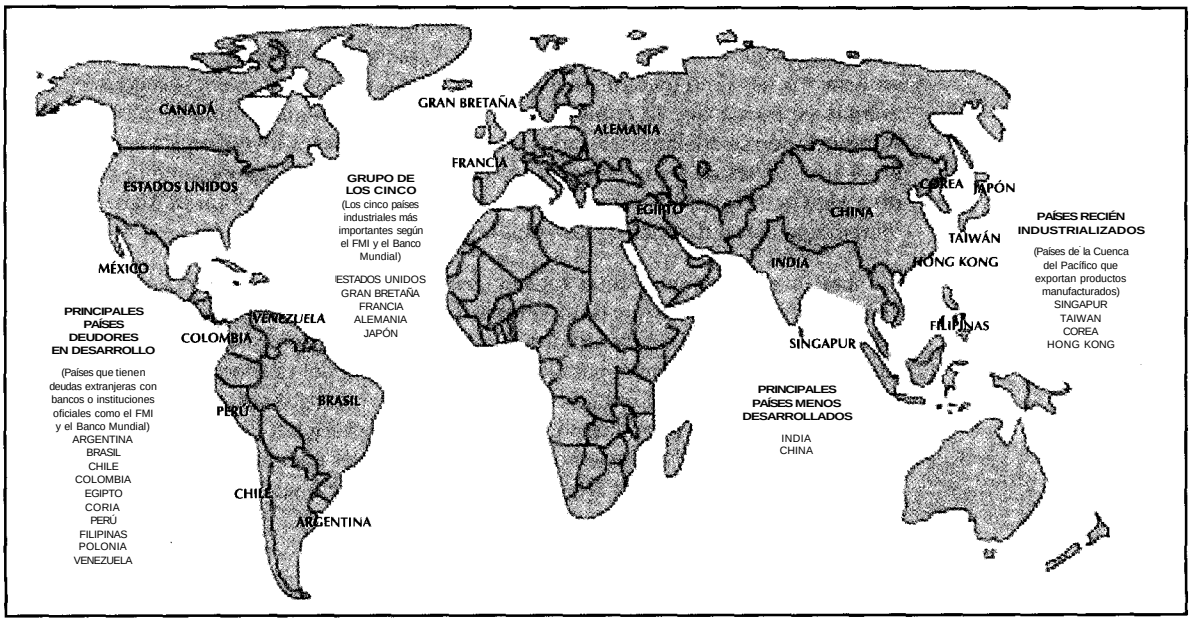
Los países avanzados son los que cuentan con un PNB *per cápita* superior a 10 000 dólares anuales. La mayoría de los países de esta categoría basan su nivel de ingreso en un proceso de crecimiento sustentable. En esta categoría se incluyen países productores de petróleo, como Kuwait y los Emiratos Árabes Unidos. Estos países también se conocen como postindustriales, un término acuñado por Daniel Bell, en Harvard. Bell sugiere que la diferencia principal de una sociedad postindustrial radica en el incremento del conocimiento teórico, más que en invenciones causales. Otras características son la incidencia del sector servicios (representa más de 50% del PNB) y la importancia crucial del procesamiento e intercambio de información. Además, debe destacarse la ascendencia del conocimiento sobre el capital como recurso estratégico, de la tecnología intelectual sobre la tecnología de la maquinaria, de científicos y profesionales sobre la ingeniería y obreros semicapacitados, y de las teorías y modelos sobre lo empírico.

Otro aspecto de las sociedades postindustriales es que están orientadas hacia el futuro y que reconocen la importancia de las relaciones interpersonales e intergrupales con la funcionalidad de la sociedad. Los productos y las oportunidades de mercado en estas sociedades son más dependientes del desarrollo de nuevos productos e innovaciones que en las sociedades industriales.[6]

A continuación se presenta un mapa en donde se muestran todos los bloques que actualmente conforman la economía global.

Ilustración 2-2
La economía global

Fuente: Adaptado de "The Global Economy", *Washington Post,* 1 9 de enero de 1986.



' Warren J. Keegan, *Global Markcting Management,* 1989, p. 86.

HEWLETT-PACKARD INVIERTE EN EL EXTRANJERO

La región Asia-Pacífico fue considerada durante mucho tiempo como un proveedor de mano de obra barata y diligente, pero con poco potencial para cualquier otra cosa. Cuando Hewlett-Packard, fabricante de computadoras, impresoras y otros equipos electrónicos ingresó a la región vía Singapur en 1970, pagaba a 62 empleados por ensartar delgados anillos magnéticos en cables para computadoras. En la actualidad, la compañía sostiene una fuerza laboral de 13 000 trabajadores en toda Asia.

Este sorprendente crecimiento ha sido impulsado por el surgimiento de Asia como uno de los principales mercados del mundo. Ya no es más un centro de mano de obra barata, sino que ahora fabrica y comercializa los productos. En la actualidad Hewlett-Packard espera que las ventas de Asia crezcan una quinta parte de su total corporativo hacia finales de la década.

Estos logros muestran la creciente importancia de la región para el futuro económico de Estados Unidos. Las economías en desarrollo de Asia representan una gigantesca oportunidad para la industria estadounidense, en especial para las compañías más avanzadas. Para Alan Bickell, vicepresidente senior de operaciones geográficas de Hewlett-Packard, "el potencial de crecimiento es todavía más grande en la región Asia-Pacífico que el de Europa occidental, Canadá o México. Estas ventas significan empleos para alrededor de 2.5 millones de personas".

A pesar de las barreras al comercio y la inversión, el compromiso de Hewlett-Packard con Asia es constante, sobre todo porque el mercado ha llegado a ser demasiado grande y vital como para ignorarlo. Para los ejecutivos de Hewlett-Packard en Asia: "Si usted no invierte en el mercado nacional, la competencia logrará economías de escala que la convertirá en un adversario mundial mucho más duro." Aunque Japón se adelantó a Estados Unidos como el mayor inversionista extranjero en el área a fines de los ochenta, la ola masiva de inversión japonesa ha beneficiado a Hewlett-Packard al estimular el *boom* económico y contribuir al logro de un incremento anual de 30% de las ventas.

Las inversiones en plantas locales generan rendimiento no sólo debido a las ventas adicionales, sino que proporcionan a la compañía habilidades y aptitudes de las que se carece en Estados Unidos. A medida que sus clientes asiáticos fortalecen su poder adquisitivo y su capacidad de crítica acerca del destino de la compañía, Hewlett-Packard se verá obligada a expandirse y actualizar sus operaciones en la región. Según Alex Chan, director administrativo de Hewlett-Packard de Singapur: "En Asia, especialmente, tenemos que estar cerca del cliente. Es muy importante para las compañías estadounidenses estar ahí, maximizar su alcance y su competitividad."

Fuente: Paul Blustein, "Finding a Home among the Tigers", en *The Washington Post,* 19 de noviembre de 1993, A1.

ELEMENTOS OPERATIVOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

A fin de poder hablar del sistema de comercio internacional vigente, es necesario conocer los elementos que lo integran. Algunos de los elementos operativos actuales del comercio internacional están estrechamente relacionados con las características de operación de las empresas internacionales, en especial, las multinacionales, las cuales presentan las siguientes características básicas de operación:

- Disponen de unidades de producción en diversos países, por lo que ninguna de sus plantas es crucial en relación con los resultados finales.
- Utilizan intensivamente los recursos y las oportunidades locales.
- Utilizan las formas más avanzadas de gestión.
- Destinan gran cantidad de recursos a la investigación.
- Cuentan con ágil política de colocación de recursos.
- Conocen a fondo la estructura, el funcionamiento y los mecanismos políticos del país en que se establecen.

A continuación se muestra el caso de una compañía multinacional que reúne las anteriores características:

ECONOMÍA GLOBAL Y PROCESOS DE INTEGRACIÓN

A partir de la década de los años ochenta, pero fundamentalmente en la siguiente, el comercio sufrió una nueva evolución. Quedó atrás el modelo de sustitución de importaciones resultado de la gran depresión y la amenaza estadounidense, y se reabrieron diferentes mercados al capital internacional. Los países llevaron a cabo alianzas para asegurar sus intercambios comerciales y garantizar tratos preferenciales a fin de evitar los errores del pasado. Como consecuencia de ese proceso se formaron numerosos organismos internacionales encargados de regular las transacciones y se crearon diversos bloques comerciales y regionales, como el TLC y la Unión Europea. Además, se multiplicaron los acuerdos bilaterales. El aislacionismo quedó atrás y surgió fuerte y vigorosa la etapa de la integración.

Al realizar acuerdos comerciales bilaterales y formar parte de bloques regionales de comercio, los países miembros integran en diferentes grados sus economías. Desde el punto de vista económico, la integración es un proceso a través del cual dos o más mercados nacionales de dimensiones poco adecuadas se unen para formar uno solo de una dimensión más conveniente.

Para alcanzar este propósito es preciso realizar una serie de acciones de acoplamiento de las estructuras nacionales a fin de constituir, con el mínimo costo social, el espacio que se pretende integrar.

El progreso de la integración económica impone una coordinación política más estrecha, cuya profundización por lo general desemboca en una unión política. De aquí surge el error de muchos economistas que piensan que pueden existir procesos de integración económica sin implicaciones políticas.

El proceso de integración puede revestir diferentes formas, las cuales presentan, según los casos, ventajas e inconvenientes. Algunas de las ventajas de la integración económica son:

- Economías de escala.
- Intensificación de la competencia.
- Atenuación de los problemas de la balanza de pagos basada en el ahorro de divisas convertibles.
- Posibilidad de desarrollar actividades difícilmente abordables por parte de determinados países en forma individual.
- Aumento de poder de negociación frente a terceros países u otras agrupaciones regionales.[7]

BALANZA DE PAGOS

Un factor económico muy importante son las transacciones financieras internacionales entre empresas privadas y/o públicas, ya sea que impliquen intercambio de mercancías, donaciones monetarias, viajes de turistas al extranjero, inversiones en mercados foráneos, etcétera. Existe un flujo constante de dinero que sale y entra al país de diferentes formas, el cual es totalmente manejado y registrado mediante el sistema llamado balanza de pagos.

La balanza de pagos es el sistema contable que registra todas las transacciones financieras internacionales por concepto de exportaciones e importaciones de un país durante un periodo determinado, por lo general un año. Muestra la posición económica internacional manejada por el banco central y el ministerio de hacienda del país. En ella se representan todas las ventas y/o compras de productos y servicios que se han realizado con el exterior.

Balanza de pagos: sistema contable que registra todas las transacciones financieras internacionales por concepto de exportaciones e importaciones de un país durante un determinado periodo.

Si se comercializan o se venden más productos y/o servicios de los que se compran, la balanza de pagos será positiva; en caso contrario, existirá un saldo negativo. Esta herramienta está conformada por tres cuentas:

[7] Osava, Mario, ínter Press Service México 23/12/97, *Infolatiiia,* pp. 12-16.

a) La cuenta corriente, que registra todas las importaciones y exportaciones de productos y servicios, así como las transferencias unilaterales de fondos.

b) La cuenta de capital, que registra las inversiones directas, de cartera y movimientos de capital a corto plazo.

c) La cuenta de reservas oficiales, que maneja las importaciones y exportaciones de oro y los incrementos o disminuciones de pasivos relacionados con los bancos centrales foráneos.

Por su parte, la balanza comercial, que registra la relación entre las importaciones y exportaciones de productos de un país, no incluye ningún aspecto contable o financiero como lo hace la balanza de pagos, sino exclusivamente la relación entre ellas.

Balanza comercial: sistema que registra la relación entre las exportaciones e importaciones de un país.

No siempre las balanzas comerciales y de pagos están en una posición positiva o negativa. Pueden estar en un caso o el otro debido a factores externos a la actividad comercial del país, como por ejemplo guerras, subsidios a productos, etcétera.

Una balanza muestra un saldo positivo si:

- Registra más exportaciones que importaciones.
- Los ingresos por turismo son mayores que los egresos por el mismo rubro.
- Existe retorno de capitales invertidos en el extranjero.
- En el país se han registrado inversiones foráneas.

Tendrá un saldo negativo si:

- El costo de los bienes importados es superior al de los exportados.
- El dinero gastado por los turistas nacionales supera al que ingresó por el mismo rubro.
- Se realizaron pagos de dividendos y regalías a inversionistas extranjeros.
- Existe fuga de capitales hacia el exterior.
- Se realizaron pagos por deuda externa.
- Se prestó ayuda económica a otros países, como petróleo o alimentos a precios preferenciales, etcétera.

ORGANISMOS INTERNACIONALES

En relación directa con el proceso de integración económica se encuentran los organismos internacionales. Éstos están muy vinculados con el comercio y las finanzas

debido a que contribuyen a la estandarización de tecnologías, medios de comunicación, normas y tráfico de bienes en general, es decir, estimulan el intercambio comercial entre países. Ejemplo de estos organismos es el Fondo Monetario Internacional, creado para orientar el desarrollo monetario de los países; el Banco de Reconstrucción y Fomento, para financiar la reconstrucción de los países destruidos por la guerra; el BIRF, conocido como Banco Mundial, que se creó para facilitar el flujo de capital entre las naciones; la Corporación Financiera Internacional, que concede préstamos sin garantía de los gobiernos; la Asociación Internacional de Fomento, la cual es la tercera organización del Banco Mundial y efectúa empréstitos no productivos y, por último, el Banco Interamericano de Desarrollo, el cual es una agencia regional compuesta por 21 naciones americanas y Estados Unidos, cuyo objetivo es acelerar el desarrollo económico de los países miembros.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI)

Fue fundado en 1944, en Bretton Woods, con la idea de estabilizar los intercambios internacionales e instaurar un capitalismo organizado, es decir, surge con la idea de favorecer al máximo la expansión de la nación más poderosa del mundo capitalista, Estados Unidos.

Estos y otros objetivos están claramente consignados en el artículo 1 del Convenio Constitutivo, a saber:

Michael Camdessus, director general del FMI.

1. Estimular la cooperación monetaria internacional por medio de una institución permanente que sirva de mecanismo de consulta y colaboración en cuestiones monetarias internacionales.

2. Facilitar la expansión y el crecimiento equilibrado del comercio internacional, para alcanzar y mantener altos niveles de ocupación y de ingresos reales y desarrollar los recursos productivos de todos los países miembros.

3. Impulsar la estabilidad cambiaria, es decir, procurar que los países miembros implanten regímenes de cambios ordenados y eviten depreciaciones cambiarías competitivas.

4. Coayudar a establecer un sistema multilateral de pagos para las transacciones corrientes que se realicen entre los países miembros, así como eliminar las restricciones cambiarías que dificultan la expansión del comercio mundial.

5. Otorgar confianza a los países miembros, concediéndoles temporalmente y con las garantías adecuadas los recursos generales del Fondo, para darles oportunidad de corregir los desequilibrios de sus balanzas de pagos sin recurrir a medidas perniciosas para la prosperidad nacional o internacional.

Los más importantes organismos financieros internacionales son el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Banco de Pagos Internacionales.

6. De acuerdo con lo que antecede, acortar la duración y aminorar el grado de equilibrio de las balanzas de pagos de los países miembros.[8]

Los principales objetivos del FMI son:

- Estimular la cooperación monetaria internacional.
- Facilitar la expansión del comercio internacional.
- Impulsar la estabilidad cambiaria.
- Establecer un sistema multilateral de pagos.

BANCO MUNDIAL

Este organismo fue fundado en 1944, como segunda institución, después del Fondo Monetario Internacional, para ayudar a que los países con problemas económicos en la postguerra lograsen la ".. .expansión, mediante medidas nacionales e internacionales apropiadas de la producción y del empleo, y los problemas del intercambio y consumo que son las bases materiales de la libertad y bienestar de todos los pueblos.. ."[9]

[8] Serulle Ramira, J. y Boin. J., *Fondo Monetario Internacional, deuda externa y crisis mundial*, EPALA, Madrid, p. 21.

[9] Artículo VII del Acuerdo de Ayuda Mutua entre Estados Unidos y Gran Bretaña.

A mediados de 1944 después de una sesión preliminar en Atlantic City, los representantes de 44 naciones se reunieron en Bretton Woods, estado de New Hampshire, Estados Unidos, el 1 de julio de 1944, y tres semanas más tarde aprobaron los proyectos de los Convenios Constitucionales del Fondo y del Banco, que debían someterse a la consideración de los gobiernos participantes.

El 27 de diciembre de 1945, la mayoría de los países participantes se adhirieron oficialmente al Convenio Constitutivo del Banco; hasta esa fecha representantes de 29 gobiernos habían firmado el Convenio en Washington. Seis meses más tarde, el 25 de junio de 1946, el Banco inició sus actividades y procedió a requerir desembolsos de suscripciones de capital de los gobiernos miembros. Todas las naciones que participaron en la conferencia de Bretton Woods, con excepción de la Unión Soviética, ingresaron al Banco, aunque posteriormente se retiraron Cuba, Checoslovaquia y Polonia.

PRINCIPAL PROPÓSITO DEL BANCO

Los participantes en la Conferencia de Bretton Woods se percataron de que, al terminar las hostilidades, surgiría una necesidad apremiante de contar con capital internacional para financiar la reconstrucción de los medios de producción destruidos por la guerra, principalmente en Europa Occidental, y para incrementar la productividad y elevar el nivel de vida, en especial en los países subdesarrollados del mundo. Estaban conscientes de que la demanda de capital era tan considerable, y los riesgos de tal naturaleza, que el capital privado no podría satisfacer la primera ni aceptar los segundos sin contar con algún tipo de garantía por parte de los gobiernos.

En la conferencia de Bretton Woods se estimó que la solución más satisfactoria para este problema consistiría en la creación de un nuevo tipo de institución internacional de inversiones, que estuviera facultada para conceder o garantizar préstamos con destino a proyectos productivos de reconstrucción y fomento, ya fuese con sus propios fondos o mediante la movilización de capitales privados, dotado de una estructura financiera en virtud de la cual los riesgos de esas inversiones fueran compartidos por todos los miembros, en proporción que reflejara, aproximadamente, la situación económica de cada uno. Esta es la solución que se incorporó al Convenio Constitutivo del Banco.

Los principales objetivos del Banco Mundial fueron financiar la reconstrucción de Europa destruida por la guerra y estimulan el desarrollo de los países atrasados.

Según lo dispuesto en dicho Convenio, el Banco es una institución intergubernamental de carácter corporativo, "cuyo capital social pertenece, en su totalidad, a sus gobiernos miembros".[10]

[10] *B.I.R.F., El Banco Mundial, la AIF y la CFI. Normas y operaciones,* junio de 1969, pp. 3-5.

GATT Y OMC

Uno de los organismos más importantes del comercio internacional es el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), que se encuentra dentro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), que es el organismo que se encarga de regular las transacciones comerciales entre los distintos países.

El GATT fue fundado en 1946. En sus comienzos incluía 22 naciones, que en 1985 habían ascendido a 90, y en la actualidad son 117. Este organismo tenía como principales objetivos reducir las tarifas arancelarias, evitar el proteccionismo y eliminar las barreras comerciales. Estos objetivos se concretan en tres postulados básicos:

a) Comercio conducido en forma no discriminatoria.

b) Protección a la industria nacional a través de tarifas, no de cuotas o estándares.

c) La consulta como método para resolver problemas de comercio.

El GATT se erigió en los primeros años de su existencia en la única estructura comercial de alcance mundial, incorporado a la ONU como una agencia especializada de la organización. En realidad, nunca fue una organización internacional en el estricto sentido del término, sino que siempre se manejó como un acuerdo en el que las partes contratantes eran las que tomaban las decisiones. La carencia de una estructura organizacional le restó fortaleza, a tal grado que durante los últimos años de vida de este acuerdo tuvo que contemplar el surgimiento de importantes organizaciones internacionales como la CEE, la ALALC, la ALAD I, acuerdos comerciales entre los países interesados al margen del GATT. Este acuerdo fue aplicado sobre bases provisionales, hasta que después de más de 40 años, los representantes de los distintos países decidieron considerar el tratado como un comité permanente.

El objetivo fundamental del GATT es regular las relaciones comerciales entre sus países miembros.

Las rondas multilaterales que realiza este comité, con la participación plenaria de los representantes de todos los países miembros, fueron las siguientes: la Ronda Dillon, Suiza, en 1960; la Kennedy, en Suiza, entre 1964 y 1967; la Tokio, Japón, entre 1973 y 1979 y, finalmente, la Uruguay, celebrada entre 1986 y 1993. Es en esta última ronda donde se acordó la integración de las normas jurídicas y administrativas del GATT (tanto de 1947, como 1994), dentro de la Organización Mundial de Comercio.

CREACIÓN DE LA OMC

Esta organización surge con motivo de la ronda Uruguay del GATT, cuya conclusión se produjo a finales de 1993, momento en el cual se decidió la creación de un organismo comercial internacional que absorbiera todas las actividades que en materia

comercial se realizaban al amparo del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). El propósito de esta transformación era constituir una verdadera estructura comercial mundial, de la cual se había carecido hasta ese momento. La iniciativa de creación de este organismo rector del comercio internacional corrió a cargo de México, Canadá y la CEE.

Dentro de las funciones más importantes de la OMC se encuentran:

- Ser foro para que sus miembros negocien acerca de sus relaciones comerciales multilaterales, en asuntos tratados en el marco de los acuerdos que maneje, así como para la aplicación de sus resultados.
- Administrar la aplicación de las normas y procedimientos por los que se rige la solución de diferencias (Entendimiento sobre Solución de Diferencias, ESD), acuerdo que fue tomado durante la ronda Uruguay.
- Administrar el Mecanismo de Examen de las Políticas Comerciales (MEPC), que también fue aprobado en la citada ronda.
- Con el fin de lograr una mayor coherencia en la formulación de políticas económicas a escala mundial, la OMC] coopera, según proceda, con el FMI, con el BIRF y con sus organismos conexos.

Los puertos mercantes, una escala en las relaciones comerciales.

EL GATT EN LA ACTUALIDAD

Actualmente el GATT es un tratado multilateral firmado por más de 80 gobiernos que en conjunto representan aproximadamente cuatro quintas partes del comercio internacional. Es el único instrumento multilateral que establece normas para regular el comercio internacional. En los últimos 25 años, el GATT ha funcionado como el principal órgano internacional relacionado con el mejoramiento general de las relaciones de comercio. Es un código de estándares y un foro en donde los gobiernos miembros pueden discutir y resolver sus problemas comerciales y negociarlos juntos."

Sistema Generalizado de Preferencias

Aunque los beneficios derivados de la creación del GATT son raramente disputados, los países menos desarrollados (LDC: *Low Developed Countries,* por sus siglas en inglés) no necesariamente se incorporan al mismo, ya que consideran que los beneficios no están distribuidos equitativamente. Por lo general las reducciones de las tarifas favorecen a los bienes manufacturados, más que a las materias primas.

Los LDC basan su economía en la exportación de bienes primarios, los cuales posteriormente son convertidos por naciones más avanzadas en productos manufacturados para exportarlos nuevamente a los LDC.

En respuesta a las necesidades de los LDC fue creada la Conferencia de Intercambio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD) como organismo permanente dentro de la Asamblea General de la ONU. Un esfuerzo de la UNCTAD fue el establecimiento del programa del Nuevo Orden Económico Internacional (NOEI). Este programa buscaba ayudar a los LDC a través de la estabilización de los precios de los productos primarios, expansión de sus capacidades de manufactura y transferencia de tecnología hacia estos países.

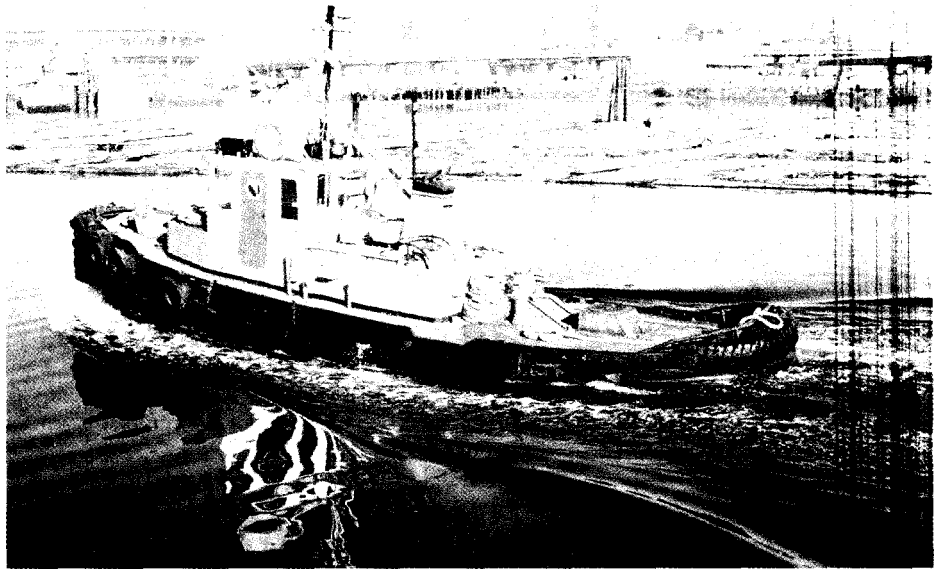
El objetivo de la UNCTAD es estimular el desarrollo de los países tercermundistas y fortalecer sus posiciones exportadoras. Este objetivo permite establecer un sistema de tarifas preferenciales para los productos manufacturados de los LDC. A pesar de la existencia del principio de no discriminación del GATT, las naciones avanzadas estuvieron de acuerdo en otorgar esta preferencia en favor de dichos países.

El presidente mexicano, Luis Echeverría, fue el principal promotor del NOEI en la ONU.

Abanderando la causa de los países menos desarrollados, propuso en 1974 "La Carta de Derechos y Deberes de los Países", en donde se explicaba el nuevo papel que los LDC tendrían en el mundo y las nuevas relaciones que debían establecerse entre ellos y las primeras potencias.

Manuel Ojeda, *Política Exterior de México,* McGraw-Hill, México, 1975.

Coronado, Rafael, ínter Press Service México 16/3/97, *Infolatina,* pp. 5-6.



La explotación de los mares, un ejemplo de integración y cooperación regional en Europa.

El sistema preferencial de Estados Unidos, conocido como Sistema Generalizado de Preferencias (GSP), promulgado por el congreso en 1974, tiene como propósito ayudar al desarrollo mediante el ingreso a su territorio, libre de impuestos, de 4 000 productos provenientes de más de 130 países en desarrollo.[12]

IMPLICACIONES SOBRE ASPECTOS ECONÓMICOS Y DE MARKETING

Los profesionales de marketing deben poner especial atención a los efectos de la integración o cooperación económica regional debido a que el ambiente competitivo podría cambiar drásticamente en el futuro.

Un claro ejemplo es el de la Unión Europea, donde el personal de marketing necesita rediseñar no sólo sus estrategias de su disciplina, sino también las de finanzas, distribución y producción ante las nuevas demandas e integración de los países que la conforman.

[12] Onkvisit, Sak y John J. Shaw, I*ntemutional Marketing.* 1993, p. 139.

Las empresas extranjeras deben hacer un esfuerzo para familiarizarse con las nuevas regulaciones, así como para tomar ventaja de los cambios que sufra el mercado. En lugar de considerar los desarrollos de la Unión Europea como obstáculos, los expertos en marketing deben percibirlos simplemente como cambios y nuevas oportunidades.

En el caso de la Unión Europea, la clave para competir eficazmente en ella es que la empresa extranjera se integre al mercado interno, es decir, que llegue a formar parte de él.

Por ejemplo, General Electric ha realizado coinversiones en equipo electrónico con la compañía más grande de este sector de Gran Bretaña; además ha adquirido la mayor fábrica de equipos médicos de Francia, y planea construir una fábrica de plásticos en España.

El ambiente económico favorable en una región cooperativa y el deseo de las compañías extranjeras de entrar en él fortalecen el ambiente competitivo. Las compañías que ya se encuentran dentro del mercado local, o que forman parte de éste, dada la expansión del mismo tienden a ser más competitivas, lo cual les proporciona mayores economías de escala. Las empresas extranjeras (que no forman parte del área, "mercado") se enfrentarán a muchas barreras comerciales, quizá aun con el establecimiento de plantas de producción.

CAP Y EL MERCADO EUROPEO

Michel Smith, presidente de la compañía inglesa de productos computacionales Grupo CAP, podía ver a su empresa caer en el dilema de "crece o muere" a fines de los años ochenta. Reconocía que en 1992 Grupo CAP no podría depender de su tajada del mercado inglés. Al levantarse las barreras al movimiento de bienes, servicios, personas y dinero, la frontera abierta de Europa obligaría a CAP a competir con servicios computacionales de Francia, Alemania y otros lugares de Europa por contratos en Gran Bretaña.

Smith creía que el Grupo CAP tenía que crecer y competir con sus productos en toda Europa o desaparecer desplazada por la feroz competencia. Su solución fue una fusión con SemeMetra, una compañía francesa que se encontraba en una situación muy parecida a la de CAP. Smith y Pierre Bonelli, el presidente de SemeMetra, crearon una nueva compañía, SemeCap, con el tamaño (6 400 empleados, ventas de 450 millones de dólares al año), balanza de servicios, capacidad administrativa y orientación internacional para competir en Europa. "Además, podremos competir con las grandes compañías americanas y japonesas en todo el mundo", declaró Smith.[13]

[13] Harper, Timothy, *Cracking the New European Markets,* John Wiley, Canadá, 1992.

PLANEACIÓN SISTEMÁTICA PARA DETERMINAR OPORTUNIDADES DE COMERCIO INTERNACIONAL

Un plan sistemático proporciona un acercamiento pragmático para aprovechar las oportunidades de mercado para múltiples productos. Dicho plan es especialmente útil para gobiernos y compañías con muchas líneas de productos, aunque también lo es para empresas pequeñas que investigan sus posibilidades de exportación.

Una técnica incluida en este plan implica evaluar el crecimiento de las ventas, ya sean absolutas o relativas, como un indicador de una oportunidad de comercio. Sin embargo, surge un problema cuando la gráfica de ventas basada en un solo año es pequeña, por lo cual puede magnificarse cualquier incremento. El resultado es una sobreestimación de la oportunidad para aquellos productos considerados dentro de la misma. Ello permite apreciar que un cambio neto en las ventas durante un periodo de sólo un año no puede ser representativo.

El análisis de Shift-Share (cambio en la participación), puede remediar algunos de los problemas del método del crecimiento de ventas. Este tipo de análisis destaca los cambios temporales en la participación de mercado de cada miembro de los países importadores. El cambio neto representa la diferencia entre el crecimiento actual de cada miembro y su crecimiento esperado. Este análisis tiende generalmente a:

- Eliminar los productos con menores tasas de crecimiento en condiciones de mercado maduro o saturado.
- Verificar las relaciones comprador-vendedor.
- Incrementar la competencia en un mercado existente.

Muchas veces los productos pueden parecer prometedores bajo el método del crecimiento de ventas, sin que tales resultados sean representativos de la realidad. Las técnicas empleadas en este plan sistemático son vitales para comprender el éxito o fracaso de la implantación de estrategias de negocios internacionales elaboradas para detectar las oportunidades de mercado en un país al cual se pretende ingresar.

DISTORSIONES DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Hasta el momento se ha hablado de los cambios que ha sufrido el comercio internacional desde principios de siglo y las estructuras que ahora lo conforman. No obstante, se han dejado de lado los problemas que los negocios deben enfrentar como resultado de un mayor intercambio entre los distintos países. Estos problemas o distorsiones merecen especial atención debido a que afectan en gran medida las actividades comerciales y es necesario buscar una pronta solución para atenuar sus efectos sobre el comercio mundial.

SANCIONES Y EMBARGOS

Algunas distorsiones del comercio internacional son las sanciones comerciales y embargos, los cuales son actividades gubernamentales que obstaculizan el libre flujo del comercio de bienes, servicios o ideas, basadas en adversidades políticas más que económicas.

Este tipo de sanciones y embargos se conocen desde tiempos remotos. Por ejemplo, en 1824 una embarcación de Hansa, una asociación de comerciantes alemanes del norte, fue atacada y saqueada por piratas noruegos. Hansa convocó a una asamblea de sus miembros y resolvió un bloqueo económico contra Noruega. La exportación de granos, harina, verduras y cerveza se prohibió bajo pena de multas y confiscación de bienes. El bloqueo tuvo un éxito total. Los noruegos, privados de los granos alemanes, no pudieron conseguirlos en Inglaterra o en otra parte. Noruega fue obligada a pagar indemnizaciones por las pérdidas financieras ocasionadas y a conceder a Hansa numerosos privilegios comerciales.[14]

El problema de las sanciones es que su imposición unilateral no siempre produce el resultado deseado. Las sanciones dificultan la obtención de los bienes o los hace más caros; sin embargo, el cumplimiento del objetivo propuesto casi nunca se logra. Para que las sanciones sean eficaces es necesario su imposición multilateral, una meta clara aunque difícil de lograr. Por lo general, las diferentes naciones tienen diversas relaciones con el país sujeto a las sanciones, y por una u otra razón no pueden o desean deteriorar sus relaciones comerciales.

Como se ha dicho, el problema que enfrenta el comercio internacional es que, en muchos casos, las sanciones son impuestas con fines muy distintos a los comerciales. Es decir, son utilizadas como instrumento político, lo cual sólo limita el comercio, objetivo que no persiguen las sanciones. Vale la pena recordar que, a principios de siglo, las sanciones eran utilizadas como instrumentos para que los países se comportaran pacíficamente a nivel internacional. La Liga de Naciones estableció un precedente para justificar legalmente las sanciones económicas al establecer un convenio que estipulaba multas o sanciones por violar disposiciones. Los miembros de la Liga de Naciones no pretendían utilizar medidas militares o económicas, sino que el éxito de los bloqueos durante la Primera Guerra Mundial fomentó la opinión de que "el arma económica, concebida no como instrumento de guerra sino como medio de presión pacífica, es el mayor descubrimiento y la posesión más valiosa de la Liga".'[1]

Se conocen múltiples distorsiones del comercio internacional, entre ellas:

- Sanciones
- Embargos
- Controles a la exportación
- Controles a la importación
- Boicot
- Monopolio
- Monopsonio
- Corrupción
- Barreras arancelarias
- Barreras no arancelarias

[14] Dollinger Philippe, *The Germán Hansa,* Stanford, CA, Prensa de la Universidad de Stanford, 1970, p. 49.

[15] Renwick, Robín, *Ecotwmic Sanctions,* Cambridge, MA, Prensa de la Universidad de Harvard, 1981, p. 11.

GUERRA COMERCIAL: CHINA NO SE AMILANA ANTE ESTADOS UNIDOS

Si Estados Unidos espera que China ceda primero en la escala de la guerra verbal sobre represalias en materia de sanciones comerciales, se equivoca totalmente, manifestaron observadores presentes en Beijing.

Dos sucesos relacionados que ocurrieron en el pasado mes de abril, señalan, según los observadores, que en lo que atañe a asuntos comerciales Beijing habla de serio, y si la Casa Blanca no lo sabe, los empresarios estadounidenses sí. La secuencia de acontecimientos comenzó con la decisión del ministro de Comercio Exterior chino, Wu Yi, de demorar una misión comercial a Estados Unidos que debía incluir la formalización de la venta de 20 aviones de McDonnell Douglas Corp.

Como consecuencia, la compañía asumió una deuda de 1 00 millones de dólares que le permitiera continuar con la construcción de los aviones. Después, en el mes de abril, durante una visita del primer chino Li Peng a Francia, éste encargó al consorcio europeo Airbus Industrie —el mayor competidor de la empresa Boeing, con sede en Seattle— un pedido de 33 aviones con base en un acuerdo por un valor de 1 500 millones de dólares. Se entendió que el pedido fue un rechazo a la Boeing. "Debo decirle que me decepciona el último pedido de aviones Airbus que hizo China", declaró Ronald Woodard, presidente de Boeing, durante una visita a Beijing después de haberse anunciado el acuerdo.

Hasta las últimas consecuencias

"Es obvio que los chinos consideran que la política es parte de la ecuación comercial", declaró un banquero estadounidense radicado en Beijing. "Están dejando en claro que si se agrava el clima político, los negocios podrían dirigirse hacia la competencia europea."

Si Estados Unidos amenaza entablar una nueva guerra comercial con China, los analistas dicen que Beijing cumpliría su amenaza de represalia, y hasta las últimas consecuencias si es necesario. Opinan, además, que como éste es un año electoral en Estados Unidos, el presidente Bill Clinton seguramente no estará proclive a seguir dilatando el tema. En efecto, establecieron comparaciones con la confrontación de 1992, cuando las discusiones se centraron en la condición comercial de nación más favorecida (n.m.f.), que vuelve a ser el tema central.

En ese entonces, el candidato demócrata Clinton amenazó con revocar la condición comercial de n.m.f. para castigar a China por la denuncia de violaciones a los derechos humanos. Sin embargo, después de la victoria electoral y presionado por los empresarios estadounidenses, Clinton se desdijo y renovó los privilegios comerciales de China. Ahora se ha vuelto a trazar la línea de batalla.

Las presiones de Estados Unidos

Estados Unidos manifestó que a mediados de mayor publicarían una lista preliminar de importaciones chinas por valor de 3 mil millones de dólares, que podrían ser

afectadas por el aumento de aranceles de 100% impuestos por las sanciones. Pero ese aumento de los aranceles a las importaciones comenzaría a tener efecto en junio, lo cual daría tiempo a reducir el valor de los bienes afectados a 2 mil millones de dólares.

Washington intenta forzar a Beijing a aplicar de manera más estricta un acuerdo firmado en febrero de 1995 por el cual China se comprometía a frenar la piratería de discos compactos, casetes de video, programas de computación y otros productos. Beijing sostiene que ha hecho avances en este campo, especialmente en el sur de China, donde está ubicada la mayoría de las fábricas piratas.

Las renovadas tensiones comerciales surgieron por disputas entre Beijing y Washington en una serie de frentes. En las últimas semanas, Beijing lanzó severas advertencias de que la arenga de Estados Unidos por violaciones de los derechos humanos, piratería de derechos de autor y venta de armas nucleares pone en riesgo el acceso de Estados Unidos al pujante mercado chino.

Enérgica respuesta

China advirtió que contrarrestaría la acción de Washington en caso de que éste continúe amenazando con imponer medidas tan injustas, "nuestro país no tendrá más alternativa que proteger sus intereses legítimos", declaró un vocero de la cancillería. "China se reserva el derecho a adoptar todas las medidas posibles."

"Si Estados Unidos anuncia algún tipo de sanción inmediatamente responderemos con una serie de medidas en las que estará en juego un valor aún mayor del que ellos manejaron", manifestó Zhang Yuejiao, director general del Ministerio de Comercio Exterior y Cooperación Económica.

El funcionario de comercio de ese país exhortó a que el diferendo se dirima a través de negociaciones, pero advirtió que "si hay una sanción de parte de Estados Unidos, sería incorrecto que no respondiéramos". En un esfuerzo por alejar la posibilidad de una guerra comercial, Estados Unidos envió a Beijing un negociador especial, el subrepresentante comercial de Estados Unidos, Lee Sands.

Preocupación de industriales

Los fabricantes de aviones de Estados Unidos afirman que seguramente serán los más perjudicados si el deterioro de las relaciones cierra el mercado chino, que han dominado durante largo tiempo. La Unión Europea — que también está preocupada por la transgresión en materia de derechos de autor— se está distanciando de las amenazas estadounidenses sobre derechos de propiedad intelectual y anuncia que no impondrá sanciones unilateralmente.

Esto podría dar un gran impulso a la competitividad europea, manifestó un empresario estadounidense. Los fabricantes de Seattle dicen que, como en el caso del acuerdo con Airbus Industrie, Boeing también podría perder ante los competidores europeos en un proyecto de 2 000 millones de dólares para construir un avión

100-seat con China y Corea del Sur. Mientras tanto, Beijing señala que la selección recién se hará a fines de junio. Se espera que para la fecha el diferendo se haya resuelto o se haya agudizado, y sin duda influirá en la decisión de Beijing. "China está buscando un enfoque más razonable para las relaciones chino-estadounidenses", manifiesta un diplomático asiático que piensa que Beijing no dará marcha atrás.

Fuente: SUNS/IPS. http://fp.chasque.apc.org:8081/redtm/boletin/bol87/ttapa5.htm. Última modificación. 17-abril-1998.

CONTROLES A LA EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN

Otro tipo de distorsiones del comercio son los controles a la exportación y a la importación. Por medio de los primeros se niega o se demora la adquisición de bienes de suma importancia para el comercio o la fabricación. No obstante, resulta cada vez más difícil aplicar controles a la exportación por lo siguiente:

a) El número de países con capacidad para fabricar productos de importancia estratégica ha aumentado, ya que diversos países en desarrollo que hace una década eran considerados malos imitadores, ahora están a la vanguardia de la tecnología competitiva. Sus productos tienen un indudable efecto sobre la capacidad bélica de un país.

b) Los productos que necesitan ser controlados se desarrollan y distribuyen muy velozmente. Los ciclos de vida del producto se han acortado a tal grado, que demoras temporales en la distribución provocan un contratiempo significativo para una compañía.

c) Los productos que necesitan ser controlados han reducido su tamaño debido a los avances en la miniaturización. El contrabando y desviación de dichos productos ha aumentado porque son más fáciles de ocultar.

d) La transferencia de tecnología y el *know-how* han adquirido cada vez mayor importancia estratégica. Aunque con frecuencia dichos servicios son invisibles, son realizados por individuos y son muy personalizados. Son fáciles de transbordar y, por consiguiente, difíciles de rastrear y controlar.

Sin embargo, es importante considerar un cambio importante en relación con los controles a la exportación que ocurrió hace poco, ya que, debido a la desintegración de la Unión Soviética, muchos países ya no son considerados como adversarios estratégicos. Como resultado, se produjo una reducción sustancial de la cantidad de artículos controlados. Además, se impusieron requerimientos de permiso más favorables para las compañías de esos países."[1]

"' Stillman, Thomas H. y Connaughton, Aune Q., "Export Controls in a Changing World", en *Business America,* 29 de diciembre de 1991.

Los controles a la importación son impuestos a países con problemas de déficit en su balanza de pagos y en su infraestructura. En estos países, las importaciones de ciertos productos o todas ellas en casos extremos, son controladas mediante mecanismos tales como tarifas, acuerdos de restricción voluntaria o sistemas de cuota. En ocasiones, las importaciones se eliminan totalmente para estimular el desarrollo de la industria nacional.

Algunos de los problemas que surgen al aplicar este tipo de controles son los siguientes:

El costo al consumidor Los controles a la importación significan un precio enorme para los consumidores nacionales. Aunque el prorrateo entre muchos consumidores resulte una carga poco obvia, el costo social de esos controles perjudica a la economía y genera ataques severos por parte de quienes se sienten afectados; estos ataques son contrarrestados por presiones de grupos protegidos que se benefician con estas restricciones.

El cambio de composición El cambio continuo de composición de la importación que generan dichos controles es el cambio continuo generado por estos controles. Por ejemplo, si se restringe la importación del mineral de cobre mediante restricciones voluntarias o cuotas, los países productores pueden optar por cambiar sus sistemas de producción y producir alambre de cobre, el cual pueden exportar. Como resultado, las medidas proteccionistas definidas en principio tienen que incrementarse para proteger una industria tras otra.

La ***eficiencia*** Los controles a la importación diseñados para impulsar a una industria nacional, ya sea para crecer o recobrar su posición competitiva, en lugar de mejorar la productividad le proporcionan a las empresas una seguridad y un plus de ingresos que pasa por alto el rezago del avance tecnológico total. Ante ello, la oferta puede responder a la estimulación artificial y aumentar fuera de toda proporción.

Otro tipo de distorsiones del comercio son:

El boicot Un boicot gubernamental es una restricción absoluta contra la compra e importación de ciertos bienes de otros países. Esta medida puede ser formal o informal y, según el caso, suele ser patrocinada por el gobierno o por una industria.

No es raro que los ciudadanos de un país boicoteen bienes de otros países si su gobierno o grupos cívicos los exhortan a ello. Un ejemplo de lo anterior se presentó cuando los productores de Nestlé sufrieron un boicot por parte de un grupo de ciudadanos que consideraban que la manera en que la empresa promovía la fórmula de leche para bebé era engañosa para las madres del Tercer Mundo y dañina para sus bebés.[17]

[17] Greer, Thomas V., "International Infant Formula Marketing:The Debate Continúes", *Advances in International Marketing,* 1990, pp. 207-225.

Monopolio En ciertas industrias de algunos países todavía se conoce este tipo de organización. Una empresa monopólica es aquella que es única oferente de un determinado bien o servicio en un mercado. Por "monopolio natural" se entiende la industria en la que una empresa produce cualquier nivel de producción de una manera más barata que otra.

Monopolio: un solo vendedor.

Monopsonio: un solo comprador.

El término monopsonio describe la situación contraria, es decir, cuando en un mercado existe un único comprador de un determinado bien o servicio.[18]

Corrupción Este tipo de problema se presenta en algunas instituciones de gobierno y hasta en altas esferas de la empresa.

DISTORSIONES COMERCIALES DEL DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN

Es importante destacar que las distorsiones del comercio internacional también se producen en algunos departamentos de las compañías comercializadoras, entre ellos el de exportación, en cuyo caso presenta las siguientes anomalías:

a) En el equipo de ventas se suele encontrar personal que no conoce los idiomas de los países en que efectúa sus ventas. En la mayoría de los casos se trata de una persona que, por su trayectoria profesional dentro de la empresa, ha sido promocionada a jefe de zona sin analizar debidamente su curriculum.

b) El director general de la empresa no delega suficientemente las tareas de comercio exterior en el jefe de exportación. Esta situación, que se presenta con cierta frecuencia, está motivada por el atractivo que implica la posibilidad de efectuar viajes al extranjero. El riesgo reside en la falta de coherencia al analizar los temas que se le plantean a la empresa por una evidente falta de tiempo y dedicación a esta tarea. Se conocen empresas que padecen este problema y en las cuales es notoria la incapacidad para aprovechar debidamente las aptitudes de su jefe de exportación.

c) Una inadecuada política de incentivos económicos a los integrantes del equipo comercial. Los grandes desequilibrios entre las remuneraciones de los miembros de los equipos de ventas pueden llegar a desmotivar a los integrantes de los mismos.

d) En aquellas empresas donde el volumen de ventas atípicas es muy elevado, el nivel jerárquico del profesional que desempeña esa función supera al del jefe de exportación, caso que no tiene que abordarse necesariamente como una patología.

[18] Fischer, Stanley, Rudiger Dornbusch y Richard Schmalensee, *Economía,* McGraw-Hill, México, 1990, p. 978.

SE RECOMIENDA AUMENTAR PENAS EN CASOS DE CORRUPCIÓN*

El Panamá América

Una Comisión Interinstitucional recomendó ayer a la Contraloría y Procuraduría aumentar las penas en los casos de corrupción e incluir como delito la figura del tráfico de influencias.

Las sugerencias fueron entregadas al contralor Arístides Romero y al procurador José Antonio Sossa. En el documento se plantea revisar el Código Judicial y la aplicación de sanciones más severas a quienes cometan delitos contra la administración pública.

También se recomendó extender el plazo de la instrucción sumarial, investigar los delitos sin necesidad de denuncia y un régimen de sanciones más extenso.

Además se propuso investigar los fraudes dentro de las subastas o licitaciones públicas y extender el término de la prescripción de los hechos delictivos.

Al mismo tiempo se propuso la inclusión de nuevas figuras como delitos, entre ellas el tráfico de influencias y el uso de información privilegiada para obtener provecho personal.

A su vez, la comisión pidió la incorporación del soborno transnacional como una nueva figura delictiva. También se dispuso la creación de una unidad anticorrupción dentro de la Policía Técnica Judicial (PTJ).

Se concluyó que las nuevas disposiciones podrán ser integradas en futuras reformas al Código Judicial como nuevos mecanismos anticorrupción y evitar la comisión de lesiones patrimoniales.

Mientras tanto, el contralor Arístides Romero consideró que la "ley (panameña) no es lo suficientemente severa en el castigo de la corrupción", al tiempo que el procurador José Antonio Sossa estimó que es un mal que ataca la estructura del poder político.

Romero precisó que la legislación existente no se aplica con suficiente agilidad para erradicar y sancionar la corrupción y que su despacho se encuentra comprometido en su erradicación.

Fuente: Díaz C, Juan Manuel, "Recomiendan aumentar penas en casos de corrupción", *El Panamá América,* 22 de abril de 1997. Derechos reservados 1997, Editorial Panamá América.

http://www.epasa.como/EI_Panamá_America/archive/042297/nationt.html

* Juan Manuel Díaz C.

El responsable de logística internacional que maneja un elevado volumen de negocios y asciende en la escala de salarios a niveles superiores a los otorgados a los miembros del equipo de ventas.[19]

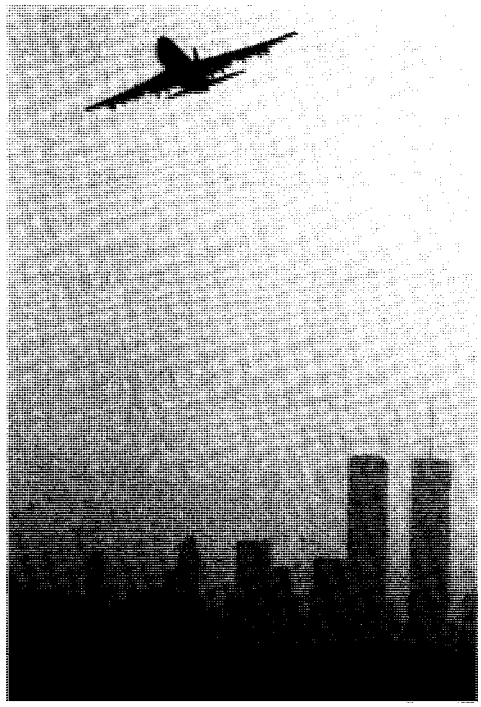
[19] Bertran, Joseph, *op. cit.,* pp. 35-36.

Las distorsiones abarcan muchas áreas del comercio internacional. Por lo tanto, es necesario hacer un profundo análisis y una correcta evaluación de las mismas así como detectar las mejores alternativas para eliminarlas a fin de que no dificulten un buen proceso de negociación internacional.

BARRERAS AL COMERCIO Y MARKETING INTERNACIONALES

Las firmas que intentan ingresar a los mercados internacionales suelen encontrarse con obstáculos de tipo *financiero, comercial, logística, cultural* y *legal.* Estos factores que elevan el nivel de complejidad y riesgo de las operaciones internacionales en comparación con las internas muchas veces impulsan a preferir la expansión dentro del propio país.

Obstáculos financieros Estas limitaciones se refieren a la falta de créditos a la exportación que permitan cubrir el largo ciclo entre la preparación de un pedido y el 'cobro final al cliente extranjero. Además, la fluctuación de las monedas dificulta la planeación financiera y afecta la rentabilidad de las operaciones internacionales.



Las barreras comerciales dificultan el intercambio comercial entre las naciones.

Obstáculos comerciales Son limitantes que implican, por ejemplo, el desconocimiento de oportunidades comerciales y el difícil acceso a compraderos potenciales en el extranjero; la falta de contactos en mercados foráneos y de conocimiento de la estructura de la distribución, prácticas comerciales, etcétera. Los gobiernos y otras instituciones juegan un papel fundamental en la difusión de oportunidades comerciales e información básica sobre mercados extranjeros.

Dificultades logísticas Estos inconvenientes, que crecen a medida que aumenta la distancia de los mercados, se manifiestan en costosos viajes para explorar los mercados, altos fletes, costos derivados de coordinación y control, etcétera.

Problemas culturales Las más frecuentes de estas dificultades se originan en la diferencia de idiomas, desconocimiento y falta de sensibilidad a los gustos, costumbres y tradiciones de los diferentes países, etcétera.

Restricciones legales Son barreras impuestas por los gobiernos, especialmente los del país que recibe la exportación. Dentro de ellas se pueden citar:

Las barreras más comunes que obstaculizan el comercio y el marketing internacional son de diferentes tipos, a saber:

- Financieras
- Comerciales
- Logísticas
- Culturales
- Legales

a) Obstáculos a la inversión directa Están conformados por los controles a la propiedad de las empresas. Algunos países prohiben empresas con capital totalmente extranjero c incluso lo restringen a menos de 50%.

b) Restricciones a la repatriación de beneficios Entre éstas se puede mencionar la obligación de fabricar productos con contenido local, etcétera.[2"

c) Restricciones a la importación de bienes de capital y tecnología Los gobiernos, particularmente los de países menos industrializados, suelen imponer estas restricciones sobre factores que son indispensables para manufacturar productos mternacionalmente competitivos. De esta manera controlan la salida de capitales para efectuar inversiones de empresas locales en el extranjero, etcétera.

d) Barreras monetarias Estos obstáculos implican la manipulación de los tipos de cambio y, por lo tanto, la participación activa del gobierno.

Estas barreras al comercio son una forma de *mecanismo de protección* de los países para impedir el libre flujo de bienes y/o servicios de un país a otro.

A lo largo del tiempo, de acuerdo al momento y condiciones históricas, los países han establecido diferentes formas de proteccionismo. Aunque el fin es elogia-

[20] Carrillo, José Carlos y Martínez Echczarraga, Jon, *Estrategia internacional: Más allá de la exportación,* McGraw-Hill, Madrid, 1991, p. 68.

ble, puesto que se pretende proteger al productor y consumidor nacionales, en ocasiones en lugar de beneficiar, ha terminado por perjudicar al país que los implanta. Por lo tanto, las diversas formas de proteccionismo se han clasificado en lógicas e ilógicas. Entre las primeras se pueden mencionar:

1. Protección a la industria emergente.
2. Defensa nacional.
3. Industrialización de una nación atrasada.
4. Protección al mercado interno basada en la necesidad de mantener el dinero en el país, motivar la acumulación de capital, conservar los recursos naturales, mantener el empleo o reducir el desempleo.

En Japón, una forma de proteccionismo son los *keiretsus,* grupos de empresas formados por integraciones verticales de compañías, con alianzas horizontales y negociaciones transversales. Existen tres tipos de keiretsus: el financiero, el de producción y el de distribución y ventas. Estas compañías reciben el apoyo del gobierno japonés y forman una especie de monopolio dentro del país.

RESTRICCIONES LEGALES AL COMERCIO INTERNACIONAL

Las restricciones legales son una de las barreras comerciales de mayor peso al comercio internacional. Ello se debe a que quien las erige es el gobierno, el cual, según su enfoque de la situación política y económica del país y del contexto internacional decide aplicarlas, lo que disminuye el comercio, como sucedió en México en la década de los cincuenta cuando se implantó el modelo de sustitución de importaciones. También el gobierno puede reducirlas, en cuyo caso se incrementan drásticamente las operaciones comerciales, como sucede actualmente bajo el modelo neoliberal y el TLC.

BARRERAS ARANCELARIAS AL COMERCIO INTERNACIONAL

Entre las restricciones legales se encuentran las medidas tarifarias y las no tarifarias. Las primeras son aquellas que se refieren al requisito fundamental de pago de contribuciones aduaneras, tanto de importación como de exportación. Estos aranceles o derechos aduaneros pueden ser iguales para todos los bienes, aplicarse en forma diferenciada, o adoptar diversas características tales como un porcentaje sobre el valor de la mercancía, una cantidad fija por unidad, etcétera.

Un arancel es un impuesto gubernamental sobre bienes que entran a un país. Los aranceles pueden utilizarse como impuestos generadores de beneficios o para desalentar la importación de bienes, o con ambos propósitos.

En general, los aranceles:

Aumentan: Presiones inflacionarias.

Privilegios (intereses).

Control gubernamental y consideraciones políticas en cuestiones económicas.

El número de aranceles (originan otros aranceles).

Debilitan: La posición de la balanza de pagos.

Sistema de oferta y demanda.

Comercio internacional.

Restringen: La posición de abastecimiento.

Elecciones disponibles para los consumidores.

Competencia.

Las medidas arancelarias pueden determinarse mediante diferentes sistemas:

Ad-valorem En este caso se aplica una cuota porcentual sobre el valor de la mercancía. Ejemplo: aplicar 23.8% sobre el valor de un bien.

Específicos En este, la contribución se fija en términos monetarios por unidad de medida. Ejemplo: aplicar 100.00 pesos por tonelada de arena sílica.

Aranceles mixtos Son una combinación, en una misma operación aduanera, de los dos tipos anteriores. Ejemplo: aplicar 24.5%, más 150.00 pesos por tonelada de atún.

Aparte de los anteriores, los aranceles también pueden asumir la forma de arancel-cupo, que se aplica exclusivamente a ciertas mercancías consideradas por el poder ejecutivo dentro de una partida expresa y claramente determinada para su importación o exportación; además, se conoce el arancel estacional, que se aplica exclusivamente en cierta época del año.

BARRERAS NO ARANCELARIAS AL COMERCIO INTERNACIONAL

Las medidas no arancelarias o no tarifarias son aquellas que escapan a la órbita del régimen fiscal, pero que pertenecen a las facultades administrativas otorgadas al poder ejecutivo por la constitución y que tienen por objeto proteger a ciertos sectores o actividades vitales para la economía del país, la salud de la población o la seguridad de la nación.

Dentro de las barreras no arancelarias se encuentran las siguientes:

Reglas de origen Son los requisitos informativos que deben cubrir los importadores y exportadores, es decir, señalar el porcentaje de contenido nacional o regional de las mercancías que elaboran, el lugar de procedencia de las mismas cuando se trata de materias primas, el lugar de procedencia de los insumos utilizados en los productos manufacturados, o hacer referencia a los procedimientos empleados para la fabricación de esos bienes independientemente del lugar de origen de los insumos empleados.

Marcado de origen Se exige que las mercancías extranjeras que sean internadas a un país, ya sea en operaciones de importación definitiva o temporal, o ya sea en simple tránsito internacional, deben cumplir con el requisito de que ellas mismas, o sus empaques y envases ostenten, clara y visiblemente su país de procedencia.

Permisos previos Este requisito implica someter a un trámite administrativo de autorización cualquier operación de comercio exterior de mercancías.

En la ley mexicana existen los permisos previos normales y los automáticos. Los primeros se niegan cuando con motivo de un daño o amenaza a la producción nacional, se hace necesario restringir el ingreso de una mercancía procedente del exterior. Por otra parte, cuando se desea evitar el desabasto de ciertas mercancías en el mercado nacional, se limitan las exportaciones de las mismas sometiéndolas al régimen de permiso previo. El régimen de permisos automáticos se exige en los casos en que la autoridad establece un cupo máximo de importación o exportación de una mercancía.

Entre las barreras no arancelarias al comercio internacional se destacan:

- Reglas de origen
- Marcado de origen
- Permisos previos
- Cuotas
- Estándares
- Medidas de salvaguarda
- Normas de calidad

Cuotas Se denomina así al volumen de una mercancía, calculado en peso, número o medida, determinado por la autoridad, en este caso la Secofi, que permite que se realicen importaciones o exportaciones de la misma dentro de los límites previamente fijados. Además, una vez asignadas las cuotas a los beneficiarios, o cubierto el volumen autorizado, se prohibe la importación o exportación de dicha mercancía.

El objetivo de las cuotas es proteger la planta industrial nacional, en el caso de las importaciones; o evitar el desabasto de bienes en el mercado interno, en el de las exportaciones.

Otra forma de cuota es la VER (*Voluntary Restricted Exports :* Exportaciones Voluntariamente Restringidas), que no es otra cosa que una imposición diplomática. Consiste en que un país debido a presiones diplomáticas, decide voluntariamente restringir las exportaciones que realiza a otro, sin que éste le imponga una cuota.

500 MILLONES DE DÓLARES PERDIÓ HONDURAS AL NO EXPORTAR AL MERCADO EUROPEO

Con el fallo de la Organización Mundial de Comercio (OMC), recién el próximo año podrá beneficiarse Honduras con la exportación de bananas a la Unión Europea (UE).

El país podrá exportar con base en cuotas, pero sin discriminación, una vez que se haya normalizado el acceso al mercado, que se recupera después de cuatro años en los que el país perdió 500 millones de dólares.

Para recuperar esas pérdidas, Europa y los demás países que están en contra del fallo deberán conceder un mecanismo de compensación que establecerá beneficios para Honduras en otros productos, mientras se abre definitivamente el mercado europeo.

El viceministro de Comercio, Sergio Núñez, dijo ayer que el beneficio de la ampliación del mercado europeo se verá recién dentro de 15 meses, si es que se ratifica el fallo después de la apelación que seguramente presentarán los países afectados.

Mientras llega la normalidad, Honduras gozará de una compensación que consiste en ampliar ventajas arancelarias en introducción de otros productos al mercado europeo, para resarcirse de los daños que sufrió por las restricciones.

Es una compensación legítima porque el cierre del mercado dañó a Honduras, lo que implicará un replanteamiento con todos los demás países que se vieron afectados, dijo Sergio Núñez.

El régimen de la Unión Europea, que se impuso a finales de 1993, impidió a Honduras exportar bananas, y "si medimos en términos acumulativos, vemos que disminuyó el proceso de crecimiento de exportaciones".

"Podríamos decir que se perdieron unos 500 millones de dólares en todos los años que no se exportó", dijo.

"Esto debe ser motivo de satisfacción porque el organismo de solución de controversia muestra que cumple un gran papel y hace valer los derechos de los países, sin importar su dimensión económica", afirmó Núñez, en referencia a la decisión de la OMC.

Los países afectados por el fallo de la OMC son Nicaragua, Costa Rica, Colombia y Venezuela, debido a que ahora tendrán como acompañantes en la exportación a Honduras, Guatemala, Estados Unidos y México.

"Ahora pueden aplicarse cuotas de exportación, pero no discriminatorias como antes, porque eso era lo que provocaba una de las principales deficiencias del régimen europeo", añadió el viceministro de Comercio Exterior.

El funcionario pidió a los productores que se preparen desde ahora para que cuando llegue el momento de normalizar el mercado europeo, sean los primeros en exportar el producto.

Fuente: Anónimo, *500 millones de dólares perdió Honduras al no exportar bananas al mercado europeo.* http://www.latribuna.hn 1997/mayo/3/pag3.htm

Más adelante se presenta un ejemplo de la aplicación de este tipo de barreras no arancelarias.

Estándares Son también conocidos como prueba, etiquetación y certificación. Son barreras no arancelarias que comprenden aspectos de salud, seguridad y calidad (por ejemplo, uso de estándares regionales del producto en lugar de internacionales, aplicación innecesariamente restrictiva de estándares fitosanitarios y rechazo a aceptar la autocertificación de conformidad de los fabricantes importadores con los estándares extranjeros del producto).[21]

Barreras monetarias Estos obstáculos pueden presentarse bajo la forma de bloqueo de moneda, diferencial de cambio o aprobación de parte del gobierno. "Los gobiernos pueden controlar o restringir los movimientos de divisas y su aplicación o disponibilidad para la importación de bienes o servicios. Tales restricciones, si son muy severas, pueden llegar a cerrar un mercado a los abastecedores de los productos afectados. También la autoridad puede exigir a los importadores que constituyan un depósito previo a la importación y más elevado para ciertos productos que para otros. Asimismo, pueden fijarse montos diferenciales según fueren los países de procedencia."[22]

Medidas de salvaguarda Son aquellos instrumentos de regulación y control que tienen por objeto restringir e incluso prohibir la importación, exportación, circulación o tránsito de mercancías, cuando el gobierno lo estime necesario, con el fin de regular la economía del país, estabilizar la producción nacional o perseguir cualquier otro objetivo que beneficie a la nación. Las medidas de salvaguarda deben ser temporales y sólo se pueden imponer cuando la autoridad competente constate que las importaciones o exportaciones han aumentado en tal medida y condiciones que provocan daño a la economía del país, o un serio daño a la producción nacional.

Normas de calidad Facultad que integra las medidas de salvaguarda; consiste en exigir que los productos que se importen cumplan con las normas de calidad que para tal efecto se implanten.

En México existen leyes específicas que regulan los aspectos relacionados con la calidad mínima que deben mostrar los bienes y servicios, que no es otra cosa que un estándar que se denomina Normas Oficiales Mexicanas (NOM).

Contingentes de exportación En este caso el gobierno aplica esta restricción a los países: para limitar el volumen global de la importación del producto de que se trate. Su aplicación es más selectiva que la de los aranceles. Con este sistema se puede limitar en cualquier momento y de manera eficaz la entrada al país de ciertos productos, ya sea los provenientes de determinados países o de todos los abastecedores del exterior. En muchos casos los contingentes han llegado hasta cerrar el mercado.

[21] "Office of the United States Trade Representative", *Foreign Trade Barriers,* Washington, D.C., U.S. Oficina de Impresión del gobierno, 1988, 2; 1994, 1-2.

[22] Moreno, José María, *Marketing internacional,* Macchi, 1991, Buenos Aires, Argentina, p. 99.

Puede aplicarse incluso una política mixta de aranceles y contingentes: "hasta determinado cupo se aplica un arancel reducido o un arancel cero, pero superado ese cupo o tramo se aplica un arancel superior, por lo que, de existir un tercer cupo, puede aplicarse un arancel mucho más alto, a tal extremo que puede cerrar el mercado".[23]

Requerimientos de contenido Estos límites se imponen cuando los gobiernos desean que el producto extranjero que se va a comercializar en su país contenga, cuando menos, algún insumo nacional, por ejemplo, la materia prima u otros insumos.

En los últimos años se han tratado de reducir, a través del GATT, las barreras mencionadas. No obstante, pese a las acciones de liberalización comercial unilaterales y de los resultados de las rondas de negociaciones multilaterales, todavía se aplican medidas no arancelarias que dificultan y restringen el comercio, que con frecuencia asumen la forma de normas y reglamentos técnicos. En el Encuentro de las Américas (Tercer Foro Empresarial de las Américas), que se llevó a cabo en Brasil en mayo de 1997, se intentó analizar este problema y plantear posibles soluciones.

En dicho congreso se estableció que los gobiernos deben garantizar que las normas y reglamentos técnicos no constituyan obstáculos injustificados al comercio. Además, que es necesario dar prioridad a los temas de armonización de normas entre los distintos países, así como de cooperación técnica y compatibilidad con las normas y acuerdos internacionales antes de hablar de una liberalización comercial.[24]

Entre las recomendaciones más importantes emitidas en el Foro, pueden citarse las siguientes:

- En las zonas de libre comercio se deben eliminar completamente las barreras no arancelarias, para lo cual debe establecerse un calendario de eliminación. Asimismo, se debe considerar un periodo de transición para establecer los compromisos de reconocimiento mutuo de los sistemas de evaluación, de conformidad y de armonización de normas y reglamentos técnicos.
- Los gobiernos deben negociar un acuerdo sobre normas y reglamentos técnicos, congruente con las provisiones contenidas en los Acuerdos sobre Barreras Técnicas al Comercio (Technical Trade Barriers, TTB) y sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (Sanitary and Phytosanitary Measures, SPM) de la OMC, que deberá ser parte del acuerdo definitivo del ALCA.
- Se debe establecer un mecanismo de solución de disputas y controversias que considere la particularidad de las medidas sanitarias y fitosanitarias así como las cuestiones relacionadas con las barreras no arancelarias en el comercio internacional.

[23] Moreno, José María, *op. cit.,* p. 98.
[24] Tijerina, Otoniel, ínter Press Service México, 09/95/97, *Infolatina.*

Se debe elaborar a la brevedad posible un inventario de las normas y reglamentos técnicos, inclusive los reglamentos sanitarios y fitosanitarios, así como de procedimientos de evaluación de conformidad de cada país, que permita identificar las barreras al comercio.

Es imperativo armonizar normas, reglamentos técnicos, inclusive los reglamentos sanitarios, fitosanitarios y de marcación de productos, procedimientos de evaluación de conformidad y las exigencias de rotulado de producto mediante el empleo y desarrollo de instituciones como IAAC, COPANT, CMN, OPS, CITEL y SIM, basándose, para ello, en el principio de jerarquización del proceso de normalización: internacional, regional, subregional y nacional. Los países deben desarrollar mecanismos que garanticen una pronta adecuada adopción e implantación de los reglamentos armonizados.

Los reglamentos técnicos deben limitarse a los ámbitos de la seguridad, la salud y del medio, evitando la transformación de normas voluntarias en reglamentos técnicos.

Mantener a los países permanentemente informados sobre programas de normalización y reglamentos técnicos de acuerdo a lo previsto en el sistema de notificación de la OMC, y apoyar programas para el intercambio permanente de informaciones técnicas, tales como foros para discusión de los sistemas de armonización de normas y de armonización y desburocratización de los reglamentos técnicos.

Promover una participación efectiva de los países miembros en las organizaciones internacionales, tales como ISO, IEC, ITU, Comisión Codex Alimentarius, y regionales como la COPANT, CMN, IAAC, CITEL, PAHO, SIM y adoptar como referencia los documentos elaborados por estos organismos para realizar las actividades de evaluación de conformidad. Facilitar el intercambio de información relativa a normas y reglamentos y al proceso de elaboración de dichas normas y reglamentos. Estimular la capacitación de sus recursos humanos y la asistencia técnica a través de la implantación de un sistema de apoyo financiero, involucrando a los gobiernos y sector privado de los países del ALCA para que apoyen estos objetivos.

Los gobiernos deben garantizar una efectiva intervención del sector privado en el proceso de negociación y asegurar su participación y cooperación activa con el sector público, mediante la revisión y armonización de normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de conformidad en todo el hemisferio.[25]

RESUMEN CONCEPTUAL

El intercambio de productos ha sido una constante en la historia de la humanidad. Sin embargo, el concepto de mercado —lugar donde compradores y vendedores se reúnen para intercambiar bienes— es bastante más reciente.

[2:5] Tijerina, Otoniel, *op. rít.*

2. Las actividades comerciales, incrementadas exponencialmente en el siglo xx, debieron su extraordinario impulso a los avances tecnológicos no sólo en el aspecto productivo sino también en el de la comunicación. Ello permite hablar de un mercado global y de consumidores globales.

3. La existencia del mercado global se debe, en gran medida, a la apertura de mercados antes protegidos y a la eliminación de diferentes barreras que obstaculizaban el comercio.

4. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial se produjeron cambios importantes, entre ellos:

   - División del mundo entre países comunistas y capitalistas.
   - Fuerte inyección económica de parte de Estados Unidos a los países devastados por la guerra, por medio del Plan Marshall.
   - Disolución del sistema colonial.
   - Creación del GATT, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial y otras instituciones financieras de desarrollo.

5. En 1970 surge un poderoso bloque económico sin relaciones formales entre sus integrantes, conformado por Taiwan, Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Japón que modificó el ambiente económico internacional.

6. De acuerdo con su nivel de desarrollo económico los países pueden dividirse en preindustriales, menos desarrollados, en desarrollo, industrializados y países avanzados o postindustriales.

7. Los elementos operativos del comercio internacional están estrechamente relacionados con las características de operación de las corporaciones multinacionales, las cuales presentan los siguientes perfiles:

   - Disponen de utilidades de producción en diversos países.
   - Utilizan intensivamente los recursos y las oportunidades locales.
   - Emplean las formas más avanzadas de gestión.
   - Destinan gran cantidad de recursos a la investigación.
   - Cuentan con ágiles políticas para la colocación de recursos.
   - Conocen a fondo la estructura, el funcionamiento y los mecanismos políticos de los países en que se establecen.

8. En la década de los años ochenta, se desechó el modelo de sustitución de importaciones y se abrieron nuevamente los mercados al capital internacional, lo cual derivó en el proceso de integración económica que hoy recorre todo el mundo.

9. La balanza de pagos es el sistema contable que registra todas las transacciones financieras internacionales por concepto de exportaciones e importaciones de un país durante un periodo determinado, por lo general, un año.

10. La balanza comercial registra la relación entre las importaciones y exportaciones de productos de un país, pero no incluye ningún aspecto contable o financiero como lo hace la balanza de pagos, sino exclusivamente la relación entre ellas.

1 1. Los objetivos fundamentales del Fondo Monetario Internacional son:

- Estimular la cooperación monetaria internacional.
- Facilitar la expansión y el crecimiento equilibrado del comercio internacional.
- Impulsar la estabilidad cambiaría.
- Establecer un sistema multinacional de pagos.
- Solventar los problemas de la balanza de pagos de los países miembros.

12. El objetivo fundamental del Banco Mundial fue financiar la reconstrucción de los medios de producción destruidos por la guerra e incrementar la productividad y el nivel de vida de los países subdesarrollados.

13. Desde tiempos inmemoriales el comercio internacional ha sido obstaculizado mediante diversas medidas, entre las cuales se destacan:

- Sanciones y embargos
- Controles a la exportación e importación
- Boicot
- Monopolio
- Corrupción
- Restricciones a la repatriación de beneficios
- Protección a la industria nacional
- Aranceles
- Barreras no arancelarias (políticas fitosanitarias, ecológicas, etcétera)

TÉRMINOS CLAVE

Balanza comercial

Balanza de pagos

Banco Mundial

Boicot

- Controles a la importación y exportación
- Cuenta corriente
- Cuenta de capital

- Distorsiones del comercio internacional
- Economía global
- Fondo Monetario Internacional
- Guerra comercial
- Integración económica
- Inversión extraniera directa
- LDC: países menos desarrollados
- Mercado
- Monopolio y exportación
- Monopsonio
- Plan Marshall
- Repatriación de utilidades
- Sanciones y embargos
- Sistema generalizado de preferencias

CUESTIONARIO INTEGRAL

1. Defina qué entiende por:

   Barreras arancelarias

   Barreras no arancelarias

   Organismo internacional

   Arancel

   Cuota

   VER

   Controles a la exportación

   Controles a la importación

2. ¿Cuáles fueron los principales acontecimientos que afectaron al comercio internacional después de la Segunda Guerra Mundial?
3. Explique la diferencia entre embargo y boicot. Dé un ejemplo de cada uno basado en un hecho real.
4. ¿Cuáles son los efectos del proteccionismo sobre el comercio mundial?
5. Indique las principales barreras comerciales que obstaculizan el comercio internacional.
6. ¿En qué forma afectan los aranceles la economía de un país?
7. ¿Cuál es la importancia de organismos como el GATT y el FMI después de la Segunda Guerra Mundial?

TEORÍAS DEL COMERCIO Y DESARROLLO ECONÓMICO

CAPÍTULO 3

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Comprender la evolución que ha sufrido el comercio internacional a través del estudio de las diversas teorías que sobre éste se han desarrollado a lo largo de la historia.
- Conocer la importancia y funcionamiento del sistema mercantilista del siglo XVI y su repercusión sobre el comercio internacional.
- Entender y resolver problemas sobre las diferencias entre los conceptos de ventaja absoluta y ventaja comparativa.
- Aplicar los conocimientos proporcionados por las diversas teorías para analizar las relaciones comerciales entre los distintos países.
- Contar con las herramientas necesarias para desarrollar un pronóstico del rumbo que, a partir del nuevo milenio, tomará el comercio internacional.

El comercio internacional ha evolucionado continuamente. Comenzó con una economía doméstica o feudal, que con el paso del tiempo se transformó en economía nacional con un solo mando político y económico, y finalmente en una economía internacional. Dentro de cada una de estas tres etapas, que corresponden a lo que hoy se conoce como feudalismo, mercantilismo y libre comercio, se generaron teorías que pretendían explicar las relaciones comerciales existentes entre las distintas entidades. Particularmente en estas dos últimas etapas se elaboraron las grandes teorías que explicaban las motivaciones del intercambio comercial.

PRINCIPALES TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Desde mediados del siglo XVIII diversos teóricos y académicos trataron de dar una respuesta científica a una aparentemente simple pregunta: ¿por qué comercian entre sí los diversos países? Sus teorías trataban de explicar los beneficios y motivaciones del comercio internacional y también identificar las causas por las cuales algunos países se enriquecen más y más rápido que otros a través de esta práctica. Ello generó un amplio marco teórico dentro del cual las siguientes trece teorías han sido consideradas como las más importantes:

TEORÍA CUANTITATIVA DEL DINERO O DE LOS PRECIOS INTERNACIONALES Y DE AUTORREGULACIÓN DE LOS METALES PRECIOSOS

Esta teoría, creada por David Hume, sostenía que un país con grandes reservas de metales preciosos necesariamente debería vender caras sus mercancías en el exterior, con lo cual dejarían de ser competitivos; además, en el corto plazo debido a sus elevadas reservas, tendería a importar más de lo que necesitara. Por el contrario, si sus reservas de metales preciosos eran magras, tendría necesariamente que vender barato en el exterior, lo que lo convertiría en un país muy competitivo, y al aumentar sus ventas externas se incrementaría automáticamente el ingreso de metales preciosos a sus arcas. Hume consideraba que a largo plazo, mucho dinero era perjudicial porque provocaba el aumento de los precios y de los salarios. De ahí surgió la tesis aún vigente, que sostiene que una parte importante de la competitividad de un país está determinada por el precio de venta de sus mercancías en el extranjero.[1]

El comercio internacional ha sido la causa tanto de la unión como de la guerra entre diferentes países.

Esta teoría se generó durante la etapa mercantilista. Un breve análisis de esta etapa sirve para comprender los parámetros por los cuales se rige y las conclusiones a las que llega.

[1] Martínez Vera, Rogelio, *Legislación de Comercio Exterior,* McGraw-Hill, México, 1997, p. 6.

El mercantilismo

Durante los siglos XVII y XVIII, el mercantilismo representaba la posición dominante en el comercio internacional. Era un periodo de construcción nacional y consolidación del poder de los Estados recién formados. Debido a que la plata y el oro circulaban con dinero, la cantidad de estos metales preciosos simbolizaban la riqueza y el poder de un país. Los líderes de cada nación deseaban acumular tanto oro como fuera posible. Una manera de lograrlo consistía en producir y exportar la mayor cantidad de bienes y reducir las importaciones a un nivel mínimo. Para los mercantilistas, el comercio era la manera de acumular oro.[2]

Los mercantilistas consideraban al comercio como un juego de suma cero, que no podía ser beneficioso para las partes involucradas. Creían que existía un número determinado de bienes y de oro en el mundo y que la única función del comercio consistía en distribuirlos entre las naciones.

Durante el mercantilismo se fortalecieron los principios de injerencia estatal en la vida económica. La monarquía regulaba la vida económica de la nación a partir de tres principios básicos:

1. Formación de la unidad económica nacional.
2. Fortalecimiento de la capacidad productiva en dicha unidad.
3. Fortalecimiento de dicha unidad en el campo internacional.

Cabe mencionar que esta doctrina económica se basaba en diversos principios esenciales para fundamentar sus tendencias proteccionistas, a saber:

- Producir bienes y deshacerse de ellos mediante la exportación, lo cual se consideraba que estimulaba las fuerzas productivas y proporcionaba al país metales preciosos en la cuantía del excedente sobre las importaciones.
- Mantener bajo el costo de la mano de obra para que las exportaciones pudieran realizarse a buen precio, lo cual reforzaba la posición del país en el mercado mundial.[3]

ESCUELA MERCANTILISTA

Principio básico:

Incentivar la expoliación y restringir la importación.

Como consideraba que la riqueza de un país estaba en el oro que poseía, proponía:

- Impuestos o prohibiciones a la importación
- Subsidios a la exportación
- Alta intervención estatal

Al finalizar el siglo XVIII el mercantilismo comenzó a ser cuestionado como doctrina económica y comercial. En 1752, Hume señaló dos ventajas del mercantilismo:

[2] Yarbrough, Beth y Robert Yarbrough, *The World Economy,* Dryden Press, Estados Unidos, 1994.
[3] Mercado, Salvador, *Comercio Internacional,* Limusa-Noriega Editores, México, 1996, p. 19.

- No es la cantidad de oro y plata que posee una nación lo que la hace valiosa sino la cantidad de bienes y servicios que esos metales pueden comprar. La satisfacción del individuo no proviene de la acumulación de oro sino del consumo de bienes que compra con el oro.

Esta afirmación revelaba una falla de la teoría mercantilista, ya que ésta pretendía que se exportara la mayoría de bienes y se importara el mínimo, lo que implicaba que unas naciones adquirieran todos los bienes y otras todo el oro.

- La segunda falla que Hume detectó en el mercantilismo fue su escasa viabilidad a largo plazo. Hume predecía que dado que el oro formaba la base de las reservas de una nación, el ingreso de este metal incrementaría tanto las reservas monetarias como los precios. En la medida en que los precios de los productos de esta nación subiesen más que los de otras, sus productos serían menos atractivos para los compradores extranjeros, a la vez que las importaciones atraerían más a los consumidores nacionales, lo cual revelaba que el efecto sobre los precios debido a la entrada de oro, finalmente eliminaría la plusvalía inicial.

La transformación de la economía en disciplina científica se debió en mucho, a las aportaciones de David Hume, Adam Smith y David Ricardo.

Además de Hume, otros especialistas, entre ellos Adam Smith, cuestionaron la eficacia del mercantilismo. Este autor negó una de las premisas de esta escuela: la afirmación que sostenía que el comercio era un juego de suma cero, y afirmó que esta actividad podía ser beneficiosa para todas las partes involucradas. Esta situación sería posible si se lograba que cada bien se produjera en el lugar o país donde se necesitaran menos recursos. El resultado sería una mayor cantidad de bienes en el mundo y una mejor repartición y precio de los mismos entre las naciones.

TEORÍA CLÁSICA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Para entender de qué manera la teoría clásica explica las ganancias generadas por el comercio, es necesario analizar la curva de posibilidades de producción, ya que son las ventajas absolutas y relativas las que afectan las opciones de intercambio entre dichas curvas.

Curva de posibilidades de producción

En un mundo sin comercio, una nación tendría que producir todos los bienes ella misma para satisfacer sus necesidades. Sus decisiones de producción serían al mismo tiempo sus decisiones de consumo, las cuales, además deberían basarse en los recursos y tecnología disponibles. La ilustración 3-1 muestra una situación hipotética de un país con la posibilidad de producir dos productos, computadoras y automóviles. La

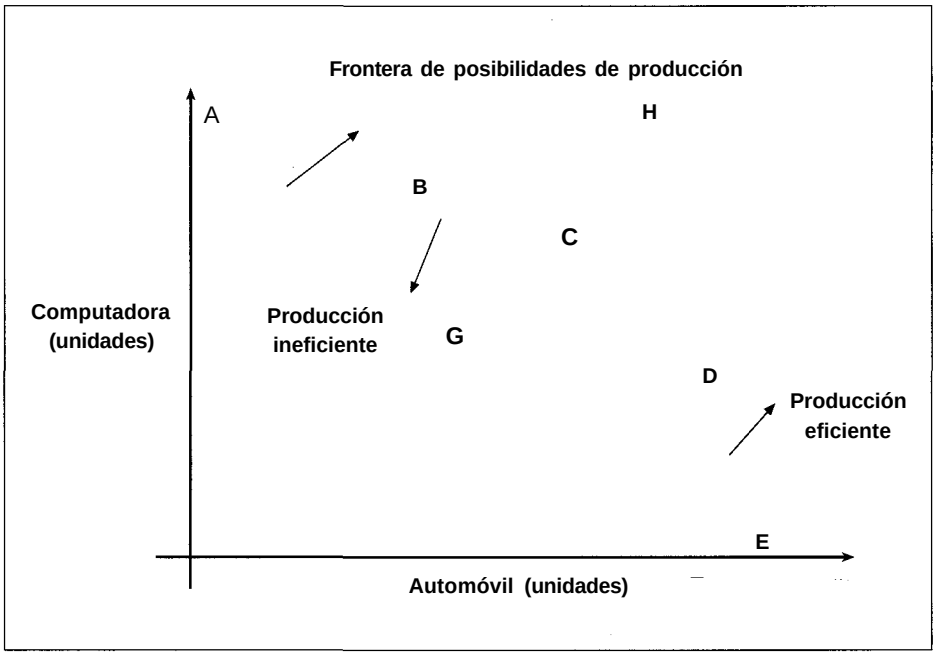


Ilustración 3-1 Curva o frontera de posibilidades de producción

ilustración indica el número máximo de unidades que se pueden producir de distintas combinaciones de estos bienes bajo el supuesto de que un producto puede ser sustituido por el otro con la limitante de los recursos disponibles. Por lo tanto, los países pueden decidir producir sólo computadoras (punto A), o sólo automóviles (punto B), o no especializarse en ningún bien (puntos B, C, D).

Las diferentes combinaciones que pueden realizarse de automóviles y computadoras muestran la curva o frontera de posibilidades de producción (o curva de transformación) del país, la cual representa todas las alternativas de combinaciones de bienes *"x"* y "y" (en este caso automóviles y computadoras) que un país puede producir dado un número fijo de recursos. La frontera representa una disyuntiva: una mayor cantidad de una mercancía representa menos de la otra.

Si observamos la ilustración 3-1 podemos ver que la frontera de posibilidades de producción que une a los puntos A y E muestra las combinaciones de productos (computadoras y automóviles) que la sociedad produce eficientemente, maximizando la producción de un bien con un nivel dado de producción del otro. Los otros puntos, tales como el G, situados por debajo de la frontera, representan una producción ineficiente. La sociedad podría desplazarse a C y

La frontera de *posibilidades de producción* muestra para cada nivel de producción de un bien la cantidad máxima que se puede producir del otro bien.

Adam Smith, precursor de las teorías de economía política.

lograr una mayor producción de automóviles y computadoras. Otros puntos, tal como el H, son inalcanzables. La sociedad desearía más estar en ellos que, por ejemplo, en D, pero no tiene suficientes recursos para producir esa combinación de bienes.

La curva de posibilidades de producción muestra los costos de oportunidad de cada uno de los bienes. Es decir, el número de unidades de *"x"* (automóviles) que se necesitan para producir una unidad adicional de "y" (computadoras), y viceversa, lo cual recibe el nombre de tasa marginal de transformación (MRT, por sus siglas en inglés), porque muestra la proporción en la cual un bien, en este caso una computadora, puede ser "transformado" en otro bien (un automóvil) al transferir mano de obra y recursos de la industria de computadoras a la de automóviles.

Teoría de la ventaja absoluta y teoría de la división internacional del trabajo

Adam Smith, en *La riqueza de las naciones,* publicado en 1776, estableció que la verdadera riqueza de los países no radicaba en tener grandes pilas de oro y plata en la tesorería, sino en un constante incremento en la calidad de vida de sus ciudadanos.

A partir de este supuesto Smith contribuyó a la teoría clásica con dos grandes aportaciones: la ventaja absoluta y la división del trabajo.

Smith observó que algunos países, debido a la habilidad de sus trabajadores o a la calidad de sus recursos, podían producir los mismos productos que otros en menos horas de trabajo, eficiencia a la que denominó "ventaja absoluta".[4] Posterior a este

[4] Czinkota R. Michael, Ikka Ronkainen, Michael Moffett y Eugene Moynihah, *Global Business,* Dryden Press, Estados Unidos, 1993, p. 30.

David Ricardo, creador de la teoría de la ventaja competitiva.

descubrimiento, postuló una tesis que denominó teoría de la división internacional del trabajo, la cual consistía en lo siguiente: los Estados deben especializarse en la producción de aquellos artículos de exportación en los cuales tengan mayor ventaja comparativa, por su alta calidad y bajo precio. Esto, decía Smith, facilitará la división del trabajo entre las naciones participantes en el comercio internacional y, decididamente, propiciará la riqueza y prosperidad de cada Estado.[5]

Teoría de la ventaja comparativa

Aunque el trabajo de Smith fue fundamental para el desarrollo de las teorías económicas sobre comercio. En primer lugar el comercio definido por Smith dependía enteramente de que un país tuviera ventaja absoluta en producción, pero no explicaba qué la generaba. En segundo lugar, si un país no tenía ventaja absoluta en ningún producto, ¿podía comerciar?

David Ricardo, a través de su trabajo *Principios de economía política e impuestos,* publicado en 1817, trató de dar respuesta a estas interrogantes a través de su teoría de la ventaja comparativa. Ricardo observó que aun cuando un país tuviera ventaja absoluta en la elaboración de dos productos, podía ser relativamente más eficiente

[5] Martínez Vera, Rogelio, *Legislación de Comercio Exterior,* McGraw-Hill, México, 1997, p. 7.

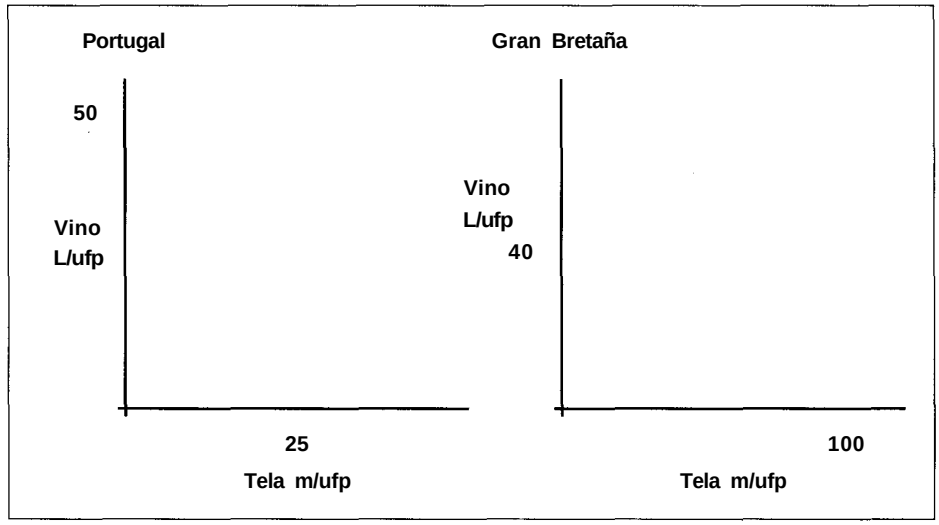


Ilustración 3-2 Curva de posibilidades de producción de Portugal y Gran Bretaña sin comercio entre ellos

que el otro en un producto determinado, situación a la que denominó "principio de la ventaja comparativa".[6] De acuerdo con este principio, un país puede ser mejor que otro país en producir varios artículos pero sólo debe desarrollar aquel que produce mejor. Su curva de posibilidades de producción determina el bien en el que posee esta ventaja comparativa, sobre el cual —o en el producto que muestre la menor desventaja comparativa— debe concentrarse y viceversa. Por lo tanto, debe importar el producto con la mayor desventaja comparativa o en el que tenga la menor ventaja comparativa.[7] Esta teoría se convirtió en la piedra angular del comercio internacional.

Mediante la teoría de la ventaja comparativa, Ricardo subsanó algunos aspectos erróneos de las concepciones clásicas sobre el comercio.

Además de lo anterior, la teoría de los costos comparativos o ventaja comparativa establecía que para que un país incrementara su comercio exterior debía vender en el extranjero mercancías en las cuales tuviese una ventaja de precio, comparando el valor de dicha mercancía con el de otras idénticas producidas en un país diferente. Para lograr ese propósito, las naciones deberían especializarse en la producción de artículos que fueran más competitivos por su precio en los mercados internacionales.

El caso de Portugal y Gran Bretaña El ejemplo clásico de David Ricardo para demostrar las ventajas del comercio e introducir el concepto de ventaja comparativa

[6] Czinkota R. Michael, Ikka Ronkainen, Michael Moffett y Eugene Moyníhah, *Global Business,* Dryden Press, Estados Unidos, 1993, p. 30.

[7] Onkvisit, Sak y John J. Shaw, *International Marketing,* MacMillan, Canadá, 1989, p. 52.

y ventaja absoluta consistía en la comparación del vino de Portugal con la tela de Gran Bretaña. La siguiente figura muestra la producción de estos países antes de entablar comercio entre ellos.

Concepto de ventaja absoluta

La ilustración 3-2 muestra que antes de entablar una relación comercial con Gran Bretaña, Portugal podía producir 50 litros de vino por unidad de factor de producción (ufp). Por su parte, Gran Bretaña podía producir únicamente 40 litros de vino con esa misma unidad. Debido a que 50 > 40, puede afirmarse que Portugal tenía una ventaja absoluta en la producción de vino sobre Gran Bretaña. Por el contrario, en el caso de la tela, puede verse que Portugal, con una unidad de producción podía producir 25 metros de tela, en tanto que Gran Bretaña podía producir 100 metros. Dado que 100 > 25 puede afirmarse que Gran Bretaña tenía una ventaja absoluta en la producción de tela sobre Portugal.

En seguida se muestra que la relación vino/tela en Portugal presentaba la siguiente proporción:

1 litro de vino:

$$\frac{50\ \text{L}}{50\ \text{L}} = \frac{25\ \text{m}}{50\ \text{ufp}}$$

por tanto:

1 litro de vino = 0.5 metros de ropa

1 metro de ropa = 2 litros de vino

En el caso de Gran Bretaña, la proporción era la siguiente:

1 litro de vino = 2.5 metros de tela

1 metro de tela = 0.4 litros de vino

Los dos cuadros muestran que mientras que a Portugal sólo le costaba 0.5 metros de tela producir 1 litro de vino, a Gran Bretaña le costaba 2.5 metros; por otro lado, mientras a Portugal le costaba 2 litros de vino producir 1 metro de tela, a Gran Bretaña sólo le costaba 0.4 litros. Los anteriores precios relativos de estos productos debían originar en Portugal un incentivo por exportar vino a Gran Bretaña, y con Gran Bretaña un incentivo por exportar tela a Portugal.

Ambas naciones descubrieron que existía un incentivo para especializarse en la producción de bienes sobre el que poseen una ventaja absoluta y exportar sus productos, pero aún no pueden determinar a qué precio deben venderlos. Este

precio, que será el precio internacional del producto, puede estar dentro del siguiente rango:

1 litro de vino: (0.5 - 2.5 metros de tela)

1 metro de tela: (0.4 - 2 litros de vino)

Como puede verse, la teoría de Ricardo se enfoca en la oferta, no le interesa la demanda y expone con claridad las ventajas del comercio. Si se supone que, al ver las posibles ganancias, ambas naciones comienzan a comerciar y establecen el siguiente precio internacional:

1 litro de vino = 1 metro de tela

se descubre que, a este precio, las dos se benefician del intercambio. A los consumidores de Gran Bretaña antes les costaba 2.5 metros de tela comprar un litro de vino y ahora lo conseguirán por 1 metro, mientras que a los consumidores de Portugal antes les costaba 2 litros de vino comprar 1 metro de tela y ahora sólo les costará 1 litro. Por otro lado, antes del comercio, los productores de tela de Gran Bretaña tenían que vender su producto a sólo 0.4 litros de vino y ahora lo podrán vender en el exterior a 1 litro; por otro lado, el vino de Portugal que sólo valía 0.5 metros de tela, ahora podrá ser exportado con un valor de 1 metro. Tanto consumidores como productores se ven beneficiados por la apertura de estos dos países al comercio internacional.

CONCEPTO DE VENTAJA COMPARATIVA ii

Si se supone ahora que, en lugar de 40 litros de vino por unidad de factor de producción Gran Bretaña produjese 67 litros, se obtendría que, en contraposición al ejemplo anterior, este país tendría ventaja absoluta en ambos bienes, tanto en tela como en vino, ya que podría producir un mayor número de unidades de ambos bienes. ¿Le convendría aún comerciar con Portugal?

Para responder a la pregunta anterior es necesario hacer un análisis de los nuevos términos de intercambio entre estos dos países, así como de los precios relativos que tendrían ahora sus productos.

	Sin comercio		Con comercio	
	Vino	Tela	Vino	Tela
Portugal	0.5 m tela	2 L vino	1 m tela	1 L vino
Gran Bretaña	2.5 m tela	0.4 L vino	1 m tela	1 L vino

Ilustración 3-3

Portugal	**Gran Bretaña**
1 litro vino = 0.5 metros de tela	1 litro vino = 1.5 metros de tela
1 metro de tela = 2 litros de vino	1 metro de tela = 0.67 litros de vino

Estos precios relativos demuestran que aun cuando Gran Bretaña tiene ventaja absoluta en ambos bienes, le conviene entablar el intercambio con Portugal, especializándose en la producción de tela, pues todavía le cuesta más barato importar de Portugal 1 litro de vino por 0.5 metros de tela, que producirlo en casa a 1.5 metros.

A partir del estudio de este caso puede afirmarse que las ganancias del comercio son válidas aun cuando un país no tenga ventaja absoluta sobre otro. Siempre que los precios relativos de los productos intercambiados difieran, cada país tendrá una ventaja comparativa.

Frente a tales beneficios, cada país debe especializarse en aquel producto en el que tenga una ventaja comparativa; en este caso, Gran Bretaña en tela y Portugal en vino. Dado este proceso, los consumidores podrán obtener más bienes por el mismo precio. Sin embargo, es importante señalar que la especialización nunca se logra totalmente debido a la gran dependencia que implica.

TEORÍA DE HECKSCHER-OHLIN O TEORÍA DE LA PROPORCIÓN DE FACTORES

En la primera mitad del siglo xx, la teoría del comercio cambió dramáticamente. Mientras que Smith y Ricardo hacían hincapié en la importancia del trabajo, la teoría de Heckscher-Ohlin revolucionó este campo al basarse en un concepto más moderno de producción que elevaba al capital al mismo grado de importancia que el trabajo.

Los principios de la ventaja absoluta y relativa proporcionaron una base primaria para que el intercambio comercial ocurriera, pero su utilidad estaba limitada por sus supuestos, uno de los cuales consistía en que la ventaja comercial, ya fuera absoluta o relativa, estaba solamente determinada por la mano de obra en términos de tiempo y costo. El resto de los factores de producción eran considerados insignificantes, lo cual constituía un grave problema, ya que si la mano de obra era el único factor de producción, o bien el mayor determinante del contenido del producto, países con altos costos de mano de obra no tenían posibilidad de competir. Además, resultaba incorrecto analizar los costos de mano de obra sin considerar la calidad de ésta o la presencia de otros factores importantes que contribuyen significativamente a la creación del valor en determinado producto.[8]

Teoría de Heckscher-Ohlin:

"La ventaja reside en el LISO intensivo del tactor más abundante que tenga un país."

[8] *Ibíd.*, p. 56.

Conscientes de estas deficiencias de la teoría, y basándose en la creencia de que diferentes bienes requieren diferentes cantidades de factores, y que ningún país está absolutamente dotado de todos, Heckscher y Ohlin elaboraron la teoría de proporción de factores, la cual ya no consideraba únicamente el trabajo, sino que se basaba en dos factores de producción: el trabajo y el capital. La tecnología determinaba la manera en que estos elementos se combinaban para formar el producto. Los distintos productos requerían diferentes proporciones de los dos factores de producción.

El concepto de "proporción de factores" puede explicarse de la siguiente manera:

> La producción de una unidad de un bien *X* requiere de 4 unidades de trabajo y 1 unidad de capital. Al mismo tiempo, la producción de una unidad de un bien *Y* requiere de 4 unidades de trabajo y 2 de capital. Por lo tanto, el bien X requiere más unidades de trabajo por unidad de capital (4 a 1) en relación con el bien Y (4a 2), por lo que X puede clasificarse como un producto "relativamente intensivo en trabajo" y Y un producto "relativamente intensivo en capital".

Esta intensidad o proporción de factores es relativa y se determina únicamente con base en lo que el producto *X* requiere en relación con el producto *Y* [9] Así, por ejemplo, mientras que la manufactura de zapatos de piel es un proceso relativamente intensivo en trabajo, el de producción de chips de computadora es intensivo en capital. La intensidad de los factores, como ya se mencionó, dependerá del estado de la tecnología mediante la cual se procesa el producto. Se supone que se utilizará la misma tecnología de producción en ambos productos, y que no son, por lo tanto, las diferencias en la eficiencia de producción las que determinarán el comercio entre las naciones como sucedía en la teoría clásica.

SUPUESTOS	
Dos países	Los factores tienen movilidad entre los sectores del país, sin movilidad internacional.
Dos bienes	Los países son idénticos excepto en la proporción o disponibilidad de los bienes.
Dos factores	Ausencia de restricciones al comercio. Hay competencia perfecta.
La oferta del factor es para cada país	Ambos países tienen la misma tecnología con rendimientos constantes.

Ilustración 3-4 Características del modelo de Hecksher-Ohlin

[9] Czinkota R. Michael, Ikka Ronkainen, Michael Moffctt y Eugcne Moynihah, *Global Busincs* Dryden Press, Estados Unidos, 1993, p. 36.

Si queremos saber qué determina la ventaja comparativa en producción y exportación, esta teoría responde qué factores de precios determinan las diferencias de costos, precios que están seleccionados con base en las cantidades de trabajo y capital que su país posee. Además supone que el trabajo y el capital no son móviles, es decir, que no pueden trasladarse de un país a otro.

Los países son medidos de acuerdo con las cantidades de trabajo y capital que poseen. Si un país tiene, cuando se lo compara con otros, más trabajo y menos capital, se clasificaría como relativamente "abundante en trabajo". Lo que es abundante es más barato, por lo que un país abundante en trabajo tendría una mano de obra relativamente barata. Por ejemplo, mientras que China es abundante en mano de obra y escasa en capital, Japón, por el contrario, es abundante en capital, pero con poca mano de obra. Dado que China posee mano de obra relativamente barata, debe especializarse en productos que sean intensivos de trabajo. Japón, cuyo capital es relativamente barato, debe especializarse en la exportación de bienes intensivos en capital. Mediante el razonamiento anterior, Heckscher y Ohlin pretendían demostrar que la ventaja comparativa se deriva no de la productividad de un país, sino de la relativa abundancia de sus factores de producción.

A través de su teoría, ambos analistas afirmaban que un país debía especializarse en la producción y exportación de aquellos productos que utilizan intensamente su factor relativamente abundante.

La paradoja de Leontieff

En 1950, el economista Wassily Leontieff probó que la teoría de proporción de factores podía ser utilizada para explicar el tipo de bienes que Estados Unidos importaba y exportaba. Su premisa se basaba en un punto de vista ampliamente compartido de que algunos países, como Estados Unidos, poseían grandes cantidades de equipo intensivo en capital, mientras que otros países tenían poco equipo pero mucha mano de obra. Por lo tanto, se pensaba que un país con cantidad significativa de capital sería más eficiente en producir bienes intensivos en capital, y que un país intensivo en trabajo sería más eficiente produciendo bienes intensivos en trabajo.

Para comprobar la teoría, Leontieff utilizó un método para determinar las cantidades relativas de trabajo y capital en un producto, el cual fue denominado análisis de entrada-salida, creado por él mismo. Esta técnica desmembraba los productos en las cantidades y costos de trabajo, capital y otros factores potenciales empleados en la manufactura.

La "paradoja de I.confien" que puso en entredicho la validez de la teoría de la proporción de tactores, recién pudo ser resuelta en 1970.

Sin embargo, los resultados que obtuvo no fueron los esperados. Su hipótesis de que las empresas estadounidenses exportaban bienes relativamente intensivos en capital, contrario a sus importaciones, las cuales eran relativamente intensivas en trabajo, no fue comprobada. Los productos que

estas empresas exportaban eran relativamente intensivos en trabajo, en contraste con los que importaba, los cuales eran intensivos en capital. Lo anterior demostraba que, si la teoría de proporción de factores era cierta, Estados Unidos era un país intensivo en trabajo, o alternativamente, la teoría de proporción de factores era falsa. Ninguna de estas dos interpretaciones fue generalmente aceptada. Por mucho tiempo se generaron diversos argumentos para explicar y resolver lo que entonces se denominó la "Paradoja de Leontieff".

Algunos afirmaron que la conclusión del experimento era simplemente el resultado de un año específico, 1947. Otros, que Leontieff no analizó el contenido de trabajo y capital de los productos importados, sino de los equivalentes nacionales de esos productos. Finalmente, en 1970, diversos estudios expandieron los factores de producción para incluir a la energía, en especial el petróleo, como un factor de producción que explicaría la paradoja.

TEORÍAS PURA Y MONETARIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Estas teorías fueron necesarias para realizar un análisis teórico y práctico del comercio internacional que diera fundamento a la política comercial. La primera se refiere al análisis del valor aplicado al intercambio internacional. Dentro de ésta puede encontrarse el enfoque positivo, referido a la explicación y la predicción de los acontecimientos, así como el análisis de los efectos que generará un cambio en la demanda sobre la relación real de intercambio de un país. Además, analiza, entre otras cosas, por qué se produce el comercio internacional de determinada manera en un país dado y las ventajas del mismo.

La teoría pura del comercio internacional se refiere al análisis del valor aplicado al intercambio internacional.

La segunda teoría se ocupa de la aplicación de los principios monetarios al intercambio internacional, es decir, tiene un enfoque explicativo de la acción de la moneda mediante la secuencia *circulante /nivel de precios /saldo comercial,* y sus efectos sobre los precios, los ingresos y, en especial, sobre el tipo de cambio y el tipo de interés. Además, también se ocupa del análisis del proceso de ajuste mediante el empleo de instrumentos monetarios, cambiarlos y financieros, procurando mantener el equilibrio de la balanza de pagos.[10]

TEORÍA DEL EQUILIBRIO Y EL COMERCIO INTERNACIONAL

Esta teoría establece que en el mercado los precios dependen del precio de los factores de producción y del precio de todas las mercancías, de tal manera que existe una doble interdependencia: por un lado, los precios de las mercancías y los factores

[10]Mercado, Salvador, *op. cit.,* p. 14.

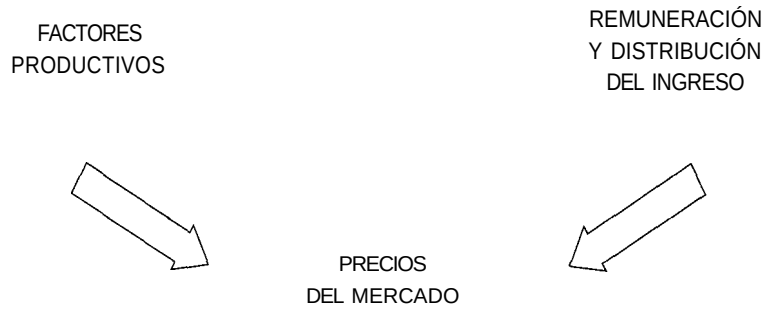


Ilustración 3-5

productivos y, por el otro, las remuneraciones y la distribución del ingreso que determina la estructura de la demanda. Éste y otros aspectos componen un conjunto de fuerzas que están en continua dependencia del conjunto. Es decir, que en el sistema circular de mercado, las fuerzas están relacionadas entre sí de tal manera que no hay una causalidad lineal entre los fenómenos sino que éstos son interdependientes entre sí. En el funcionamiento de una estructura socioeconómica todo depende de todo lo demás.

TEORÍA DE LA LOCALIZACIÓN

Esta teoría considera que debido a la distribución desigual de los recursos naturales limitados en el planeta, se generan condiciones diferentes para la producción de bienes de acuerdo a cada región y su dotación natural de recursos. La explotación de estos recursos naturales escasos y estratégicamente localizados, de acuerdo con la teoría, condujo a la especialización.

Sin embargo, a medida que se desarrollan la acumulación de capital y el conocimiento tecnológico, se registra de manera creciente una tendencia a depender menos de los recursos naturales. Cuando la humanidad registró un grado óptimo de desarrollo, surgió la sustitución de los recursos naturales por productos sintéticos.

Al comercio interregional se le considera parte de la teoría de la localización ya que la diferencia de oferta de factores entre las regiones geográfíco-económicas determina la localización de las actividades productivas, lo cual refleja el principio de la especialización antes establecido y trae consigo las siguientes ventajas:

- Ninguna región tiene que producir todo lo que necesita.
- Las regiones se ven obligadas a comerciar para proveerse de una mayor variedad de mercancías aprovechando las ventajas del comercio mismo.

Cabe mencionar que la especialización es de suma importancia ya que permite el intercambio.

TEORÍA DE LA DEMANDA RECÍPROCA

Esta teoría, elaborada por John Stuart Mill, afirma que dentro de un sistema de costos comparativos y de división internacional del trabajo, el comercio de exportación de un país se fortalecerá en la medida en que el mismo compre o importe mercancías producidas en otro. No es posible concebir sólo un comercio internacional de exportaciones, en virtud de que a cada operación de ésta sigue una de importación.

Mill sostiene que el éxito económico de un país reside en mantener un superávit relativo de sus exportaciones sobre sus importaciones, pero no sólo exportar y no importar.[11]

MODELO DE GEONEGOCIOS

Esta teoría establece que las transacciones comerciales, cuando tienen por objeto una actividad rentable, tienden a expandirse y a sobrepasar las fronteras nacionales.[12] Explica las acciones comerciales de aquellas empresas que han desarrollado su perspectiva geográfica desde un análisis global y que tienen acceso a los recursos necesarios para operar internacionalmente. El término del cual se deriva su nombre, geocomercial/geonegocios, se refiere a la relación entre geografía y negocios internacionales.

El modelo presenta tres tipos de variables: las condicionales, las motivacionales y las de control. Las primeras determinan si existen o no posibilidades para realizar negocios internacionales. Las segundas indican si la empresa considera que tiene o no algo que ganar ofreciendo su producto o servicio a nivel internacional y en qué medida tiene motivación para ello. Los factores determinantes que considera son el horizonte geográfico de la empresa, la accesibilidad a los recursos y su situación de ventaja/desventaja competitiva en el mercado. Las últimas, las de control, indican las acciones restrictivas o potenciadoras por parte de los países matriz y anfitrión. Los factores que utiliza para establecer estas acciones son los impuestos, los programas de incentivos para la exportación y los incentivos para las inversiones directas.

El modelo de los geonegocios sostiene que cuando las transacciones comerciales tienen por objeto una actividad rentable, tienden a expandirse y traspasar las fronteras nacionales.

Entre las tres variables descritas se incluyen las características del producto, las características de los países matriz y anfitrión y las relaciones particulares entre ellos.

[11] Martínez Vera, Rogelio, *Legislación de Comercio Exterior,* McGraw-Hill, México, 1997, p. 7.

[12] Robock, Stefan y Simmonds, citados en Hidalgo, Carlos, *Introducción a los negocios internacionales,* Limusa, México, 1997, p. 271.

Por su parte, la interrelación determina hasta qué punto es posible que el producto salga a nivel internacional con beneficios mayores que los costos.[13]

TEORÍA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

En 1966, Raymond Vernon realizó un diferente enfoque teórico y desarrolló la que ahora es denominada teoría del ciclo de vida del producto. En lugar de aceptar los enfoques tradicionales, Vernon se centró en el producto, más que en el país, en la tecnología de la manufactura o en las proporciones del producto.

Según esta teoría, el comercio exterior y las inversiones directas están relacionadas con las etapas del ciclo de vida del producto.[14] La competencia puede forzar a la empresa a invertir en el extranjero. Puede ser que sus exportaciones necesiten expandirse y que el país matriz no sea capaz de absorber el rápido crecimiento del mercado, o que el costo de la producción nacional crezca tan rápidamente que requiera implantarse en el extranjero para mantener una ventaja competitiva.

Como se hace evidente, esta teoría utiliza las mismas herramientas básicas de la teoría de la proporción de factores. No obstante, Vernon le agregó dos premisas basadas en la tecnología a la importancia concedida al factor-costo en la teoría anterior:

1. Las innovaciones técnicas que insumen los productos nuevos y redituables requieren grandes cantidades de capital y mano de obra calificada. Estos factores de producción se encuentran predominantemente en los países altamente industrializados e intensivos en capital.
2. Estas mismas innovaciones técnicas, así como el producto mismo y, más importante, sus métodos de manufactura, atraviesan tres etapas de maduración en la medida en que el producto comienza a elevar su comercialización. En la medida que el proceso de manufactura se estandariza y se hace más intensivo en mano de obra barata, la ventaja comparativa en su producción y exportación cambia entre los distintos países productores del mismo.[15]

Cada una de estas tres etapas abarca tanto el lado de la oferta (costo de producción), como el lado de la demanda (nivel de ingresos de los consumidores) y cada una combina distintos elementos.

En la primera etapa, la *etapa del nuevo producto* (introducción), éste se fabrica en el país matriz y se introduce en el extranjero a través de exportaciones. La innovación requiere de mano de obra altamente especializada y grandes cantidades de capital

[13] Hidalgo, Carlos, *Introducción a los negocios internacionales,* Limusa, México, 1997, p. 271.

[14] Vernon, R., citado en Hidalgo, Carlos, *Introducción a los negocios internacionales,* Limusa, México, 1997. p. 271.

[15] Czinkota R. Michael, Ikka Ronkainen, Michael Moffett y Eugene Moynihah, *Global Business,* Dryden Press, Estados Unidos, 1993, p. 39.

para investigación y desarrollo. El producto normalmente será diseñado y desarrollado cerca de la empresa creadora, por lo que precisa de un mercado altamente industrializado debido a la necesidad de proximidad de la información, es decir, de comunicación entre la diferente mano de obra especializada. En esta etapa de desarrollo, el producto no está estandarizado y el proceso de producción requiere de un alto grado de flexibilidad. Los costos de producción son, por lo tanto, muy elevados.

Vernon perfeccionó la teoría de la proporción de factores mediante la inclusión de dos premisas basadas en la tecnología:

- Las cantidades de capital y mano de obra calificada que requieren los nuevos productos.
- Las etapas del proceso de maduración de los producios.

En la etapa siguiente, la *etapa madura del producto* (madurez), en la medida en que se expande la producción, el proceso se estandariza cada vez más. La necesidad de flexibilidad de diseño y manufactura decrece, lo mismo que la demanda de mano de obra especializada. Surgen productos competidores con pequeñas variaciones, que ejercen presión sobre los precios y las ganancias. Los costos de producción se convierten en una preocupación constante. En la medida en que aumenta la competencia, la empresa innovadora debe tomar una decisión crítica si es que desea mantener su porción del mercado o volumen de ventas: puede optar por producir en el extranjero (generalmente, en otros países industrializados) mediante formas de producción en el país donde la demanda local está creciendo

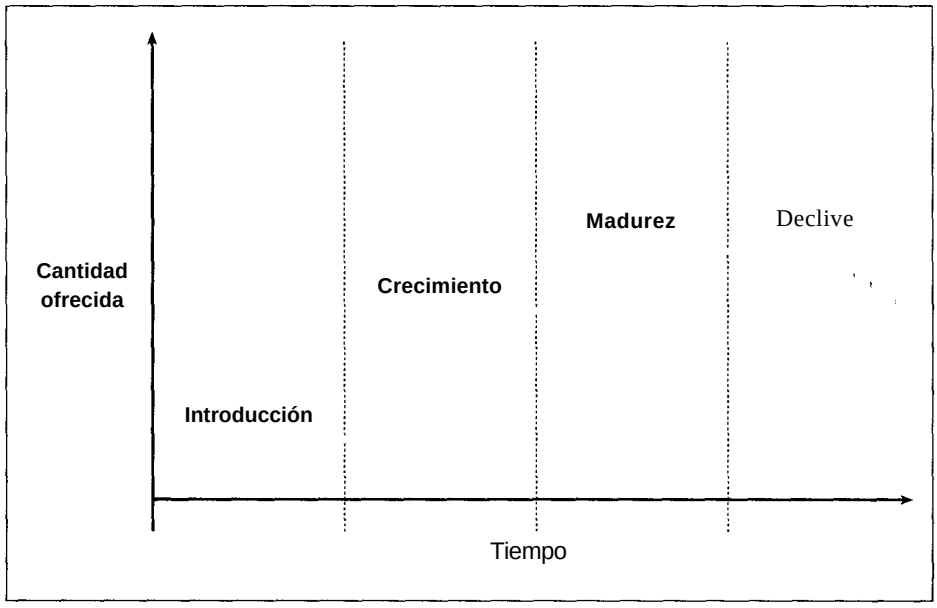


Ilustración 3-6 Ciclo de vida del producto

para explotar su ventaja comparativa en el costo de factores o ceder parte de su porción de mercado a aquellos manufactureros que utilizan mano de obra barata.

En la última etapa, la *etapa de estandarización del producto* (declive), de manufactura de éste es completamente estandarizada. En esta fase se agudiza la competencia de precios y los márgenes de ganancia se reducen. Asimismo, la empresa encuentra conveniente producir en áreas de bajos costos productivos, en un país de bajos ingresos donde los productos pueden ser nuevamente exportados al país matriz (generalmente países del tercer mundo). No obstante, el producto casi ha agotado su ciclo de vida en términos de rentabilidad para la empresa innovadora.

Las tres etapas anteriores revelan que esta teoría muestra cómo productos específicos fueron en un principio producidos y exportados por un país, pero debido a la evolución de los mismos y a la competencia a lo largo del tiempo trasladaron su lugar de producción y sus exportaciones a otros países.

Es importante observar que a lo largo de este ciclo, los países de producción, consumo, exportación e importación son identificados por sus niveles de trabajo y capital, no por sus empresas. Es decir, puede ser la misma empresa la que desplace su producción de un país avanzado a otro de igual condición o a uno del tercer mundo. El que cambia es el país que ofrece la ventaja comparativa.

La contribución más importante de esta teoría fue que logró explicar la inversión internacional. Además, no sólo reconoció la movilidad del capital sino que, como se mencionó en un principio, cambió el enfoque del país al producto.

Sin embargo presenta, además de estas contribuciones, ciertas limitaciones. Una de ellas es que no concede relevancia a las razones por las cuales algunas empresas multinacionales prefieren invertir en el extranjero en lugar de dar licencias, cuando, por razones estratégicas, en ciertas ocasiones ello es preferible.'[6] Otra es que se centra únicamente en productos basados en tecnología, en aquellos que finalmente caen víctimas de la producción en masa y la mano de obra barata. No obstante, la teoría de ciclo de vida del producto ha servido para romper una enorme brecha entre las teorías del viejo y los retos intelectuales del nuevo y más global mercado competitivo en el cual la tecnología, el capital, la información y las empresas mismas son móviles.[17]

TEORÍA DE LA VENTAJA MONOPOLÍSTICA

Esta teoría, basada en las imperfecciones del mercado, se desarrolla con base en el supuesto de que la empresa tiene, dentro del ámbito nacional, una ventaja monopolística que le conviene extender hacia el extranjero.[18] Esta expansión se puede

[16] Hidalgo, Carlos, *Introducción a los negocios internacionales,* Limusa, México, 1997, p. 272.

" Czinkota R. Michael, Ikka Ronkainen, Michael Moffett y Eugene Moynihah, *Global Business,* Dryden Press, Estados Unidos, 1993, p. 39.

[18] Hymer, Stephen, citado por Carlos Hidalgo, en *Introducción a los negocios internacionales,* Limusa, México, 1997, p. 273.

lograr a bajo costo marginal, por lo que la ventaja competitiva que de ella obtiene la empresa puede llegar a alcanzar un valor relevante en los mercados extranjeros además de favorecer su imagen nacional y su posicionamiento en relación con los demás competidores.

La teoría de la ventaja monopolística puede tomar muchas formas:

a) Capacidad para controlar un producto específico diferenciado, debido a que otras empresas no poseen el *know how.*

b) Un control exclusivo sobre la materia prima u otros insumos/componentes necesarios.

c) Bajo costo unitario de producción debido al gran volumen de la misma.

Esta típica ventaja de producción en escala pone a la empresa en posición de tener acceso a fondos de capital y a mantener una gran planta física que sería demasiado cara como para que los competidores la igualaran. Además, disfruta de superioridad con relación a la competencia en términos de capacidades gerenciales, organizativas y de marketing.

Una de las limitaciones de esta teoría es que no responde por qué la producción en el extranjero es la forma preferida de explotar esas ventajas, ya que éstas podrían ser explotadas a través de exportaciones o licencias.

TEORÍA DE INTERNALIZACIÓN

Al igual que la teoría de la ventaja monopolística, ésta se basa en las imperfecciones del mercado. Parte de la idea de que la empresa tiene una ventaja sobre sus competidores. Un ejemplo de ventaja muy citado por los teóricos es la información relacionada con los productos o con los procesos de producción. Cabría preguntarse: ¿cómo puede la empresa beneficiarse de esta ventaja informativa? La puede exportar vendiéndola con beneficio a otras empresas. Sin embargo, lograr un mercado para el producto puede ser difícil y proteger su propiedad aún más difícil. La otra alternativa es utilizar este producto —"información"— internamente y expandirlo hacia el extranjero a través de las empresas filiales. De esta manera, la investigación intangible puede convertirse en una propiedad muy valiosa generadora de renta monopolística. La "información" se ha convertido en verdadero poder.

Esta teoría explica el alto grado de participación de empresas de alta tecnología en negocios internacionales y por qué estas empresas prefieren las inversiones directas a las licencias. La teoría también indica por qué las transacciones intraemprcsariales (entre la matriz y sus afiliados) son más comunes que entre negocios que carecen de estos lazos o relaciones.[19]

[19]Hidalgo, Carlos, *Introducción a los negocios internacionales,* Limusa, México. 1997, p. 274.

Una de las limitaciones de esta teoría es que no le presta mucha atención a las políticas nacionales de control ni a los efectos de sus externalidades que pueden afectar a los costos y a los beneficios de la internalización.

NUEVA TEORÍA DEL COMERCIO O TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

En los años ochenta surgieron muchas interrogantes sobre el comercio internacional que ponían en evidencia la ineficacia de las teorías existentes para explicar los nuevos flujos comerciales. Los académicos sufrían una constante frustración al tratar de explicar dichas interrogantes a partir de la teoría de proporción de factores del comercio internacional, ya que las respuestas no eran convincentes.

La teoría no podía explicar el comercio intraindustrial y no consideraba la capacidad de los gobiernos para influir de manera negativa o positiva sobre la competitividad de sectores específicos de comercio de sus economías.

Para dar respuesta a estas cuestiones surgió la teoría de la ventaja competitiva, la cual pretendía examinar la competitividad de las industrias sobre una base global en lugar de considerar factores específicos de los países para determinar su competitividad. Fue pionera en enfocar la atención a la pregunta sobre la forma en que países, gobiernos e inclusive industrias privadas pueden alterar las condiciones dentro de un país para incrementar la competitividad de sus empresas.

Esta teoría, desarrollada por Michael Porter en su trilogía *Estrategia competitiva* (1980), *La ventaja competitiva* (1985) y *La ventaja competitiva de naciones* (1990), señala que el factor esencial del éxito de la empresa, tanto a nivel nacional como internacio-

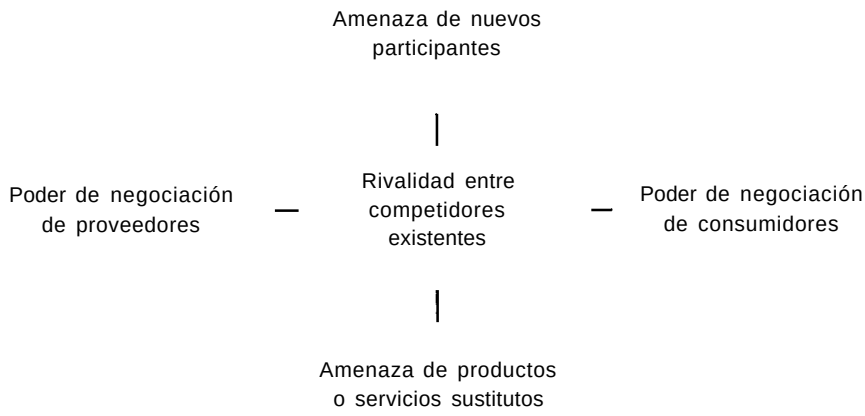


ILustración 3-7 Las cinco fuerzas de la competitividad

nal, reside en su posicionamiento estratégico, el cual es una función del sector industrial donde opera. Existen sectores más rentables que otros, lo cual no es accidenta] sino que es el resultado de cinco factores que determinan la intensidad de la competencia y el nivel de beneficios, como se explica gráficamente en la ilustración 3.7.

La empresa internacional, si desea alcanzar el éxito, debe analizar cada una de las mencionadas fuerzas en los países donde opera y considerar que éstas varían de un país a otro.

En esta nueva teoría, Porter ofrece un modelo para analizar la competencia que consta de cuatro partes, a saber: 1) ¿Cuáles son las metas de una empresa y qué la mueve? Aquí la empresa analiza las metas financieras y de mercado de los competidores, así como las actitudes de éstos hacia el riesgo, el control y los sistemas de motivación. 2) ¿Cuáles son las actuales presunciones? ¿Qué opinan de sí mismos como industria? Esta pregunta incluye costo, relación producto/calidad, desarrollo tecnológico, cultura e historia corporativas. 3) Estrategia actual: ¿Qué resultados ha obtenido? ¿Cuáles son las tendencias de sus situaciones financieras y de mercado? 4) ¿Cuáles son sus recursos de organización? ¿Con qué tienen que trabajar, y cuáles son sus puntos fuertes y débiles?

Este modelo, denominado "el diamante de ventaja nacional", incluye, como se muestra en la ilustración 3-8, cuatro dimensiones de competencia:

Las condiciones de los factores

Esta dimensión intenta determinar qué tan apropiados son los factores de producción de una nación para competir de manera exitosa en una industria específica. Porter

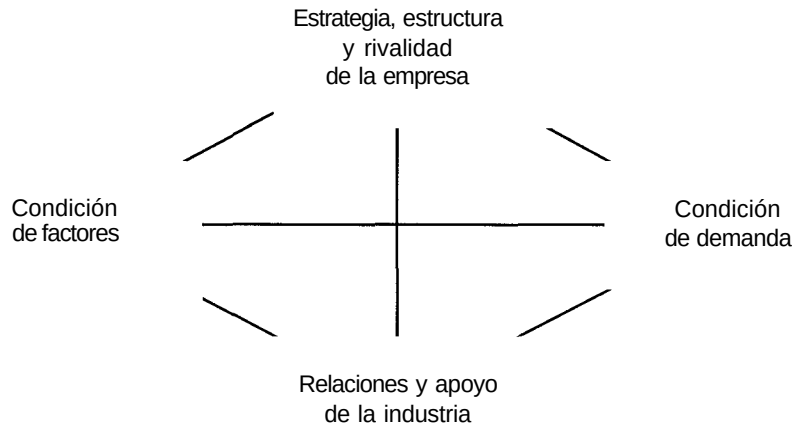


Ilustración 3-8 Determinantes de la ventaja nacional (diamante)

señala que aunque estos factores son importantes, no son la única fuente de competencia, como sugería la teoría clásica o la de factores.

Las condiciones de demanda

Esta medida se refiere al grado de salud y competencia que la empresa debe enfrentar en su mercado original. Las empresas que pueden sobrevivir en un mercado local altamente competitivo tienen mayores probabilidades de ganar ventaja competitiva. A este punto, Porter agrega que es el carácter de los mercados, y no su tamaño, lo que es decisivo para estimular la continua competitividad de la empresa.

Industrias relacionadas y de apoyo

Esta dimensión investiga la competitividad de todas las industrias relacionadas y proveedores de la empresa. Una empresa que trabaja en relación con un conglomerado de industrias relacionadas obtiene y mantiene ventaja a través de estrechas relaciones de trabajo, proximidad a los proveedores y reducción de tiempos de flujos de productos e información. Para que estas relaciones sean exitosas se requiere no sólo de la proximidad física de las empresas, sino de su disponibilidad para tener una constante y cercana interacción.

Rivalidad, estrategia y estructura de la empresa

Este parámetro mide las condiciones de la nación matriz de la empresa para bloquear o impulsar a la misma en la creación y mantenimiento de competitividad internacional.

Estos cuatro factores constituyen lo que una nación y una empresa deben tratar de crear y sostener a través de un proceso altamente localizado a fin de garantizar el éxito.

Como parte de este estudio de los factores, los cuales son fundamentales en una industria, Porter señaló que la posibilidad de éxito internacional de una industria de una nación depende de la posesión de una ventaja competitiva sobre sus mejores competidores. Establecer este criterio no resulta fácil, ya que se tiende a utilizar parámetros sesgados o difíciles de calcular desde el punto de vista internacional, tales como la rentabilidad interna o el tamaño de la industria. Debido a ello, Porter seleccionó otro tipo de parámetros, como:

1. La existencia de fuertes y constantes niveles de exportación hacia mercados amplios, estables y diversificados.

2. La significativa cantidad de flujo de inversiones en el extranjero basados en capacidades y otros creados en el país matriz.

La pregunta no es qué es lo que le da a una nación una ventaja competitiva, sino cuáles son las industrias que le proporcionan una ventaja competitiva. Aunque la teoría se refiere a todas las industrias que tienen la posibilidad de posicionarse como líderes a largo plazo, tiende a destacar las grandes industrias, las agrupaciones y, aún más, las economías internas duales.[2"]

El trabajo de Michael Porter es en gran medida una síntesis de todo lo que hubo antes de él. La importancia otorgada a la innovación como la fuente de la competitividad refleja el creciente enfoque en la industria y el producto que ha visto en las últimas décadas. Constituye un acercamiento pragmático a los retos que los mercados globales del siglo XXI presentan a las empresas de hoy.

TEORÍA DE LA INVERSIÓN INTERNACIONAL

A fin de entender la inversión internacional, sus motivaciones, procesos c implicaciones, es necesario regresar a las premisas básicas del comercio internacional, una de las cuales afirma que el comercio es la producción de un bien o servicio en un país y su venta a un comprador de otro país.[21] Esta transacción no es realizada entre países, sino por una empresa o un comprador que son libres de comerciar nacional o internacionalmente.

Esta premisa es importante si se consideran todos los obstáculos que atraviesa una inversión exitosa:

- Las ventas a algunos países se complican debido a las tarifas impuestas sobre el producto que se desea introducir al país.
- Dicho producto puede requerir de recursos naturales que sólo se puedan conseguir en ciertas áreas del mundo.
- La competencia incrementa constantemente la eficiencia y reduce los costos de producción del mismo.

Estas son algunas de las razones básicas por las cuales una empresa desea producir en otro país, sin que ello se deba necesariamente a que éste sea el más barato o el país donde el producto será finalmente vendido.

El objeto de estudio de la teoría de la inversión internacional surge, por lo tanto, de la idea básica a la que conduce lo anterior: la movilidad del capital. Aunque la mayoría de las teorías tradicionales suponían la inmovilidad de los factores de pro-

[20] Hidalgo, Carlos, *op. cit.,* p. 276.

[21] Czinkota R. Michael, Ikka Ronkainen, Michael Moff'ett y Eugene Moymhah, *Global Business,* Dryden Press, Estados Unidos, 1993, p. 44.

ducción, es el movimiento del capital el que permite la inversión extranjera directa. Si existe la posibilidad de una ventaja competitiva en un país, el capital llega a él.[22]

Esta teoría ha pretendido dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué motiva a una empresa a ir más allá de las exportaciones y las licencias? ¿Qué beneficios espera alcanzar una empresa multinacional al establecer su presencia física en otros países? Las respuestas que la teoría ha dado a estas preguntas han cambiado a lo largo del tiempo.

En el siglo XVIII y XIX, la inversión extranjera directa de las empresas era el resultado de la búsqueda de recursos naturales únicos y valiosos para su producción. Además, provenía de la búsqueda de conocimiento. Las empresas trataban de apoderarse de empresas extranjeras debido a las habilidades técnicas y competitivas que poseían. Por último, las empresas invertían en el extranjero para buscar nuevos mercados. La habilidad para ganar y mantener acceso a mercados es de importancia primordial para las empresas multinacionales. Esta necesidad de crecer fuera del mercado interno es central en todas las teorías de comercio y negocios internacionales.

En las últimas tres décadas se produjo una evolución de esta teoría. La inversión extranjera directa se convirtió en un esfuerzo de las multinacionales para explotar las imperfecciones de los mercados de factores y productos creados por los gobiernos. Estas imperfecciones cubren todos los principios de oferta y demanda relacionados con el mercado: política comercial (aranceles y cuotas), impositiva, incentivos, arreglos preferenciales de compraventa entre gobiernos, etcétera.

Ejemplo de lo anterior fue la respuesta de las multinacionales frente a las políticas de sustitución de importaciones. Debido a que esta política restringe la entrada de importaciones, las multinacionales trataron de mantener su acceso a estos mercados mediante la elaboración de sus productos dentro del país, con lo cual evitaban las restricciones arancelarias y al mismo tiempo complacían los deseos del país meta de estimular la producción local.

¿Por qué no pueden las imperfecciones mencionadas anteriormente aprovecharse a través de contratos o licencias? La respuesta se encuentra en que muchas de las verdaderas ventajas que posee una empresa se centra en su control del conocimiento para crear un producto o proveer un servicio. Al establecer sus propias operaciones multinacionales, estas corporaciones interiorizan la producción y resguardan ese conocimiento que les otorga superioridad en su industria sin que la competencia pueda acceder a él. La internacionalización es, por lo tanto, preferible al uso de contratos o licencias que no permiten la transmisión de conocimientos o representan una amenaza seria al control de la información que le permite a la empresa alcanzar los beneficios de la inversión internacional.[23]

La inversión extranjera directa es un recurso de las transnacionales para aprovechar las imperfecciones de los mercados de productos y factores propiciadas por los gobiernos.

[22] Czinkota R. Michael, Ikka Ronkainen, Michael Moffett y Eugene Moynihah, *Global Business,* Dryden Press, Estados Unidos, 1993, p. 46.

[23] I*bid.,* p. 48.

Todas estas teorías han marcado la evolución del comercio internacional. En la actualidad, el proceso de integración económica parece ser el siguiente peldaño que el comercio ha alcanzado y quizás el último paso de su evolución.

La tendencia hacia la regionalización y los bloques comerciales es la realidad del comercio de hoy. El Tratado de Libre Comercio, la Unión Europea y el Mercosur son sólo algunos ejemplos de esta tendencia. Resultado de todo el trayecto que el comercio ha seguido para llegar hasta este punto en donde los postulados de Smith y Ricardo no han muerto, sino que simplemente se han adaptado, al igual que el capitalismo, a las realidades cambiantes de este planeta y de su mercado.

RESUMEN CONCEPTUAL

1. La evolución del comercio arranca desde la economía doméstica, se transforma en economía nacional y luego en economía internacional. En la actualidad, toda la actividad económica tiende a globalizarse.
2. Desde mediados del siglo XVIII diversos estudiosos intentaron transformar a la economía en una disciplina social autónoma.
3. David Hume sostenía que una parte importante de la competitividad de un país estaba determinada por el precio de venta de sus mercancías en el extranjero. Esta teoría se denominó *Teoría cuantitativa del dinero.*
4. La teoría conocida como mercantilismo consideraba al comercio como un juego de suma cero, que no podía ser beneficioso para las partes involucradas en él; además, sostenía que los gobiernos deberían estimular la exportación y restringir la importación.
5. La frontera de posibilidades de producción muestra para cada nivel de producción de un bien, la cantidad máxima que se puede producir de otro bien.
6. Adam Smith, en *La riqueza de las naciones,* afirma que la verdadera riqueza de los países no radica en la cantidad de oro que poseen, sino en el constante incremento de la calidad de vida de sus habitantes.
7. La teoría de la proporción de los factores se basa en el uso intensivo del factor más abundante que tiene un país.
8. La paradoja de Leontieff, que puso en entredicho la validez de la teoría de la proporción de los factores, sólo pudo ser resuelta en 1970, cuando dentro de su modelo se introdujo la energía, en especial el petróleo, como factor de producción relevante.
9. La teoría de la localización considera que, debido a la distribución desigual de los recursos naturales limitados del planeta, se generan condiciones diferentes para la producción de bienes de acuerdo a cada región y su dotación natural de recursos.

10. La teoría de la demanda recíproca sostiene que el éxito económico de un país reside en mantener un superávit relativo de sus exportaciones sobre sus importaciones, pero ello no implica sólo exportar y no importar.

11. La teoría del ciclo de vida del producto, de Raimond Vermon, sostiene que el comercio exterior y las inversiones directas están relacionadas con las etapas del ciclo de vida del producto, con lo cual perfeccionó la teoría de la proporción de los factores.

12. La teoría de la ventaja monopolística se basa en las imperfecciones del mercado.

13. La teoría de la ventaja competitiva establece que el factor esencial del éxito de una empresa depende de su posicionamiento estratégico, el cual es una función del sector industrial donde opera.

14. Los factores que determinan la intensidad de la competencia y el nivel de beneficios son:

- La amenaza de nuevos participantes.
- La amenaza de sustitutos.
- El poder negociador de los compradores.
- El poder negociador de los proveedores.
- La rivalidad entre los competidores.

TÉRMINOS CLAVE

- Autarquía
- Costos comparativos
- Curva de posibilidades de producción
- División internacional del trabajo
- Economía feudal
- Economía global
- Economía internacional
- Economía nacional
- Juego de suma cero
- Las cinco fuerzas de la competitividad
- Mercantilismo
- Paradoja de Leontieff
- Teoría clásica del comercio internacional
- Teoría cuantitativa del dinero
- Teoría de internalización
- Teoría de la demanda recíproca
- Teoría de la localización

- Teoría de la proporción de factores
- Teoría de la ventaja competitiva
- Teoría de la ventaja monopolística
- Teoría del ciclo de vida del producto
- Unidad de factor de producción
- Ventaja absoluta
- Ventaja comparativa
- Ventaja relativa

CUESTIONARIO INTEGRAL

1. Defina los siguientes términos:

- Mercantilismo
- Ventaja absoluta
- Ventaja comparativa
- Precios relativos
- Modelo de Hecksher-Ohlin
- Paradoja de Leontieff

2. Explique la diferencia entre la ventaja comparativa y la ventaja absoluta. Dé un ejemplo.

3. Desarrolle el modelo de Hecksher-Ohlin a través de un caso hipotético. No olvide incluir todos los supuestos.

4. ¿Qué deficiencias presentaba el modelo de Hecksher-Ohlin? ¿Qué nueva teoría pretendía solucionar estas diferencias? ¿Cómo?

5. Explique el modelo de las cinco fuerzas de competitividad de Michael Porter y aplíquelo a una empresa.

6. Explique el modelo del diamante, de Michael Porter, y aplíquelo a una empresa.

7. ¿Qué obstáculos enfrenta una inversión exitosa y cómo pretende solucionarlos la teoría de la inversión internacional?

8. ¿En qué se basa la teoría de la ventaja monopolística y cuáles son algunas de sus limitaciones?

9. Desarrolle las tres etapas de la teoría del ciclo de vida de un producto.

10. ¿En qué se basa la teoría de la localización? ¿Concuerda con ella? Explique su respuesta.

11. Desarrolle el modelo de geonegocios.

12. ¿Qué teoría sobre el comercio internacional funciona hoy en día?

Apéndice

PARTE *I*

RELACIÓN DEL SECTOR SERVICIO EN UN CONTEXTO INTERNACIONAL: IMPORTANCIA DE LA DISTANCIA PSÍQUICA*

INTRODUCCIÓN

Este documento reporta la etapa exploratoria de un estudio empírico para examinar los factores involucrados en la implantación de una estrategia de marketing de relación (MR) llevado a cabo por operadores de viaje y excursiones, cuando tratan con otras organizaciones del sector turismo y viajes del extranjero.

El proyecto de investigación fue diseñado para probar un modelo conceptual desarrollado por los autores, el cual sugiere que existe una relación positiva entre el nivel de distancia psíquica entre las partes interesadas y la inversión financiera y psicológica que se requiere generalmente para desarrollar una estrategia MR exitosa: mientras más alto sea el nivel de distancia psíquica, mayor será el "esfuerzo" requerido. Si una relación como ésta fuera probada empíricamente, se demostraría que las variables integrantes de la distancia psíquica deben ser factores importantes para influir en el desarrollo de las estrategias MR internacionales.

EL AMBIENTE CULTURAL Y EL MARKETING DE RELACIONES INTERNACIONALES

El marketing de relación se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas hacia el establecimiento, desarrollo y mantenimiento exitoso de los intercambios relacionales (Morgan y Hunt, 1994: 22).

Las relaciones, que proporcionan apoyo mutuo (Duck, 1991), pueden estar en un continuo que abarca desde las interacciones más formales que de manera poco probable estarían caracterizadas por mucho sentimiento o emoción hasta las relacio-

* Con la colaboración de Tony Conway, profesor titular en Marketing, Universidad de Salford, y Jonathan S. Swift, profesor titular en Marketing, Universidad de Staffordshire.

nes más personales que se asemejan a lo que los psicólogos denominan *relaciones cercanas* (McCall, 1970). Esas relaciones, que generan beneficios para ambas partes, probablemente sean de una naturaleza a largo plazo (Clark y Mills, 1979).

Levitt (1983) y Dwyer y cols. (1987) consideran cinco etapas en el desarrollo de una relación: I) Conciencia, II) exploración, III) expansión, IV) compromiso y V) disolución. Del mismo modo, Scanzoni (1979) considera tres etapas de participación: I) exploración, II) expansión y III) compromiso. Los componentes de una relación de negocios exitosa relativamente importante dependen de la *etapa* en la cual se examine la relación. Czepiel (1990), por ejemplo, considera las relaciones a largo plazo como desarrolladas a través de la acumulación de encuentros satisfactorios, es decir, participación activa basada en la revelación y confianza mutuas, creación de un doble vínculo (personal y económico) y lealtad psicológica hacia el socio.

Se ha escrito mucho sobre los componentes de las relaciones exitosas (Gupta, 1983;Jüttner y Wehrli, 1994; Dion y cols., 1995: Dawar y cols., 1996; Hom y cols., 1996;Conway, 1996;Selnes, 1998; Ali y Birley, 1998;Lin y Germam, 1998), de todo lo cual parecen emerger cinco factores particularmente importantes para el desarrollo de las relaciones: I) orientación/empatia del cliente, II) confianza, III) experiencia/satisfacción, IV) compromiso y V) comunicación.

Sin embargo, colocar la MR en un contexto internacional genera complicaciones adicionales debido a las relaciones que se desarrollan dentro de un contexto *transcultural.* El grado en el cual la interacción y el desarrollo de la relación pueden tener lugar, generalmente está determinado por el grado de diferencia (o "distancia") entre las partes interesadas. Mientras mayor sea el grado de distancia, más difícil de lograr y más intensivo en recursos será el proceso de desarrollo de la relación (Lin y Germain, 1998). Las relaciones de negocios transculturales exitosas dependen en grado elevado del entendimiento de los antecedentes culturales (Mayo y Hadaway, 1994;Kantery Corn, 1994; Swierczek y Hirsch, 1994 y Morosini y cols., 1998). Los diferentes componentes de la cultura tienen diversos grados de importancia tanto para las personas como para las sociedades, variación que puede expresarse en términos de "proximidad" o "cercanía" con el individuo en la sociedad.

Los elementos que tienen el mayor efecto son los que se encuentran diariamente. Por ejemplo, el idioma es probablemente el elemento más "inmediato" o "cercano". Por su parte, los problemas que se relacionan con los valores o entendimiento pueden surgir cuando las comunicaciones se efectúan entre individuos con diferentes antecedentes culturales, ya que cada uno tiene su propio sistema de valores (Kale, 1991).

DISTANCIA PSÍQUICA

Muchos han estudiado el concepto de distancia psíquica en años recientes (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975 Johanson y Vahlne, 1977;Wiedersheim-Paul y cols., 1978; Halén y Wiedersheim-Paul, 1984; Kogut y Singh, 1988; Gripsrud, 1990; Klein y Roth, 1990; Holden y Burgess, 1994, y Swift, 1999). Hallén y Wiedersheim-Paul,

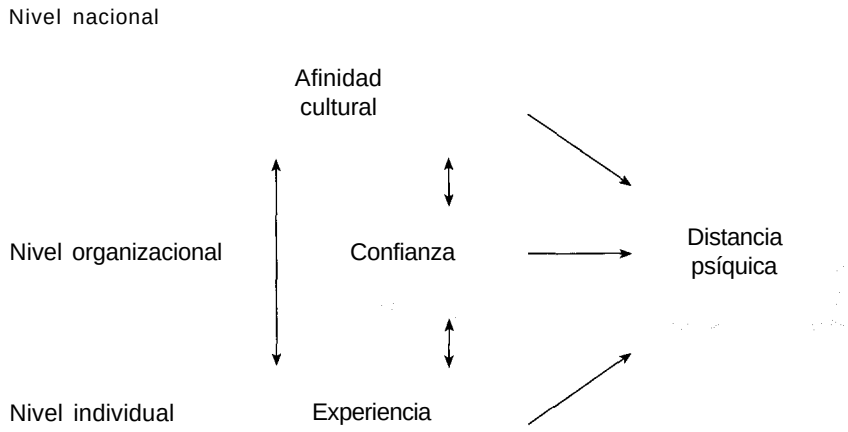
que definen la distancia psíquica como la "diferencia de percepciones entre comprador y vendedor..." (1984:17) la consideran como una consecuencia tanto de la distancia cultural como de la social.

Mientras más "diferente" parece la cultura de la otra persona, mayor será el grado de distancia cultural, la cual es una determinante potencialmente poderosa de la manera en que pueden desarrollarse las relaciones (Lainer, 1979;Tse y cols., 1998; Feldman y Thompson, 1993; Meschi y Roger, 1994, y Palmer, 1997). La distancia social se refiere a la brecha o distancia entre dos grupos sociales, la cual es, principalmente, un producto de la distancia cultural (Furnham y Bochner, 1992; Meschi y Roger, 1994).

Hallén y Wiedersheim-Paul sugieren que la distancia física consta de tres componentes:

1. El grado de afinidad cultural (generalmente, más evidente a nivel nacional de las relaciones).
2. El nivel de confianza mutua logrado (esto es generalmente una consideración a "nivel organizacional").
3. El nivel de experiencia de los individuos interesados (esto es generalmente una consideración a "nivel individual").

La relación se muestra en la ilustración AI-1.



Fuente: Hallén y Wiedersheim-Paul, 1984:18.

Ilustración AI-1 Determinantes de la distancia psíquica entre las empresas

Si existen bajos niveles de afinidad cultural y de confianza y poca experiencia mutua, el nivel resultante de distancia psíquica entre los individuos u organizaciones interesadas será muy elevado, en cuyo caso puede obstaculizar el establecimiento y/o desarrollo de relaciones de negocios. Sin embargo, si lo contrarío es cierto, es probable que se logre un alto grado de *cercanía* psíquica, la cual es beneficiosa para el establecimiento de buenas relaciones de negocios.

Así como la etapa de relación influye en la importancia relativa de sus componentes, lo mismo puede decirse de la distancia psíquica. Hallén y Wiedersheim-Paul afirman que el desarrollo de una relación consta de cuatro etapas: 1) contacto previo, 2) interacción inicial, 3) desarrollo y 4) relación madura. (Si bien las relaciones pueden romperse en cualquier punto después de la interacción inicial, este documento está interesado en los factores que permiten el desarrollo exitoso de una relación.)

En cada etapa debe identificarse cuáles de las tres determinantes de la distancia psíquica tienen mayor influencia. La ilustración AI-2 es una versión adaptada de su modelo, el cual reúne las fases del desarrollo de la relación y las implicaciones de la distancia psíquica.

En la etapa de **contacto previo,** la distancia psíquica se considera que está a un nivel medio ya que no hay experiencia *personal* de la otra parte. El término "medio" se usa aquí para describir un nivel de distancia psíquica que ocupa el punto intermedio en el continuo entre alto y bajo, y no es indicativo de una posición neutral.

Si bien los participantes no tienen experiencia personal sobre la cual basar sus juicios, sus actitudes pueden haber sido influenciadas hasta cierto grado a través de la exposición indirecta, es decir oral, reportes escritos, etcétera o, como explican Hallén y Wiedersheim-Paul:

> ".. .los intervalos de percepción de la organización probablemente serán muy afectados por la imagen nacional" (1984:22).

En la etapa **inicial** de la interacción, las diferencias entre las dos partes llegan a ser evidentes y por lo tanto la distancia psíquica probablemente sea alta.

Etapa/fase del desarrollo de la relación	Nivel de distancia psíquica	Determinante(s) principal(es) de la distancia psíquica
1. Contacto previo	Medio	Afinidad cultural
2. Interacción inicial	Alto	Afinidad cultural y experiencia
3. Desarrollo	Medio	Experiencia y confianza
4. Relación madura	Bajo	Experiencia y confianza

Fuente: Basado en Hallen y Wiedersheim-Paul (1984: 25).

Ilustración AI-2 Distancia psíquica y desarrollo de las relaciones

Si la relación se desarrolla todavía más, es probable que la distancia psíquica se reduzca a medida que transcurra el tiempo (las etapas de **"desarrollo" y "madurez").** Hallén y Wiedersheim-Paul (1984:24) suponen que, al principio, la afinidad cultural es una determinante principal de la distancia psíquica, pero si la relación se desarrolla, son la confianza y la experiencia las que asumirán una importancia relativamente mayor.

Existe un alto grado de similitud entre estos elementos de la distancia psíquica y los componentes de una relación exitosa, a saber: orientación hacia el cliente/empatia, confianza, experiencia/satisfacción, compromiso y comunicación.

AFINIDAD CULTURAL (SIMPATÍA) Y ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE (EMPATÍA)

Aunque la "empatia" se refiere a un entendimiento, o capacidad para ver una situación desde el punto de vista de otra persona, muchos utilizan el término como afinidad y simpatía.

Los estudios han demostrado que la "simpatía" de una de las partes es importante en el desarrollo de relaciones de negocios e interpersonales cercanas (Turnbull y Cunningham, 1981; Friedman y cols., 1988; Francis, 1991, y Moorman y cols., 1992) y algunos señalan la importancia de la atracción interpersonal (Aronson, 1969; Adler y Graham, 1989). Esto implica un vínculo entre el lazo social y la cercanía y parece fundamentar la importancia de la empatia o simpatía como un factor importante en el establecimiento de las relaciones.

Dentro de un contexto internacional, la afinidad cultural parecería ser un elemento clave (Holden y Burgess, 1994). Hallén y Wiedersheim-Paul identifican la afinidad cultural como operante a nivel nacional, y la definen como:

> "...un concepto proyectado para expresar el efecto percibido de la similitud cultural en diferentes dimensiones tales como idioma, hábitos de negocios, ambiente cultural, ambiente legal, etc." (1984:18).

Toda base de las relaciones interculturales de negocios depende en gran medida del entendimiento de los antecedentes culturales como un factor principal para garantizar el éxito. Así como la "simpatía" puede ser un factor importante en las relaciones de negocios, también puede serlo la adaptación cultural (Francis, 1991; Ganesan, 1994). Mientras mayor es el grado de similitud cultural, mayor es el grado de cercanía y entendimiento; esto, a su vez, aumenta la capacidad para entender los deseos y necesidades del cliente (orientación hacia el cliente). Por lo tanto, puede apreciarse que mientras mayor sea la diferencia cultural entre las dos partes, mayor será la distancia cultural, es decir, menor el nivel de afinidad/empatia.

CONFIANZA

La confianza es una condición previa para un mayor compromiso (Mietila y Moller, 1990), además de ser un elemento fundamental en muchos modelos de relaciones (Wilson, 1995). Morgan y Hunt (1994), por ejemplo, sostienen que la confianza junto con el compromiso son elementos "clave" de una relación. La confianza puede considerarse como una expectativa generalizada por parte de una persona de que se puede confiar en el mundo de otra (Rotter, 1967; Hosmer, 1995). Ali y Birley (1998) distinguen entre confianza con base en la característica *("debido a quiénes son"),* lo cual depende de criterios tales como "similitud social..." entre las personas, y confianza con base en el proceso *("debido a cómo se comportan"),* lo cual se basa en el desempeño y las relaciones existentes.

La influencia de la confianza en el desarrollo de las relaciones es considerable, especialmente en las etapas posteriores del crecimiento de la relación. Más aún, la confianza tiene potencial para influir sobre el desarrollo de otras dos variables importantes: orientación del cliente/empatia y experiencia/satisfacción (aunque algunos también señalan que la experiencia y la satisfacción pueden ser antecedentes de la confianza (Rusbult y Bunk, 1993; Ganesan, 1994; Mitchell y cols., 1998).

Obviamente, es mucho más fácil confiar en alguien si uno puede relacionarse con él; así la confianza, si bien es una *determinante* de la cercanía psíquica (o distancia) también es una *consecuencia* (Aulakh y cols., 1996). Más aún, la confianza puede variar no sólo de una persona a otra, sino también de nacionalidad a nacionalidad, ya que los criterios por medio de los cuales se mide pueden variar considerablemente, lo cual depende de los valores y actitudes culturales (Barsoux, 1994) y de la afinidad cultural misma (Inglehart, 1991).

EXPERIENCIA

La decisión de continuar en una relación puede ser muy dependiente a nivel de congruencia entre las expectativas de la relación y el desempeño (Levitt, 1981; Jackson, 1985). Esto sugiere la influencia importante que puede tener la experiencia en la satisfacción del cliente y mientras más satisfacción demuestra el cliente, más duradera será la relación (Buchanan y Gillies, 1990).

La experiencia puede ser una determinante poderosa de la distancia psíquica ya que influye en la formación de actitudes (Ford, 1984). La experiencia real de trabajar en el extranjero también se considera como un factor importante (Turnbull y Welham, 1985; Dichtl, 1990; O'Grady y Lanes, 1996).

La experiencia, como se usa en la literatura MR, pertenece al ámbito de las relaciones comerciales específicas. Sin embargo, la "experiencia" como un componente de la distancia psíquica, *también* se relaciona con la experiencia de una cultura particular.

COMPROMISO Y SATISFACCIÓN

Aunque el modelo Hallén y Wiedersheim-Paul no incluye formalmente estas variables, nuestro análisis de la literatura señala una serie de fuertes vinculaciones. Muchos consideran el compromiso que un socio siente hacia una relación como de vital importancia para el desarrollo y mantenimiento de la misma (Wilson, 1995; Morgan y Hunt, 1994; Berry y Parasuraman, 1991; Rusbulti, 1983).

El compromiso puede ser considerado como una intención de continuar un curso de acción o actividad (Hocutt, 1998) o el deseo de mantener una relación, lo cual, con frecuencia, es indicado por una "inversión" continua en las actividades que se espera mantengan la relación (Blois, 1998).

Rusbult (1983) cree que el compromiso es más fuerte cuando los niveles de satisfacción son altos, la calidad de las alternativas es mala y el tamaño de la inversión es grande. Wilson (1995) y Wilson y Mummalaneni (1986) sostienen que también es probable ser influenciado por un lazo social, el cual parecería estar estrechamente conectado con el concepto de "cercanía", la cual influye sobre la magnitud de la inversión en la relación, que a su vez influye en el compromiso (Hocutt, 1998). Hocutt también vincula la satisfacción tanto con el compromiso como con la confianza, al observar que si bien ésta influye de manera directa sobre el compromiso, la relación entre las dos es mediada por la satisfacción con el proveedor de servicios. Por lo tanto, la satisfacción parecería ser un componente importante de las relaciones, tanto por derecho propio como por la forma que puede influir sobre otros componentes.

La comparación de los elementos de la distancia psíquica con aquéllos de MR, sugiere un alto grado de similitud (ilustración AI-3).

COMUNICACIÓN

La comunicación es un componente vital para establecer relaciones de negocios, así como *todos* los demás componentes son experimentados a través del medio de comunicación. Sin embargo, tratar con clientes es un área en la cual los problemas probablemente sean más pronunciados —agregándose a lo que Hakansson y cols, describen como "...incertidumbre de la transacción..." (1976:319)—.

Componentes del marketing de relaciones	Componentes de la distancia psíquica
Orientación hacia el cliente/empatia	
Compromiso y confianza	
Experiencia/satisfacción	

Ilustración AI-3 Componentes del marketing de relaciones y la distancia psíquica

La colaboración eficaz y la coordinación dependen de una buena comunicación, la cual llega a ser todavía más importante cuando se trata de establecer relaciones de negocios. La importancia de la comunicación como un elemento de MR es comentada por Anderson y Weitz (1989), Frazier y Rody (1991), y Metcalfe y cols. (1992). Selnes (1998:310), que está de acuerdo, sugiere que no sólo la comunicación es un elemento importante por derecho propio, sino que también tiende a influir sobre los niveles de confianza entre las partes interesadas.

Así como la interacción social es importante para muchas relaciones de negocios, el dominio del idioma extranjero llega a ser crucial para "perfeccionar" las negociaciones y los contactos sociales, ya que ayuda a los participantes a entender las diferencias culturales entre sus antecedentes y los de sus colegas extranjeros (Swift, 1997), lo cual también les permitirá desarrollar un cierto grado de confianza (Gill y Butler, 1996:81). Utilizar un intérprete o traductor tiende a introducir un grado de distancia entre las dos partes e impide el establecimiento de relaciones estrechas.

La premisa básica es que, cuando se trabaja en un contexto internacional, el éxito (o lo contrario) de una estrategia basada en MR dependen tanto de la etapa de desarrollo de la relación como del grado de distancia psíquica que existe. En cada etapa, la importancia de cada variable de la MR difiere, lo cual tiene implicaciones para el papel de las comunicaciones.

Ilustración AI-4 Distancia psíquica e implicaciones para el desarrollo de la MR internacional

La ilustración AI-4 ofrece un modelo conceptual que muestra lo anteriormente expuesto, el cual utiliza el modelo original de Hallén y Wiedersheim-Paul, relacionado con las etapas de contacto previo, interacción inicial, desarrollo y maduración de las relaciones.

PAPEL DE LAS COMUNICACIONES

Celda 1 Desarrollar el conocimiento cultural y la empatia/afinidad dentro de la organización.

Celda 2 Hacer hincapié en las similitudes culturales y desarrollar experiencias positivas.

Celda 3 Reforzar las experiencias positivas y desarrollar confianza.

Celda 4 Reforzar la experiencia positiva y mantener la confianza.

ETAPA DE CONTACTO PREVIO

En esta etapa, debido a que el contacto no ha sido establecido, no hay relación. No hay relación significa que no hay nada con qué hacer comparaciones. En consecuencia, la distancia psíquica es probable que esté en un nivel "medio". Como el contacto está todavía por hacerse, el compromiso/confianza, experiencia y satisfacción no son relevantes, aunque bajo ciertas circunstancias los estereotipos nacionales *pueden* ser influyentes para que los proveedores de servicio se predispongan a confiar en los posibles clientes. El criterio clave en esta etapa es empatia o, más específicamente, empatia *cultural,* la cual es particularmente importante en la manera en que puede influir sobre el desarrollo de la relación desde el principio. Por lo tanto, este periodo de contacto previo debe ser utilizado para desarrollar una actitud positiva hacia la cultura de los potenciales socios de negocios.

Por lo tanto, es probable que aquí sea relevante una estrategia de comunicación para desarrollar el conocimiento cultural y la empatia (afinidad).

INTERACCIÓN INICIAL

El contacto ya se logró y la relación comienza a desarrollarse. Es probable que aumente el nivel de distancia psíquica, ya que en esta etapa es posible que se hagan comparaciones tipo "nosotros y ellos", por lo cual las diferencias existentes se hacen evidentes por primera vez.

El papel de la comunicación permanece enfocado en el desenvolvimiento de la empatia cultural y la simpatía, como un precursor del desarrollo de la relación, pero es probable que cierto *staff* haya tenido alguna experiencia de interacción transcultural.

Si bien el criterio "experiencia", y particularmente la satisfacción del cliente inicial llegue a ser importante en esta etapa, el compromiso y la confianza apenas están en su infancia.

DESARROLLO

Si la relación no se ha roto, se puede suponer que el nivel de distancia psíquica ha *disminuido;* en otras palabras, las partes interesadas han llegado a "acercarse" psicológicamente, con lo cual logran compartir un mayor nivel de entendimiento y empatia.

En esta fase, el papel de la comunicación consiste en reforzar esas experiencias positivas acumuladas hasta ahí, además de usar esta información para desarrollar el compromiso y la confianza entre ambas partes.

RELACIONES MUTUAS

La familiaridad y entendimiento mutuos deben, en esta etapa, haber contribuido a reducir de manera importante la distancia psíquica. Las comunicaciones serán necesarias para mantener los niveles existentes de confianza y compromiso y continuar reforzando las experiencias positivas e incrementar la satisfacción. Los elementos clave son confianza/compromiso, y en menor grado, experiencia/satisfacción cuando son considerados en términos acumulativos; por ejemplo, una o dos experiencias negativas no pueden reducir total y automáticamente los niveles de confianza. En este nivel, el compromiso y la confianza son los factores más importantes para el desarrollo de la relación, por lo cual deben tener prioridad sobre cualesquiera otras estrategias que sean identificadas.

Este documento sugiere que a medida que se desarrollan las relaciones en un continuo desde el contacto previo hasta la etapa madura, cambia la importancia relativa de las variables que influyen tanto sobre la distancia psíquica como sobre el marketing de las relaciones.

Siendo éste el caso, parecería haber una oportunidad para investigar todavía más para probar la validez del modelo propuesto y como resultado, proponer estrategias de MR para las diferentes etapas de desarrollo de la relación internacional.

Las relaciones pueden ser examinadas dentro de varios contextos, tales como negocio o negocios y mercados de consumo y si están involucrados servicios y/o productos. Por lo tanto, con base en un sector particular, debe ser posible comparar los niveles de distancia psíquica con los niveles de empatia, compromiso/confianza, experiencia y satisfacción de cada nivel de desarrollo de la relación. Si el modelo es válido, debe haber una correlación positiva entre el éxito de la MR y la reducción de los niveles de distancia psíquica. Como resultado, pueden idearse estrategias de comunicación específicas. Este documento reporta algunas etapas iniciales de demostración empírica en el sector de viajes y turismo.

EL ESTUDIO

METODOLOGÍA

La investigación sobre el papel de la MR en los servicios ha producido los temas recurrentes de satisfacción del cliente, confianza mutua y compromiso (Voss y Voss, 1997), los cuales son elementos clave dentro de nuestro modelo. Dentro de los servicios, el sector viajes y turismo tiene una serie de características (inseparabiidad, heterogeneidad, intangibilidad, perecedero, interdependencia subsectorial y perspectiva global), que pueden ser relacionadas con nuestro modelo, lo cual lo convierte en una opción apropiada para el presente estudio.

Berry (1983) introdujo el término "marketing de relaciones" cuando analizaba el marketing de servicios, los cuales son particularmente adecuados para las iniciativas de MR debido a sus características clave de inseparabilidad y heterogeneidad.

Inseparabilidad significa que el desempeño del servicio requiere la participación activa y conjunta del productor y el consumidor y, debido a la naturaleza altamente interactiva de esta relación, los clientes interactúan directamente con los proveedores (es decir, empleados de la compañía), lo que les permite formar una relación interpersonal. Por lo tanto, esta característica señala la existencia de una necesidad de desarrollar la empatia del cliente por parte del proveedor de servicio y confianza por parte del cliente, las cuales se incrementan a través de la experiencia/satisfacción mutua.

La inseparabilidad nos dice que cada relación es única, lo cual proporciona el potencial para presentar una alta variabilidad en el desempeño, es decir, heterogeneidad, de productor a productor y de empleado a empleado. Los diferentes empleados interactúan con un solo cliente y el desempeño de un empleado individual puede fluctuar, lo cual genera un problema con respecto a la congruencia en el desempeño de la organización. Más aún, ello puede dificultar una comunicación eficaz y realista con los clientes (Knisely, 1979). Desde una perspectiva más positiva, la heterogeneidad ofrece oportunidades de adaptar el servicio para satisfacer las necesidades exactas del cliente (Czepiel, 1990). La empatia con éstos ayuda enormemente a identificar dichas necesidades.

Las otras características del servicio, señaladas con frecuencia, de ser intangible y perecedero, son de particular importancia para la industria de viajes y turismo. Debido a que un servicio es intangible, el cliente no puede hacer una evaluación a conciencia de un servicio antes de su prestación (Wyckham y cois., 1975; Gronroos, 1978). Por lo tanto, la empresa tiene que manejar el proceso de dar a los servicios una tangibilidad que pueda ser evaluada y comparada con los que ofrecen los competidores (Gronroos, 1978). Éste es el caso del turismo. Por ello, la intangibilidad tiene implicaciones importantes para el desarrollo de las relaciones. Afecta los elementos de empatia y confianza previos al intercambio, la experiencia/satisfacción durante éste y el compromiso después del mismo.

Perecedero significa que, debido a que los servicios no pueden almacenarse, es probable que existan dificultades para sincronizar la oferta y la demanda de los mismos (Zeithaml, 1985). Ésta es la característica de la industria de viajes y turismo, ya que el servicio no puede almacenarse y existen grandes variaciones de temporada.

Este sector muestra otras características particulares. Primero, por su sola naturaleza, el sector turismo está altamente globalizado. Segundo, el uso creciente de tecnología dentro de la industria permite el contacto directo con el cliente (por ejemplo, reservaciones realizada directamente a través de Internet). Tercero, la industria está caracterizada por un alto nivel de interdependencia entre los sectores: v. gr. operadores de excursiones, agentes de viaje, líneas aéreas y hoteles. En un extremo aparecen los grandes operadores internacionales de excursiones que estimulan la demanda junto con intermediarios tales como las líneas aéreas (Holloway 1992). En el otro extremo, los independientes a pequeña escala trabajan con los operadores locales de trenes y coches para diseñar descansos cortos (Lumsdon y Swift, 1999). Además, presenta un alto nivel de integración tanto vertical como horizontal (Witt y cols., 1991): por ejemplo, un grupo operador de excursiones puede tener una línea aérea, un hotel y una agencia de viajes. Por lo tanto, dentro de la estructura de la industria del turismo, cada sector está vinculado de tal manera que cuando se preste el servicio, se efectuarán algunas transacciones entre los sectores. Como señalan Lumsdon y Swift:

> "La naturaleza de los operadores internacionales de excursiones está ejemplificada por un rápido desarrollo de los mercados, pero esto depende no sólo de la cooperación del operador de destino sino también de una compleja serie de relaciones entre varias organizaciones" (1999:11).

IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

Jenkins (1991:274) sostiene que dentro del sector turismo, el papel clave para el desarrollo de la relación es el del operador de la excursión; por lo tanto, se creía que este grupo debía ser el centro de enfoque de la investigación exploratoria. Las guías de viajes y turismo fueron consideradas como las bases de datos apropiadas para seleccionar a los diversos operadores. En esta etapa de la investigación, el objetivo no fue llevar a cabo un análisis profundo de todo el sector, sino obtener datos cualitativos limitados que proporcionarían una indicación de la validez (o lo contrario) del modelo propuesto. Se consideró que una muestra de diez operadores internacionales de excursión escogidos al azar sería suficiente para esta fase exploratoria inicial de la investigación.

PROCEDIMIENTO DE CONTACTO CON EL ENCUESTADO

Los diez operadores identificados fueron contactados por primera vez por teléfono para confirmar su posición como operadores internacionales, explicar el propósito de la investigación y conseguir su cooperación. Dos habían abandonado el negocio y

tres trataban sólo con el mercado interno, por lo cual se escogieron otros cinco al azar. Luego se envió un cuestionario corto a cada uno de los encuestados, que por lo general eran el gerente de ventas y mercadotecnia, el gerente de desarrollo de negocios o el director administrativo. Además, también se les envió una lista de los temas que se esperaba analizar con ellos en una entrevista telefónica posterior.

El cuestionario trataba sobre aspectos básicos de la compañía, tales como propiedad de la organización, número de empleados, porcentaje de negocios salientes y entrantes y los países con los cuales realizaban más negocios. Además, se les preguntó sobre tres áreas personales clave: su nivel más alto de calificaciones académicas formales, su grupo de edad y su nivel de dominio de idiomas extranjeros.

Se les pidió que llenaran y regresaran el cuestionario en el sobre con dirección y porte pagado. Cuando el sobre se recibía, eran contactados nuevamente por teléfono, para que respondiesen sobre las siguientes áreas:

1. Sus experiencias de trabajo positivas y negativas con socios extranjeros.
2. Sus medios para evaluar la satisfacción del socio.
3. Ejemplos de (y razones para) compromiso y desarrollo de una relación exitosa.
4. Su interpretación del término "confianza de negocios" y ejemplos de niveles altos y bajos de confianza.
5. Su conocimiento del socio extranjero y su ambiente cultural.

RESULTADOS INICIALES Y CONCLUSIONES TENTATIVAS

Condición de la compañía

La mayoría de las compañías que respondieron al cuestionario/entrevista eran independientes y de propiedad británica, aunque una de ellas era subsidiaria de un operador de ese origen. El grado de independencia y la nacionalidad de la propiedad corporativa podían influir sobre la manera en que eran considerados aspectos tales como el dominio del idioma extranjero en la compañía, lo cual sugiere que era poco probable que las empresas encuestadas estuvieran indebidamente influenciadas por prácticas extranjeras de negocios.

Enfoque del negocio

Todos los encuestados tienen entre 75 y 100% de negocios salientes. Existe la presunción de que los operadores con mayores niveles de negocios salientes serían aquellos que con mayor probabilidad tendrían un enfoque proactivo para desarrollar relaciones con operadores extranjeros.

Localización de los operadores en el extranjero

Los países categorizados como importantes en términos de organizaciones socias fueron Italia, España, Francia (en Europa), India (Asia) y África del Sur, Tanzania, Kenia y Uganda (África).

Dominio del idioma extranjero

La mayoría de los encuestados tenían el inglés como su idioma nativo/principal. Algunos también hablaban con soltura varios idiomas aunque sentían que podían defenderse en uno o dos idiomas más. Los principales idiomas fueron: francés, alemán, español, italiano, portugués, turco, griego e hindú.

Las razones más esgrimidas para fundamentar el aprendizaje de un idioma extranjero en orden descendente de prioridad se muestran en la ilustración AI-5.

Con respecto a la forma en que el dominio de otro idioma (o falta de él) afecta los tratos con los operadores extranjeros, se recibió una diversidad de respuestas. Por ejemplo, algunos lo ven como una suavización del proceso de comunicación:

> "Hace la vida mucho más fácil cuando se trata con el español; en contraste, me siento frustrado por mi falta de italiano cuando hago tratos con Italia."

Otros consideran la falta de dominio como obstaculización del desempeño de la compañía:

> "Limita nuestra área de ventas."

Razón para aprender un idioma extranjero
Es una cuestión de cortesía por lo menos poder saludar a las personas, agradecerles, etcétera, en su propio idioma.
Mejora las relaciones personales con los contactos en el extranjero.
Ayuda a desarrollar una actitud positiva hacia otras personas y su cultura/país.
Mejora la experiencia de tratar con contactos en el extranjero; contacto directo mayor.
Es útil para el desarrollo personal de carrera.
Demuestra un grado de compromiso con la otra parte.
Ayuda a entender a otras personas y su cultura.
Todos deben hablar otro idioma.
Ayuda a establecer una base de confianza con los contactos en el extranjero.
Ayuda a desarrollar un contacto informal con el mercado.

Ilustración AI-5 Motivación para el aprendizaje de idiomas extranjeros

Relaciones de negocios

Es difícil llegar a una conclusión clara sobre este aspecto en esta etapa del estudio exploratorio. Sin embargo, existen algunas indicaciones de que nuestro modelo puede ser útil para explicar los diferentes niveles de importancia de los elementos componentes (empatia, experiencia, satisfacción, compromiso/confianza) a medida que se desarrolla la relación.

En las primeras etapas del desarrollo de la relación, una serie de encuestados hicieron hincapié en la importancia de la empatia:

> "Mientras más conozca de las personas y su actitud, ayuda. Generalmente, me gustaría ir y ver el país, y ver lo que nuestros clientes visitan."
>
> "Es esencial que entienda las dificultades por las que están pasando. La posición del operador de un nicho como el nuestro es que tenemos que entender las diferencias culturales, ya que sólo estando conscientes de ellas podemos vender nuestra capacidad."

Cuando se intentó identificar las nacionalidades que facilitan u obstaculizan la realización de negocios, la respuesta más común se relacionó con la importancia de la comunicación:

> "Es más una cuestión de comunicación... una vez que pueden conseguir un nivel suficientemente alto de entendimiento. Tienes que aprender a hacer la misma pregunta de diferentes maneras para diferentes nacionalidades y regiones."
>
> "No es una cuestión de ninguna nacionalidad en particular... tiene que ver con el problema de la comunicación. Los más difíciles son aquellos que están a la distancia más grande, como Singapur. Los más fáciles son los operadores británicos y los europeos, donde con sólo levantar el 'teléfono' es mucho más fácil conseguir un entendimiento. Tratamos de conseguir nuevos clientes todo el tiempo, pero no siempre queremos cambiar, más vale malo por conocido."
>
> "Los problemas de idioma generalmente tienden a empeorar las cosas."

En respuesta a las preguntas sobre las mejores y peores experiencias cuando se trata de operadores extranjeros, no se percibió una característica común con relación a las mejores experiencias, es decir:

> "Mis mejores experiencias han sido de mi trato con España e Italia, cuando tengo una respuesta rápida a las preguntas. Necesitas ser flexible, estar en el lugar si algo sale mal, y si no puedes estar ahí necesitas ser capaz de depender de otra persona, por lo que tienes que ser sensible."
>
> "Las mejores personas con las que he tratado están en Marruecos y Botswana: son eficientes, innovadores y siempre están desarrollando productos nuevos."
>
> "En general, las mejores experiencias son aquellas que se tienen cuando tratas con personas de frente a frente. El problema es que esta clase de contactos por lo general es limitado, ya que la mayoría de nuestros negocios se hacen por teléfono."

Sin embargo, un criterio común usado para juzgar las peores experiencias fue no proporcionar lo que se prometió, lo que fue percibido como resultado de los diferentes valores culturales:

> "En general, lo peor es cuando tienes que depender de agentes para encontrar acomodo, u otras cosas, y descubres que no han hecho el trabajo —no hacen las cosas cuando deben— 'por sólo ser italianos'."
>
> "Mi peor experiencia ha sido con los operadores de Argentina y África del Sur. Eran lentos, arrogantes y tenían una mala actitud total, es decir, no consideraban que tenía que poner mucho esfuerzo en ello."
>
> "Algunas veces... bueno, por ejemplo, cuando trato con los franceses, en ocasiones es muy evidente que están siendo franceses; pueden ser muy defensivos y te concientizas de las características nacionales. Necesitas ser más cauto en la manera que hablas con ellos."

Todo lo anterior parecería indicar que tanto el idioma como las diferencias culturales son factores importantes cuando se juzgan las malas experiencias, lo cual parecería reforzar la conexión entre empatia y experiencia, particularmente cuando existe una alta distancia psíquica. Ello indica la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación que otorguen prioridad al desarrollo del conocimiento cultural, empatia y afinidad dentro de la organización en una etapa inicial de desenvolvimiento de la relación.

Pocos encuestados identificaron un medio formal para evaluar la satisfacción del socio, pero se logró un conocimiento de medidas sustituías:

> "Dependemos de un análisis del competidor... si no fuéramos buenos entonces nos darían una tasa malísima... por eso sabemos."
>
> "Tendemos a trabajar con contratos anuales, por lo que damos por sentado que si renuevan su contrato, están contentos. Si no están contentos lo sabremos cuando aparezcan las quejas del cliente, si hay alguna. Básicamente... si las personas no confían en usted, tienden a no trabajar con usted."

Esto indicaría que cuando la distancia psíquica es baja, la medida formal de satisfacción de las empresas asociadas es menos importante que los métodos de medición informales, lo cual implica que la satisfacción es menos importante que el compromiso/confianza. Cuando se consideran los niveles de confianza, la nacionalidad pareció ser menos importante que la persona.

> "Uno de nuestros mejores agentes es de la India, y tenemos un contacto muy bueno en Tailandia. Ellos parecen entender lo que un operador europeo necesita."

Ello indica que, en los niveles bajos de distancia psíquica, la persona es más importante que la nacionalidad.

Muchos estaban preparados para decir por qué una relación había perdurado.

"Durante un largo periodo, tratamos directamente con hoteles, lo cual nos permite crear un entendimiento... Tenemos una relación muy buena con las compañías de España e Italia, en donde las personas son agradables____tratan de ser útiles."

"Normalmente empezamos con el 'teléfono/correo electrónico', y si las cosas funcionan nos conocemos."

Además, muchos manifestaron que la comunicación y simpatía por las personas es importante para garantizar relaciones satisfactorias.

Aunque pocas conclusiones son claras, todo parece indicar que nuestro modelo puede ayudar a explicar lo que sucede durante el desarrollo de las relaciones internacionales. Sin embargo, es necesario estudiar más profundamente cuáles elementos son percibidos como imprescindibles en etapas particulares del proceso de desarrollo de la relación y cómo afectan las estrategias de comunicación de las organizaciones.

REFERENCIAS

Adler, NJ. y Graham, J.L. (1989) "Cross-cultural Interaction:The International Comparison Fallacy?", *Journal of International Business Studies,* vol. 20(3), pp. 515-537.

Ali, H. y Birley, S. (1 998) "The role of trust in the marketing activities of entrepreneurs establishing new ventures", *Journal of Marketing Management,* vol. 14(7), pp. 749-763.

Anderson, J.C. y Weitz, B.A. (1989) "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science,* vol. 8(4), pp. 310-323.

Aronson, E. (1969) "Some antecedents of interpersonal attraction", en W.J. Arnold y D. Le Vine (eds.), *Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 143-173), University of Nebraska Press, Lincoln, Nebraska.

Aulakn, P.S., Kotabe, M. y Sahay, A. (1996) "Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioural approach", *Journal of International Business Studies,* vol. 27(5), pp. 1005-1032.

Barsoux, J.L. (1994) "Start slow, end fast", *Financial Times,* 8 de julio.

Berry, L.L. (1983) "Relationship Marketing", en L.L. Berry, G.L. Shostack y G. Upah (eds.), *Emerging Pcrspectives on Services Marketing,* (pp. 24-28), American Marketing Association, Chicago, Illinois.

Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1991) *Marketing Services: Competing Through Quality,* The Free Press, Nueva York.

Blois, K J. (1998) "Don't all firms have relationships?", *Journal of Business and Industrial Marketing,* vol. 13(3), pp. 256-270.

Buchanan, R.W.T. y Gillies, C.S. (1990) "Value managed relationships: The key to customer retention and profitability", *European Management Journal,* vol. 8(4), pp. 523-526.

Clark, M.S. y Mills, J. (1979) "Interpersonal attraction in exchange and communal relationships", *Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 37(1), pp. 12-24.

Conway, A. (1996) "Relationship marketing within the not-for-profit sector", en F. Buttle (ed.), *Relationship Markcting-.Theory and Practice* (pp. 179-187), Paul Chapman Publishers, Londres.

Czepiel, J.A. (1990) "Service encounters and service relationships: Implications for research", *Journal of Business Research,* vol. 20 (enero), pp. 13-21.

Dawar, N., Parker, P.M. y Price, LJ. (1996) "A cross-cultural study of interpersonal information exchange", *Journal of International Business Studies,* vol. 27(3), pp. 497-516.

Dichtl, E., Koglmayr, H.G. y Müller, S. (1990) "International Orientation as a precondition for export *success", Journal of International Business Studies,* vol. 21(1), pp. 23-40.

Dion, P., Easterling, D. y Miller, S. (1995) "What is really necessary in buyer/seller relationships?", *Industrial Marketing Management,* vol. 24(1), pp. 1-9.

Duck, S. (1991) *Understanding Relationships,* Guilford Press, Nueva York.

Dwyer, E.P., Schurr, PH. y Oh, S. (1987) "Developing buyer-seller relationship", *Journal of Marketing,* vol. 51(2), pp. 11-27.

Feldman, D.C. y Thompson, H.B. (1993) "Entry Shock, Culture Shock: Socializing the New Breed of Global Managers", *Human Resource Management,* vol. 31 (4), pp. 345-362.

Ford, D. (1984) "Buyer/seller relationships in international industrial markets", *Industrial Marketing Management,* vol. 13(2), pp. 339-354.

Francis, J.P. (1991) "When in Rome? The effects of Cultural Adaptation on International Business Negotiations", *Journal of International Business Studies,* vol. 22(3), pp. 403-428.

Frazier, G.L. y Rody, R.C. (1991) "The use of infiuence strategies in interfirm relationships in industrial product channels", *Journal of Marketing,* vol. 55(1), pp. 52-69.

Friedman, H.S., Riggo, R.E. y Cassella, D.F. (1988) "Nonverbal skills, personal charisma and initial attraction", *Personality and Social Psychology Bulletin,* vol. 14 (marzo), pp. 203-211.

Furham, A. y Bochnoer, S. (1982) "Social dificulty in a foreign culture: An empirical analysis of culture shock", en S. Brochner (ed.), *Cultures in Contad: Studies in Cross-Cultural Interaction* (pp. 161-198), Pergamon Press, Oxford.

Ganesan, S. (1994) "Determinants of long term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing,* vol. 58 (abril), pp. 1-19.

Gill, J. y Butler, R. (1996) "Cycles of trust and distrust in joint ventures", *European Management Journal,* vol. 14(1), pp. 81-89.

Gripsrud, G. (1990) "The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan", *Journal of International Business Studies,* vol. 21(3), pp. 469-485.

Grónroos, C. (1978) "A service oriented approach to the marketing of services", *European Journal of Marketing,* vol. 12(8), pp. 588-601.

Gupta, M. (1983) "A basis for friendly dyadic interpersonal relationships", *Small Group Behaviour,* vol. 14(1), pp. 15-33.

Hakansson, H., Jahanson, J. y Wootz, B. (1976) "Infiuence tactics in buyer-seller processes", *Industrial Marketing Management,* vol. 4(6), pp. 319-332.

Hallén, L. y Wiedershiem, Paul, F. (1984) "The evolution ofpsychic distance in internacional business relationships", en I. Haggy F. Wiedersheim-Paul (eds.), *Between Market and Hierarchy* (pp. 15-27), University of Uppsala (Departament of Business Administration), Uppsala.

Hocutt, M.A. (1998) "Relationship dissolution model: Antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship", *International Journal of Service Industry Management,* vol. 9(2), pp. 189-200.

Holden, NJ. y Burgess, M. (1994) *Japanese-led companies: Understanding how to make them your customers,* McGraw-Hill Book Company, Londres.

Holm, D.B., Eriksson, K. y Johanson, J. (1996) "Business networks and cooperation in international business relationships", *Journal of International Business Studies,* vol. 27(5), pp. 1003-1052.

Hosmer, L.T. (1995) "Trust:The connecting link between organisational philosophical ethics", *Academy of Management Review,* vol. 20(2), pp. 379-403.

Inglehart, R. (1991) "Trust between nations: Primordial ties, societal learning and economic development", en K. Reify R. Inglehart (eds.), *The Dynamics of European Public Opinión* (pp. 145-185), MacMillan Academic & Professional Ltd., Basingstoke.

Jackson, B.B. (1985) *Winning and keeping international customers,* Lexington Books, Lexington, Massachusetts.

Jenkins, C.L. (1991) "Tourism policies in developing countries", en S. Medlik (ed.), *Managing Tourism* (pp. 109-114), Butterworth-Heineman Ltd., Oxford.

Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977) "The internationalisation process of the firm — A model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies,* vol. 8(1), pp. 23-32.

Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975) "The internationalisation of the firm: Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies,* vol. 12(3), pp. 305-322.

Jüttner, U. y Wehrli, H.P. (1994) "Relationship marketing from a value system perspective", *International Journal of Service Industry Management,* vol. 5(5), pp. 54-73.

Kale, S.H. (1991) "Culture-specific marketing Communications: An analytical approach", *International Marketing Review,* vol. 8(2), pp. 18-30.

Kanter, R.M. y Corn, R.I. (1994) "Do cultural differences make a business difference? Contextual factors affecting cross-cultural relationship success", *Journal of Management Development,* vol. 13(2), pp. 5-23.

Klein, S. y Roth, VJ. (1990) "Determinants of export channel structure:The effeets of experience and psychic distance revisited", *International Marketing Review,* vol. 7(5), pp. 27-38.

Knisely, G. (1979) "Listening to the consumer is the key to consumer or service marketing", *Advertising Age,* vol. 50 (febrero 19), pp. 54-60.

Kogut, B. y Singh, H. (1988) "The effects of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies,* vol. 9(3), pp. 411-432.

Lainer, A. (1979) "Selecting and preparing personnel for overseas transfers", *PersonnelJournal,* (marzo), pp. 160-163.

Langeard, E., Bateson, J.F.G., Lovelock, OH. y Eiglier, P. (1981) *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers,* Cambridge University Press, Cambridge, Massachusetts.

Levitt, T. (1981) "Marketing intangible products and product intangibles", *Harvard Business Review,* vol. 59(3), pp. 94-102.

Levitt, T. (1983) "After the sale is over", *Harvard Business Review,* vol. 61(5), pp. 87-93.

Lin, X. y Germain, R.G. (1998) "Sustaining satisfactoryjoint ventare relationships: The role of conflict resolution strategy", *Journal of International Business Studies,* vol. 29 (1), pp. 179-196.

Lumsdon, L.M. y Swift, J.S. (1 999) "The role of the tour operator in South America: Argentina, Chile, Paraguay and Uruguay", *International Journal of Tourism Research,* vol. 1(3), pp. 1-11.

Mayo, A. y Hadaway, T. (1994) "Cultural adaption-The 1CL- Noika Data Merger 1991-1992", *Journal of Management Development,* vol. 13(2), pp. 59-71.

McCall, CJ. (1970) "The social orgnisation of relationships", en C.J. McCall, N.K. Danzin, G.D. Suttes y S.B. Kurth (eds.), *Social Relationships* (pp. 3-34), Aldine Publishing, Chicago, Illinois.

Meschi, P.X. y Roger, A. (1994) "Cultural Context and social effectiveness in International joint ventures", *Management International Review,* vol. 34(3), pp. 197-215.

Metcalfe, L.E., Frear, C.R. y Krishan, R. (1992) "Buyer-seller relationships: An application of the IMP Interaetion Model", *European Journal of Marketing,* vol. 26(2), pp. 27-46.

Miettilla, A. y Moller, K. (1990) "Interaetion perspective into professional business services: A conceptual analysis", en R. Fiocca e I. Snehota (eds.), *Research Developments in International Industrial Marketing and Purchasing (Proccedings of the 6th IMP Confcrence),* University of Bocconi, Milán.

Mitchell, P., Reast, J. y Lynch, J. (1998) "Exploring the foundation of trust", *Journal of Marketing Management,* vol. 14(1), pp. 159-172.

Moorman, C, Zaltman, G. y Deshpande, R. (1992) "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organisations",Journal *of Marketing Research,* vol. 29(3), pp. 314-328.

Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994) "The commintment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing,* vol. 58(3), pp. 20-38.

Morosimi, P, Shane, S. y Singh, H. (1998) "National cultural distance and cross-border acquisition performance", *Journal of International Business Studies,* vol. 29(1), pp. 137-158.

O'Grady, S. y Lane, H.W. (1996) "The psychic distance paradox", *Journal of International Business Studies,* vol. 27(2), pp. 309-333.

Palmer, A. (1997) "Defining relationship marketing: An international perspective", *Management Decisión,* vol. 35(3/4), pp. 319-322.

Rotter, J.B. (1967) "A new scale for the measurement of interpersonal trust", Jou*rnal of Personality,* vol. 35(4), pp. 651-665.

Rusbult, CE. (1983) "A longitudinal test of the investment model: The development (and deterioration) of satisfaction and commitment in heterosexual involvements", *Journal of Personality and Social Psychology,* vol. 45, pp. 101-117.

Rusbult, C. y Buunk, B.P. (1993) "Commitment process in close relationships: An interdependence analysis", *Journal of Social and Personal Relationships,* vol. 10(2), pp. 175-204.

Selnes, F. (1998) "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships", *EuropeanJournal of Marketing,* vol. 32(3/4), pp. 305-322.

Scanzoni, J. (1979) "Social exchange and behavioral independence", en R.L. Burgess y T.L. Hudson (eds.), *Social Exchange in Developing Relationships* (pp. 61-99), Academic Press, Nueva York.

Swierczek, F.W. y Hirsch, G. (1994) "Joint ventures in Asia and Multicultural Management", *European Management Journal,* vol. 12(2), pp. 197-209.

Swift, J.S. (1997) "The relationships between market culture and market language: British executives in overseas markets", *Unpublished PhD Thesis,* Department of Modern Languages, University of Liverpool.

Swift, J.S. (1999) "Cultural closeness as a facet of cultural affinity: A contribution to the theory of psychic distance in international marketing", *International Marketing Review,* vol. 16(2/3), pp. 182-201.

Tsc, D.K., Lee, K.H. Vertisnky, I. y Wehrung, D.A. (1988) "Does culture matter? A Cross-cultural study of executives choice, decisiveness, and risk adjustment in international marketing", *Journal of Marketing,* vol. 52(4), pp. 81-95.

Turnbull, P.W. y Cunningham, M.T (eds.) (1981) *International Marketing and Purchasing: A survey among Marketing and Purchasing Executives in Five European Countries,* MacMillan Press, Ltd., Londres.

Turnbull, P.W. y Welham, G.F. (1985) "The characteristics of European export marketing staff", *European Journal of Marketing,* vol. 19(2), pp. 31-41.

Voss, G.B. y Voss, Z.G. (1997) "Implementing a relationship marketing programme: a case study and managerial ímplications", *The Journal oj Services Marketing,* vol. 11(4), pp. 278-298.

Wiedersheim-Paul, F, Olson, C.H. y Welch, L.S. (1978) "Pre-export activity:The first steps in internationahsation", *Journal of International Business Studies,* vol. 9(1), pp. 47-58.

Wilson, D.T (1995) "An integrated model of buyer-seller relationships", *Journal of the Acadcmy of Marketing Science,* vol. 23(4), pp. 335-345.

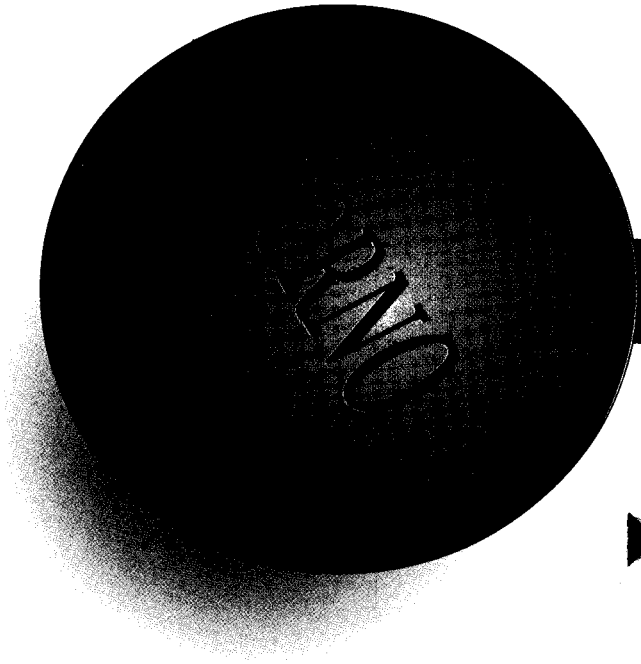
Wilson, D.T. y Mummalaneni, V. (1986) "Bonding and commitment in supplier relationships: A preliminary conceptualisation", *Industrial Marketing and Purchasing,* vol. 1(1), pp. 44-58.

Witt, S.F, Brooke, Z. y Buckley, P.J. (1991) *The management of international tourism,* Unwin Hyman, Londres.

Wyckham, R.G., Fitzroy, P. y Mandry, G. (1975) "Marketing of Services: An evaluation of the Theory", *European Journal of Marketing,* vol. 9(1), pp. 59-67.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1985) "Problems and strategies in services marketing", *Journal of Marketing,* vol. 49(2), pp. 33-46.

EL MARKETING GLOBAL Y SU ENTORNO



PARTE *II*

Capítulo 4

Ambiente cultural

Capítulo 5

Ambiente político

Capítulo 6

Ambiente legal

AMBIENTE CULTURAL

CAPÍTULO 4

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Analizar la importancia que implica el conocimiento de la cultura de un país para una empresa extranjera.
- Conocer y analizar los elementos que componen la cultura.
- Reconocer el comportamiento de los consumidores mediante un análisis transcultural.
- Saber distinguir entre un cambio cultural planeado y uno no planeado.
- Distinguir y analizar las consecuencias de una innovación en un producto.

INTRODUCCIÓN

La cultura que proporciona un punto individual de afianzamiento -una identídad- así como códigos de conducta, se define como un conocimiento comunicable o como la suma de logros históricos producidos por la vida social del hombre. La cultura se aprende, se comparte y se transmite de una generación a otra.

La cultura es transmitida de generación en generación, es decir, de padres a hijos, que durante su desarrollo adquieren los elementos que la componen. Es multidimensional, ya que consiste en una serie de elementos comunes interdependientes. En ella se encuentran patrones de conducta aprendidos, cuyas características son distintas a las de los miembros de cualquier otra sociedad. Estos rasgos distintivos abarcan todo lo que un grupo piensa, habla, actúa y realiza, así como también sus costumbres, idioma, bienes materiales y sistemas compartidos de actitudes y sentímientos, por lo que se puede decir que la cultura se concreta tanto en formas materiales como inmateriales. En sí, la cultura es conservadora. Resiste pero, a la vez, promueve el cambio. Por lo general, pueden surgir problemas al principio cuando una persona tiene que ajustarse al cambio o a otra cultura. El desarrollo o proceso de culturización, es decir, adaptarse a una cultura diferente a la propia, es una de las claves para el éxito en las negociaciones internacionales.

La cultura es la acumulación de logros históricos producidos por la vida social del hombre.

La cultura también se puede definir como "el conjunto de conductas aprendidas o la "programación colectiva de la mente" que distingue a los grupos humanos entre

A pesar de tener un solo origen, los seres humanos han desarrollado diferentes culturas.

sí y que se transmite de una generación a otra, que cambia de forma gradual y continua.

En la actualidad pocas culturas son tan homogéneas como la japonesa o la islámica. En otros países las diferencias intraculturales que se basan en la nacionalidad, religión, raza o áreas geográficas han permitido el surgimiento de distintas subculturas. La tarea del administrador internacional es detectar las diferencias interculturales e intraculturales para elegir las oportunidades y evitar los potenciales problemas. Por otra parte, la interacción entre las culturas nacionales permite reducir las brechas entre ellas. En estas situaciones la compañía internacional debe actuar como un agente de cambio al introducir nuevos productos, ideas y prácticas, aunque esto no puede consistir sólo en cambiar el consumo de una marca por otra, sino en impulsar un cambio masivo de los patrones de consumo, el tipo de productos consumidos y la organización social.

PERSPECTIVAS SOBRE LA CULTURA

Totalizadora La cultura es un mecanismo de adaptación que comprende la totalidad de herramientas, actos, pensamientos e instituciones por medio de las cuales una población se mantiene. Estas definiciones "totalizadoras" destacan la organización y función de las culturas; es decir, no se enfocan en las costumbres, ritos, creencias u otras particularidades de las diferentes poblaciones.

Mentalista La cultura es un sistema conceptual, es decir, un sistema de conocimientos y creencias compartidas mediante el cual las personas organizan sus percepciones y experiencias, toman decisiones y actúan. En este enfoque no se incluyen herramientas, actos ni instituciones: sólo pensamientos.

FUNCIONES DE LA CULTURA

Satisfacción de necesidades:

- *Fisiológicas:* alimento y protección biológica.
- *Psicológicas:* afecto, aprobación, seguridad y placer.
- *Sociales:* reglas y normas de conducta para vivir en sociedad.

La cultura satisface las necesidades anteriores como mecanismo de adaptación.

CONOCIMIENTO CULTURAL

Existen dos tipos de conocimiento sobre las culturas. Una de ellas es el *conocimiento objetivo* acerca de ellas. Éste es obvio y debe aprenderse. Por ejemplo, los distintos

significados de un color, los diferentes gustos, entre otros, son inherentes a una cultura, cuestiones que deben ser anticipadas y estudiadas por cualquier ejecutivo de marketing internacional. El otro tipo es el *conocimiento interpretativo,* el cual implica capacidad para comprender y apreciar los matices de los distintos rasgos y patrones culturales. Por ejemplo, el significado del tiempo, las actitudes hacia otras personas, entre otros aspectos, pueden diferir en forma considerable de una cultura a otra e incluso requerir más que un conocimiento objetivo para entenderse empáticamente de una forma más completa.

Existen dos tipos de conocimiento sobre la cultura:

- Objetivo
- Interpretativo

ANÁLISIS CULTURAL

Antes de penetrar a un mercado extranjero se debe realizar un análisis de ese mercado (potencial), por lo que es necesario considerar los elementos de la cultura, evaluar cada uno de ellos y la forma en que los mismos podrían afectar un programa de marketing. Aunque algunos elementos puedan no tener una repercusión directa sobre dicho marketing, otros pueden estar totalmente implicados. Por lo general, cuanto más completo es el compromiso de marketing o el producto en singular, mayor es la necesidad de hacer un estudio minucioso de cada uno de los elementos de la cultura. Aun cuando el análisis de cada uno de los elementos culturales con respecto al programa de marketing podría asegurar que se incluyeran todos ellos, debe tomarse en cuenta que la relación de la cultura con el programa de marketing podría asegurar que se incluyeran todos ellos, debe tomarse en cuenta que la cultura es una imagen total y no un grupo de elementos que no guardan relación unos con otros. Las distintas facetas de la cultura están fuertemente entretejidas y no deben enfocarse de manera individual, sino que deben ser consideradas por sus efectos sinérgicos.[1]

En la siguiente ilustración se muestra una aproximación al análisis transcultural del comportamiento del consumidor, que sirve para identificar los aspectos críticos de una cultura, necesarios para desarrollar una eficaz estrategia de marketing.

Al tratar de entender y explicar las diferencias entre las culturas y, en consecuencia, entre los comportamientos culturales, el especialista en marketing debe desarrollar listas de comprobación y modelos que muestren las variables pertinentes y su interacción. Las empresas internacionales introducen, en los diversos países en que actúan, sus culturas y sus prácticas de marketing, así como sus productos y servicios, todo lo cual se percibe como nuevo y diferente. Cualquier ejecutivo que pretenda introducir productos y servicios en otros países *debe utilizar las siguientes herramientas, las cuales pueden facilitarle tal penetración.*[2]

[1] Philip R. Cateora, *Marketing internacional,* Irwin, 8a. edición, España, 1995.

[2] Michael R. Czinkota e Ilkka A. Ronkainen, *Marketing internacional,* 4a. ed., McGraw-Hill, México. 1996.

1. *Determinar las motivaciones culturales relevantes*
   ¿Qué necesidades satisface este producto en la mente de los miembros de la cultura? ¿Cómo se satisfacen estas necesidades en la actualidad? ¿Reconocen fácilmente los miembros de la cultura estas necesidades?
2. *Determinar los patrones característicos de comportamiento*
   ¿Qué patrones son característicos del comportamiento de compra?
   ¿Qué forma de división de labores existen dentro de la estructura familiar? ¿Con qué frecuencia se compran productos de este tipo? ¿Qué tamaño de envase es el que se compra normalmente? ¿Algunos de estos comportamientos característicos entran en conflicto con el comportamiento que requiere este producto? ¿Cuán arraigados están los patrones de comportamiento que entran en conflicto con los necesarios para distribuir este producto?
3. *Determinar qué valores culturales son relevantes para este producto*
   ¿Existen fuertes valores que apoyan el trabajo, la moralidad, la religión, las relaciones familiares o de otro tipo relacionados con este producto? ¿Se identifica este producto con atributos que entran en conflicto con dichos valores culturales? ¿Pueden evitarse los choques con los valores si se modifica el producto? ¿Existen valores positivos en esta cultura con los que puede identificarse el producto?
4. *Determinar formas características de la toma de decisiones*
   ¿Muestran los miembros de la cultura una actitud reflexiva acerca de las decisiones relacionadas con innovaciones o muestran una actitud impulsiva hacia ellas? ¿Cuál es la estructura de los procesos de decisión? ¿En qué fuentes de información confían los miembros de la cultura? ¿Tienden a ser flexibles o rígidos para aceptar nuevas ideas? ¿Qué criterios utilizan para evaluar alternativas?
5. *Evaluar los métodos de promoción apropiados para la cultura*
   ¿Qué papel ocupa la publicidad en la cultura? ¿Qué temas, palabras o ilustraciones son tabúes? ¿Qué problemas idiomáticos existen en los mercados actuales que no pueden traducirse en esta cultura? ¿Qué tipo de vendedores aceptan sus miembros? ¿Existen tales vendedores?
6. *Determinar las instituciones apropiadas para internalizar este producto en la mente de los consumidores*
   ¿Qué tipo de minoristas u organizaciones intermediarias existen? ¿Qué servicios de los que ofrecen estas organizaciones espera el consumidor? ¿Cuáles son las opciones disponibles para obtener los servicios necesarios para el producto pero que no los ofrecen las organizaciones existentes? ¿Cómo juzgan los consumidores a los diferentes tipos de minoristas? ¿Se aceptarán fácilmente los cambios en la estructura de distribución?

Fuente: James F. Engel, Roger D. Blackwell y Paul W. Miniard, *Consumer Behavior,* 5a. edición, Hinsdales, III,. Dryden Press, 1986, p. 399.

Ilustración 4-1 Principios generales del análisis transcultural del comportamiento del consumidor

1. Estilo de vida cultural de la población, es decir, de cuán profundamente sostiene sus creencias y actitudes tradicionales; además, debe determinar cuáles son los elementos culturalmente dominantes.

2. Agentes de cambio (corporaciones multinacionales y sus prácticas) y líderes de opinión estratégicos; y

3. La comunicación sobre la innovación por medio de fuentes comerciales, fuentes neutrales (como el gobierno) y fuentes sociales, como amigos y parientes.

DIMENSIONES DE LA VARIABILIDAD CULTURAL

Geert Hosftede, en su obra *Consecuencias de la cultura: Las diferencias en los valores relacionados al trabajo,* expone los resultados de su investigación sobre los valores relacionados con el trabajo y los estilos administrativos en una empresa multinacional. Las cuatro dimensiones principales que identificó Hosftede referidas a las diferencias culturales entre diversos países, las denominó "percepción de la desigualdad del poder, aversión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad".

La utilidad o beneficio de tener información sobre diferentes culturas no reside en poder describir a los individuos, sino en describir los sistemas sociales que éstos probablemente han construido.[3]

"Los sistemas sociales no se hacen para los individuos excepcionales; tienen que tomar en cuenta los valores predominantes de la mayoría de las personas involucradas. Si queremos hacer negocios con la Corporación Suzuki, por ejemplo, debemos suponer que su organización está construida con base en los valores colectivos; si nos acercamos a la Corporación Smith, debemos suponer que su organización está construida con base en los valores individualistas."[1]

Para estudiar las diferentes culturas, el mercadólogo debe elaborar modelos que incluyan las variables que caracterizan a los mismos, así como la interacción entre éstas.

Percepción de la desigualdad del poder *(power distance)*

Hosftede define esta dimensión como "la medida en que los miembros menos poderosos de una organización, aceptan como algo natural que el poder se distribuya en una forma no equitativa". Este autor destaca la distancia emocional que separa a los subordinados de sus jefes.

Entre los países con poca distancia al poder se encuentran Austria, Estados Unidos, Suiza, Finlandia, Alemania, Noruega, Suecia, Irlanda, Dinamarca, Israel, Inglaterra, Canadá, etcétera, mientras que los que muestran una gran distancia son Filipinas, México, Venezuela, Brasil, Hong Kong, Francia, España, Turquía, Perú, Chile, Irán, Tailandia, Colombia y otros con similares niveles de desarrollo.

[3] Geert Hosftede, *Consecuencias de la cultura,* 1980.
-[1] *Ibid.,* pp. 253-254.

Poca distancia al poder	Mucha distancia al poder
• La desigualdad entre las personas debe reducirse.	• La desigualdad entre las personas es natural y beneficiosa.
• Existe interdependencia entre las personas con menos poder y las que tienen más poder.	• Las personas con menos poder son dependientes de las más poderosas.
• La jerarquía organizacional significa una desigualdad de roles, establecida por conveniencia.	• La jerarquía en las organizaciones refleja la desigualdad entre las personas con más poder y menos poder.
• Existe preferencia por la descentralización.	• Existe preferencia por la centralización.
• La diferencia salarial entre la alta administración y los demás puestos en la organización es estrecha.	• La diferencia salarial entre la alta administración y los demás puestos en la organización es muy amplia.
• Los subordinados esperan que se les consulte.	• Los subordinados esperan órdenes.
• La clase media es grande.	• La clase media es pequeña.
• Las religiones y los sistemas filosóficos hacen hincapié en la igualdad.	• Las religiones y los sistemas filosóficos se basan en la jerarquía y la estratificación.
• El poder se basa en la posición formal, la pericia y la habilidad para ofrecer premios.	• El poder se basa en la familia, los amigos, el carisma y la habilidad para usar la fuerza o la coerción.

Fuente: Eileen McEntee, *Comunicación intercultural {Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual),* McCraw-Hill, México, 1998.

Ilustración 4-2 Consecuencias de la distancia emocional en la percepción de la desigualdad del poder (Hosftede)

Individualismo *versus* colectivismo

El individualismo predomina en las sociedades en que las relaciones entre sus miembros son abiertas: se espera que todos cuiden de sí mismo y de su familia inmediata. El colectivismo, al contrario, impera en las sociedades en que las personas, desde su nacimiento, son integradas a grupos fuertes y cohesivos, que protegen a la persona a cambio de su lealtad absoluta.[5]

Entre los países que hacen hincapié en la colectividad se encuentran Yugoslavia, México, Filipinas, Grecia, Turquía, Brasil, Irán, Argentina, Japón, India, etcétera,

Hosftede identificó cuatro dimensiones culturales que diferencian a los países:

- Percepción de la desigualdad del poder
- Aversión a la incertidumbre
- Individualismo
- Masculinidad

[5] *¡bid.,* p. 51.

Culturas individualistas	Culturas colectivistas
• La identidad de la persona se basa en el individuo.	• La identidad de la persona se basa en la red de relaciones ¡nterpersonales a la que pertenece.
• Decir lo que uno piensa se considera atributo de una persona honesta.	• Se evita la confrontación directa porque siempre se debe mantener la armonía.
• Se usa el bajo contexto en la comunicación de los mensajes.	• Se usa el alto contexto en la comunicación de los mensajes.
• Predomina la actividad sobre las relaciones interpersonales.	• Las relaciones interpersonales predominan sobre la actividad.
• Los intereses individuales prevalecen sobre los colectivos.	• Los intereses colectivos prevalecen sobre los individuales.
• Las ideologías de libertad individual prevalecen sobre las de igualdad.	• Las ideologías de igualdad prevalecen sobre las de libertad.
• El objetivo final es la autorrealización de cada individuo.	• Los objetivos finales son la armonía y el consumo en la sociedad.

Fuente: Eileen McEntee, *Comunicación intercultural (Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual),* McCraw-Hill, México, 1998.

Ilustración 4-3 Consecuencias del individualismo en contraposición con el colectivismo

mientras que entre los que valoran el individualismo están Canadá, Países Bajos, Inglaterra, Estados Unidos, Australia, España, Sudáfrica, Francia, Italia, Bélgica y otros con similares niveles de desarrollo.

Masculinidad *versus* femineidad

Esta dimensión se refiere al éxito profesional contra calidad de vida. Las actitudes desiguales ante el trabajo están relacionadas con normas sociales a las cuales se denomina de masculinidad o de femineidad. La masculinidad predomina en sociedades en que los roles tradicionalmente se relacionan con el género (por ejemplo, se supone que los hombres son más asertivos, fuertes y enfocados en el éxito material, mientras que las mujeres son más modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de vida); por su parte, la femineidad se refiere a las sociedades en que los roles se superponen, es decir, tanto hombres como mujeres deben ser modestos, tiernos y preocupados por la calidad de vida.[6]

[6] *Ibid.,* pp. 82-83.

Sociedades **masculinas**	Sociedades **femeninas**
• Los valores predominantes son el éxito material y el progreso.	• Los valores predominantes son la preservación de la ecología y el cuidado de las personas.
• El dinero y los bienes materiales son lo más importante.	• Se otorga mayor importancia a las personas y las relaciones interpersonales cálidas.
• Los hombres deben ser asertivos, ambiciosos y fuertes. Las mujeres deben ser tiernas y preocupadas por las relaciones interpersonales.	• Todo el mundo debe ser modesto. Se acepta que tanto los hombres como las mujeres sean tiernos y se preocupen por las relaciones interpersonales.
• El administrador debe ser asertivo y decisivo.	• El administrador debe usar la intuición y buscar el consenso.
• Se hace hincapié en la equidad, competencia entre los colegas y cumplimiento de objetivos.	• Se hace hincapié en la igualdad, solidaridad y calidad de la vida profesional y el trabajo.
• Se usa la confrontación para la resolución de conflictos.	• Se usa la negociación y la diplomacia en la resolución de conflictos.
• Se da prioridad al desarrollo económico.	• Se da prioridad a la preservación del medio ambiente.

Fuente: Eileen McEntee, *Comunicación intercultural (Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual),* McCraw-Hill. México, 1998.

Ilustración 4-4 Consecuencias de la masculinidad *versus* femineidad

Los países con mayor nivel de masculinidad son Japón, Austria, Suiza, Alemania Occidental, Venezuela, México, Colombia, Ecuador, Argentina, Jamaica, Gran Bretaña y Canadá, entre otros, mientras que entre los países femeninos se pueden mencionar Suecia, Noruega, los Países Bajos, Dinamarca, Finlandia, Costa Rica, Chile, Portugal, Guatemala, Uruguay, El Salvador, Perú, Francia y otros similares.

Aversión a la incertidumbre: alto contra bajo

Esta dimensión indica "la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones desconocidas o inseguras".[7]

Hosftede señala que "los sentimientos de incertidumbre, al igual que los valores, son aprendidos. Los sentimientos y formas de manejarlos pertenecen a la herencia cultural de las sociedades y son transferidos y reforzados por medio de instituciones

[7] *Ibid.,* p. 113.

Gran aversión a la incertidumbre	Poca aversión a la incertidumbre
• Se siente la incertidumbre inherente a la vida como una amenaza continua contra la que es necesario luchar.	• Se acepta la incertidumbre como un elemento normal de la vida; cada día se vive sin sentir la amenaza continua de la misma.
• Alto estrés; sentimiento subjetivo de ansiedad.	• Bajo estrés; sentimiento subjetivo de bienestar.
• Se aceptan los riesgos conocidos; temor a los riesgos desconocidos y situaciones ambiguas.	• Sensación de comodidad ante situaciones ambiguas y los riesgos.
• Lo diferente es peligroso.	• Lo diferente es atractivo.
• Necesidad emocional de contar con reglas, aun cuando no se apliquen.	• No deben existir más reglas que las estrictamente necesarias.
• Conservadurismo, extremismo, orden.	• Tolerancia, moderación.
• Nacionalismo, xenofobia, represión a las minorías.	• Regionalismo, internacionalismo, intentos para lograr la integración de las minorías.

Fuente: Eileen McEntee, *Comunicación intercultural (Bases para la comunicación efectiva en ei mundo actual),* McGraw-Hill. México, 1998.

Ilustración 4-5 Consecuencias de la aversión a la incertidumbre

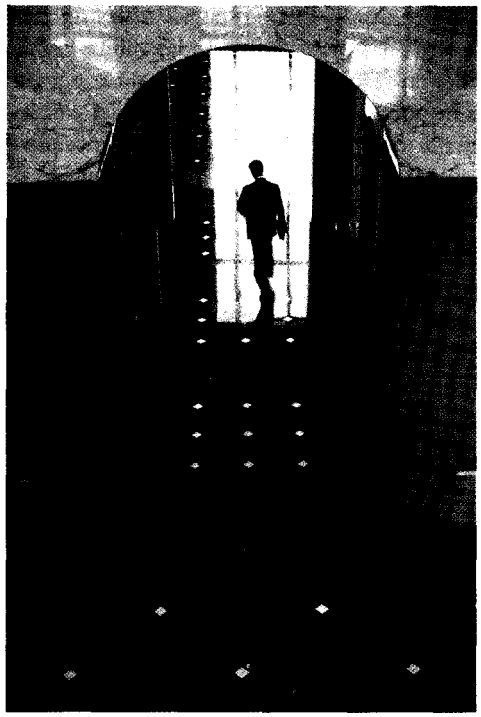
principales como la familia, la escuela y el Estado. Además, se reflejan en los valores que los miembros de una sociedad en particular mantienen colectivamente".

Algunos países que muestran gran aversión a la incertidumbre son Grecia, Portugal, Guatemala, Uruguay, Bélgica, El Salvador, Japón, Yugoslavia, Perú, Francia, Chile, España, México, entre otros, mientras que aquellos que muestran poca aversión son Singapur, Jamaica, Dinamarca, Suecia, Hong Kong, Irlanda, Gran Bretaña, Malasia, India, Filipinas, Estados Unidos, Canadá, etcétera.

COSTUMBRES Y PRÁCTICAS EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

El mundo de los negocios no está regido por un código de reglas aceptado internacíonalmente. Las transacciones comerciales son una forma de comportamiento cultural que tiene su origen en las costumbres comerciales, prejuicios culturales e ideologías.[8]

[8] Felipe Ávila Marcué, *Tácticas en las negociaciones internacionales,* México, 1998.



El mundo de los negocios no está regido por un código aceptado internacionalmente, por ello el profesional del marketing debe tomar en cuenta los aspectos culturales de los otros países.

Es preciso que los hombres de negocios encargados del desarrollo de mercados en el extranjero tomen en cuenta la importancia de comprender los aspectos culturales de los otros países, que muchas veces son más importantes que todas las facetas financieras, contables o de transporte de los mismos. El comportamiento de los hombres de negocios es muy variable en las diferentes latitudes del planeta, ya que son influenciados por la cultura en la que se desarrollan, en la que crecen y a la que no les agrada que perjudiquen, rechacen, cuestionen p denigren.[9]

En gran parte, el mundo de los negocios está regido por costumbres comerciales, prejuicios culturales e ideologías.

La cultura no sólo establece criterios para regir el comportamiento diario, sino que también impone patrones de actitud y motivación. Por lo general, los hombres de negocios internacionales son cautivos de sus herencias culturales, por lo cual no pueden desvincularse totalmente de su idioma, de su herencia, ni de sus lazos políticos y familiares. Aun cuando muchas veces parecen adoptar las conductas y comportamiento de otro país, su marco de referencia será el de su propio país o cultura.

Antes de exportar productos o bienes a mercados extranjeros, es importante saber cuáles variables culturales influyen sobre el comportamiento de compra de los

'Jorge Thomas, "La cultura de cada país influye en que las negociaciones fracasen o tengan éxito", en *El Norte,* enero de 1998.

consumidores. Entre estas variables se encuentran los hábitos de compra, los estilos de vida, las prioridades de las diferentes necesidades, la religión, etcétera. Por otro lado, en caso de que se desee realizar negocios con una compañía extranjera, también es importante conocer la cultura del país sede de la misma, ya que aspectos aparentemente insignificantes, como la puntualidad en las citas, para algunos países como Estados Unidos, Suecia y Canadá son de suma importancia, determinantes a la hora de hacer las negociaciones.

La falta de empatia y el desconocimiento de las formas de negociar de los países extranjeros pueden erigir barreras en las relaciones empresariales. Así, diversas empresas internacionales tienden a diseñar y manejar estrategias con base en su propia cultura para después implantarlas en otros países debido a que suponen que éstos tienen similares culturas o ideología. Puede haber mucha similitud entre varios países, como por ejemplo los de Latinoamérica, pero siempre existirán pequeñas diferencias que suelen acarrear graves problemas a las empresas internacionales.[10]

Si las empresas no muestran actitudes flexibles y no aprecian las diferencias entre las formas de pensar de cada sociedad, es decir, la manera de operar de las empresas locales, la estructura política de los países y la vida familiar, se enfrentarán con una serie de obstáculos para alcanzar sus objetivos.

ADAPTACIÓN REQUERIDA

La adaptación es fundamental en el marketing internacional, ya que de ella depende el éxito de la empresa. No se pide ni se exige una adaptación total, sino una adecuación suficiente para lograr empatia con la otra cultura. En sí, más que la tolerancia pasiva ante una cultura extraña, se necesita de una aceptación afirmativa, es decir, de una tolerancia abierta, que no olvide que es "diferente pero igual"."

Existen 10 puntos básicos que deben ser observados por los hombres de negocios internacionales, a saber:

1. Tolerancia abierta.
2. Flexibilidad.
3. Humildad.
4. Justicia e imparcialidad.
5. Ajuste a ritmos variables.
6. Curiosidad e interés.
7. Conocimiento del país.

[10] Cfr. Paul J. Carrol, "Doing Business in Taiwan-Cultural and Marketing Hints", en *Business America,* julio-agosto de 1991.

[11] Philip Pv. Cateora, *op. cit.*

La conservación de la cultura propia es la clave de una buena adaptación.

8. Gusto por los demás.
9. Capacidad para imponer respeto.
10. Capacidad para integrarse al entorno.

Grado de adaptación Los ejecutivos no necesitan adaptarse totalmente a la cultura extranjera, es decir, abandonarsu cultura de origen. Sin embargo, quienes están a cargo de los negocios internacionales deben conocer y aceptar las diferencias culturales entre los países. Con base en ello también deben estar dispuestos a ajustarse a las diferencias, por muy pequeñas que sean, que puedan ocasionar problemas en el futuro.

Algo que se debe tomar muy en cuenta para lograr una adaptación eficaz, es la conciencia de la cultura de origen, reconocer las diferencias con la otra cultura y reducirlas paulatinamente. No entender las costumbres de la contraparte extranjera puede llevarnos a evaluar a la otra persona en términos de lo que sólo es aceptable para nosotros. La clave de una buena adaptación es conservar la cultura propia pero estar dispuestos a entender y adecuarse a las diferencias existentes.

Por ejemplo, un japonés, un árabe o un chileno no esperan que las demás personas actúen como ellos, pero esperan que, por lo menos, respeten su cultura.

Para lograr los objetivos organizacionales, los ejecutivos de marketing no deben mimetizarse con la cultura del país anfitrión: sólo conocerla y respetarla.

Imperativas, optativas y exclusivas Las costumbres empresariales se pueden agrupar en *imperativas,* que son aquellas que deben reconocerse y a las cuales es necesario adaptarse, *optativas,* en las cuales la adaptación depende de las circunstancias, y las *exclusivas,* que son costumbres en donde un extranjero no debe participar.[12]

El *imperativo cultural* indica la importancia de adecuarse a las costumbres de la contraparte para que las relaciones entabladas tengan éxito. Los ejecutivos exitosos conocen la palabra china *guati-xi,* la japonesa *ingcn kansei,* o la latinoamericana *compadre.* De una u otra forma estas palabras se refieren a la amistad, a las relaciones humanas y otros factores correlacionados necesarios para conformar un ambiente de confianza. Todo ellas tienen como objetivo hacer de la amistad la base para lograr el éxito. Crear un ambiente de confianza es muy importante en la cultura asiática y latinoamericana.[13]

La *opción cultural* índica costumbres que los extranjeros, según su libre albedrío, pueden o no adoptar, lo cual depende de las circunstancias. Estas costumbres no son muy importantes, por lo que es permitido adoptarlas. Un ejemplo de ello es no querer utilizar la vestimenta local (en el caso de Arabia) ya que ello no es imperativo, como saludar con una reverencia o ingerir los alimentos nacionales (en el caso de Japón). Todos estos detalles no son fundamentales, pero siempre serán bien vistos pol-la contraparte, ya que supondrá que nos interesa su cultura y que queremos integrarnos a ella.

La *exclusividad cultural* implica costumbres cuyo ejercicio está reservado exclusivamente a los originarios de un lugar, con exclusión total de los extranjeros. Por ejemplo, un cristiano que pretende actuar como musulmán sería repugnante para Mahoma, ya que así lo establece el Corán, que es una ley para esta religión.

MÉTODOS PARA HACER NEGOCIOS

Cualquier ejecutivo de marketing que entre en contacto con un mercado extranjero encontrará un cierto grado de tensión cultural, aun cuando se encuentre bien preparado. Por lo tanto, debe estar consciente de las diferentes formas y formalidades que asumen las transacciones empresariales en el extranjero. Asimismo, en muchos países percibirá la enorme influencia o participación del gobierno.[14]

Nivel de autoridad Frecuentemente, el ejecutivo internacional se enfrenta con muchos patrones de autoridad, la mayoría de los cuales son una variación de tres patrones clásicos: las decisiones son tomadas por la alta dirección, por un comité o por consenso o son descentralizadas.[15]

[12] *Ibtd.,p.* 137.

[13] "Cultivating Guang-xi with Chínese Partners", en *Business Marketing,* enero de 1987.

[14] Cfr. John E. Rehfeld, "What Working for a Japanese Company Taught Me", en *Harvard Business Review,* noviembre-diciembre de 1990, pp. 167-176.

[15] Philip R. Cateora, *op. cit.*

Toma de decisiones por la alta dirección. En este caso, un pequeño grupo de propietarios o una familia poseen el control absoluto, ya que, generalmente, las empresas son pequeñas, lo que permite la aplicación de este tipo de toma de decisiones. Por ejemplo, en empresas árabes, la toma de decisión es centralizada debido a que los negocios tienden a ser familiares; además, el directivo principal que toma todas las decisiones prefiere tratar con otros ejecutivos que tengan el mismo poder decisorio.

Torna de decisiones descentralizadas. A medida que las empresas se desarrollan y crecen, la toma de decisiones paulatinamente se descentraliza. Este tipo de acciones permite a los ejecutivos (en distintos niveles directivos) tener autoridad sobre sus propias funciones. Por lo general, la descentralización se utiliza en empresas grandes con directivos altamente desarrollados como, por ejemplo, las estadounidenses.

Toma de decisiones por consenso. En este caso, los comités operan sobre una base centralizada o descentralizada. Sin embargo, el concepto "comité" implica algo más que un funcionamiento individualizado de la alta dirección y de la toma de decisiones descentralizadas. Un claro ejemplo son las culturas asiáticas, en las cuales las decisiones por consenso juegan un gran papel, tanto como la armonía.

La habilidad para generar empatia con los interlocutores extranjeros es una inapreciable virtud de los expertos en marketing internacional.

Importancia de las negociaciones Todas las diferencias entre las costumbres empresariales y culturales actúan con mucha frecuencia y de manera obvia durante el proceso de negociación.[16] Los principales elementos de las negociaciones empresariales son los mismos en todos los países, es decir, se relacionan con el producto, su precio y sus términos, los servicios relacionados con el producto y la amistad entre los vendedores y los consumidores,[17] pero también es bueno tomar en cuenta que cada uno de los diferentes ejecutivos de los diversos países actuará conforme a su cultura y de acuerdo con la influencia de su escuela, su medio ambiente y otras circunstancias que lo inclinen a conducirse de alguna manera particular. Debemos tomar muy en cuenta que las dos grandes influencias que reciben los ejecutivos es la religiosa y la familiar.

El término negociar implica ceder, regatear o analizar con el fin de lograr un acuerdo. Es un proceso donde se toma o se da para lograr una relación mutuamente beneficiosa. El proceso de negociación comprende cuatro etapas, las cuales deben recorrerse para lograr éxito, a saber:[18]

1. *Rapport.* Acercamiento al ejecutivo y conocimiento de su negocio, familia, país, relaciones, puesto en la compañía, etcétera, todo ello necesario para relacionarse con él y lograr la confianza requerida en los negocios en la gran mayoría de los países latinoamericanos y asiáticos.

[16] Jeswald W. Salacuse, *Making Global Deals: Negotiating in the International Marketplace,* Boston, Houghton Mifflin, 1991, p. 362.

[17] Para una revisión amplia sobre las negociaciones, véase Donald W. Hendon, *World Class Negotiadng: Dealmaking in the Global Marketplace,* Nueva York, John Wiley, 1990.

[18] Juan Bruno García Sordo, *Maestro de educación,* ITESM, Campus Monterrey.

Chile

- Los hombres tienden a saludarse estrechándose la mano, mientras que las mujeres se saludan con un breve apretón del antebrazo.
- Acostumbran conversar a una distancia más corta que en otros países latinos, por lo que es muy normal que pongan una mano en el hombro de la otra persona.
- Esperan que la contraparte sea puntual (más si es estadounidense). Sin embargo, no se ofenda si ellos llegan tarde a la cita.
- La toma de decisiones es centralizada, principalmente por el presidente o gerente general; la siguiente autoridad puede ser el gerente. Suelen requerirse varios viajes para completar una negociación.

Argentina

- Estrechar la mano durante el saludo es muy bien visto en este país, excepto si las personas se conocen desde hace varios años.
- Los empresarios foráneos tienen que ser puntuales, aun cuando los argentinos no lo sean, ya que tienden a ser bastante impuntuales.
- A diferencia de otros países de Sudamérica, los argentinos son más serios y formales.
- Las comidas de negocios son populares, así como también escoger un excelente restaurante y no discutir cuestiones de trabajo durante la comida.

Brasil

- Los saludos tienden a ser muy efusivos, desde el saludo de manos en el primer encuentro hasta llegar a un saludo de abrazos (relación de confianza).
- Se recomienda hacer citas por lo menos con dos semanas de anticipación. Nunca se debe hacer una cita imprevista.
- La impuntualidad es muy común. Por lo tanto, se recomienda esperar.
- Los brasileños rechazan que se les hable en español, por lo que se recomienda que toda la documentación esté redactada en portugués e inglés.

i Venezuela

- El saludo de manos es muy común; los amigos tienden a saludarse con un abrazo, un apretón en el antebrazo y, algunas veces, con un beso.
- Durante las presentaciones, los venezolanos tienden a dar su nombre completo, por lo que se recomienda hacer lo mismo.
- La puntualidad es muy común en este país; es más, se recomienda estar minutos antes de la hora establecida.
- A diferencia del lunch, la cena es para socializar y no para hacer negocios.

Fuente: Terris Marrison, *Doing Business Abroad,* es también coautor de *Kiss, Bow or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries* (Cultura tips).

Ilustración 4-6 Cómo hacer negocios en Latinoamérica: *culturas similares pero diferentes...*

2. *Posicionamiento.* Cada parte presenta su posición y el concepto materia de su negocio.

3. *Reflexión, evaluación* y *persuasión.* En esta etapa se deben determinar puntos de conflicto, así como las fuerzas y debilidades de la contraparte. Además, es necesario tomar en cuenta que para poder realizar una buena negociación es imprescindible lograr que exista un clima de armonía y confianza con el objetivo de efectuar ventas repetitivas.

4. *Ajuste y/o acuerdo (implantación).* En esta fase se fijan las bases del cierre de la negociación.

Es muy importante tomar en cuenta las actitudes que pueden afectar las negociaciones. Cada una de las partes arrastra sus antecedentes y educación, hábitos y costumbres, forma de ser y, en cierta forma, algunas actitudes elitistas o racistas que suelen perjudicar. Por lo general, al realizar negociaciones con miembros de otra cultura existe el riesgo de los malos entendidos, lo cual puede complicar el proceso de negociación.

Los empresarios internacionales tienen que entender el contexto cultural de las negociaciones debido a que se deben establecer relaciones duraderas y diferentes tipos de acercamiento con diferentes culturas.

La armonía y el grado de importancia que las contrapartes conceden a cada uno de los pasos del proceso de negociación son aspectos fundamentales para dirimir cualquier diferencia durante el mismo. Un entendimiento suficiente de las partes involucradas es también muy importante para resolver cualquier conflicto.[19]

ÉTICA EMPRESARIAL

El aspecto moral de lo que es correcto provoca el surgimiento de muchos dilemas para las empresas multinacionales. Aún dentro de un mismo país, los estándares éticos no están bien definidos, o simplemente no son muy claros.[20] En el ámbito internacional, esta situación tiende a ser más compleja debido a que los juicios de valor difieren entre una cultura y otra. Puede ser que lo que se acepte como correcto en un país, no lo sea en otro. Dar regalos caros en Estados Unidos se considera una ofensa, pero en otros países estos mismos regalos no solamente se aceptan, sino que se esperan.[21]

Las diferencias culturales también se manifiestan en la valoración de las conductas, éticas o no, de los profesionales de marketing internacional.

[19] Véase también |ohn L. Graham, D. K. Kini, C. Y. Lio y M. Robinson, "Buycr-Seller Negotiations round the Pacific Rim", *Journal of Consumer Research,* junio de 1988, pp. 48-54.

[20] Catherine C. Langlois y Bodo B. Schlegelmilch, "Do Corporate Codos of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States", en *Journal of International Business Studies,* cuarto trimestre de 1990, pp. 519-530.

[21] Akihisa Kumayama. "Understanding Gift Giving in Japan", en *The International Executive,* enero-febrero de 1990, pp. 19-21.

El soborno ha llegado a ser un problema tanto nacional corno internacional para las empresas multinacionales. En algunos países se tiene que apelar a este recurso para llevar a cabo una negociación o simplemente para asegurar una venta, ya que de no ser así, tanto la negociación como la venta se frustran. Muchos empresarios internacionales parecen aceptar como ética la siguiente afirmación: "El soborno no se condena en ningún lugar del mundo, ni en los países en los que es una práctica generalizada." Pagar un soborno crea conflictos entre lo que es ético y lo que es beneficioso y necesario para la empresa.[22]

La corrupción es un flagelo que no sólo afecta a la administración pública sino que está presente en numerosas organizaciones privadas.

El soborno puede variar desde un pago inofensivo a un oficial de menor rango o a un gerente hasta un pago considerable a un jefe de Estado para asegurar un trato preferencial hacia una empresa.

Debido a las ambigüedades entre las distintas clases de pagos indebidos, es necesario hacer diferencias entre ellos. El *soborno* es un pago ofrecido voluntariamente por alguien que busca una ventaja ilegal. Por su parte, extorsión es un pago obtenido bajo coacción ejercida por alguna autoridad sobre la persona que sólo pretende algo a lo que tiene derecho. La *lubricación* implica una suma relativamente pequeña de efectivo, un regalo o un servicio a un funcionario de bajo nivel en un país en el que tales ofrecimientos no están prohibidos por la ley, cuyo propósito es acelerar el desempeño normal y legítimo del deber de ese oficial. El *cohecho* implica grandes sumas de dinero, que con frecuencia pueden justificarse, que se ofrecen a un funcionario para que cometa un acto ilegal en beneficio de la persona que las ofrece. Otro tipo de pago (no común) puede ser la *cuota del agente,* el cual se concreta cuando el empresario no está seguro de las reglas y regulaciones de un país y contrata a un agente que represente a la empresa en el mismo.[23]

Por lo general, las personas que se enfrentan a problemas éticos son influidas por filosofías morales (aprendidas a través de la socialización), educación y antecedentes culturales. El medio ambiente juega un papel muy importante en el proceso ético de la toma de decisiones.[24] Una fuente de investigación (Hunt y Vitell) señala que existen cuatro áreas importantes en las que se pueden plantear los dilemas éticos (experiencias personales, normas organizacionales, normas industriales y normas culturales). Además, hace hincapié en la gran influencia de la cultura sobre los problemas éticos. Las diferentes culturas tienen diferentes expectativas, las cuales son expresadas en desacuerdos de estándares éticos, tales como las diferentes actitudes hacia el soborno.[25]

[22] Para un artículo interesante sobre el razonamiento ético, véase Kathleen A. Getz, "International Codes of Conduct: An Analysis of Ethical Reasoning", en *Journal of Business Ethics* 9, núm. 7, 1990, pp. 567-577.

[23] Philip R. Cateora, *op. cit.*

[24] Ferrel y Gresham, *A Contingency Model of Ethkal Decisión Kaking in a Markcting Organization,* 1985.

[25] Hunt y Vitell, *General Theory of Markcting Elhics,* 1986.

- *Soborno común (pequeño grado).* Esta corruptela involucra pagos de pequeñas cantidades de dinero a un oficial de rango menor. El dinero es ofrecido voluntariamente por alguien que quiere obtener ventajas ilegales.
- *Extorsión (alto grado).* Son los pagos obtenidos bajo coacción ejercida por alguna autoridad a una persona que sólo pretende algo a lo que tiene derecho.
- *Regalos, favores.* Estas violaciones a la ética dependen de la situación, tales como: regalos, tráfico sexual, oportunidades para viajes personales a expensas de la empresa, regalos recibidos después de terminar una transacción, etcétera.
- *Precio.* En este rubro se incluye el precio diferencial otorgado en forma injusta, documentos dudosos donde el comprador solicita un documento que muestre un precio diferente al pagado, fijación de precios con la finalidad de eliminar la competencia local, productos con dumping, etcétera.
- *Productos/tecnología.* En este caso se utilizan o venden productos y/o tecnología prohibidos en su país de origen pero permitidos en el país anfitrión, o que pueden dañar a la población de éste.
- *Evasión de impuestos.* Esta maniobra se puede realizar mediante transferencia de precios (es decir, los precios pagados entre las empresas afiliadas son ajustados para efectuar una repartición de ganancias).
- *Actividades ilegales en el país anfitrión.* Se incurre en estas actividades cuando se contamina el medio ambiente, las condiciones de trabajo son riesgosas o inseguras, se copia tecnología o productos sin autorización de los titulares de los patentes o marcas, etcétera.
- *Comisiones dudosas a miembros del canal de distribución.* Comisiones irracionalmente elevadas u honorarios a miembros del canal, tales como agentes de ventas, intermediarios, consultores, *dealers* e importadores.
- *Diferencias culturales.* Las diferencias entre las culturas provocan malas interpretaciones sobre los requerimientos comunes de un proceso de cambio (por ejemplo, algunas transacciones pueden ser mal vistas en una cultura, pero en otras pueden ser aceptadas. Tales prácticas pueden incluir regalos, pagos monetarios, favores, etc.).
- *Involucramiento en asuntos políticos.* Combinación de actividades de marketing y política, el cual puede incluir la utilización de la influencia política de las multinacionales, compromiso en actividades de marketing cuando los países ya sea anfitrión o de origen están en guerra, transferencias ¡legales de tecnologías, etcétera.

Fuente: Robert W. Armstrong, "The Relationship Between Culture and Perception of Ethical Problems in International Marketing", en *Journal of Business Ethics,* Kluwer Academic Publishers, 1996.

Ilustración 4-7 Principales problemas éticos y definiciones

En un estudio realizado entre gerentes de marketing internacional de empresas multinacionales sobre *los problemas éticos más frecuentes a los que se enfrentan en los diferentes países* se obtuvieron diversos resultados. Las diez categorías más comunes fueron: Soborno tradicional o inofensivo (pequeño grado): extorsión (alto grado); regalos, favores; precio; productos o tecnología inapropiada; evasión de impuestos; actividades inmorales o ilegales; comisiones dudosas a miembros del canal; diferencias culturales, e involucramiento en asuntos políticos.

Las cuatro áreas en las que se pueden plantear problemas éticos son:

- Experiencias personales
- Normas organizacionales
- Normas industriales
- Normas culturales

Como se puede observar, es muy importante conocer la ética y costumbres de cada uno de los países hacia donde se desee exportar, lo cual, desde luego, debe ser avalado por una buena planeación estratégica que detecte situaciones que podrían generar problemas éticos. Por ejemplo, en algunos países de Europa se acostumbra que en algunas negociaciones se otorgue un descuento o se entregue algún obsequio que desde luego es para la empresa, lo cual en Estados Unidos sería visto como un soborno o algo no ético según sus leyes y costumbres.

RESUMEN CONCEPTUAL

Costumbres y prácticas en los negocios internacionales

1. La cultura se define como un conocimiento comunicable o la acumulación de logros históricos generados por la vida social del hombre.
2. Las funciones de la cultura son la satisfacción de las necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales.
3. El conocimiento de la cultura de los otros países es indispensable como herramienta de trabajo de todo ejecutivo de marketing, pues a través de él podrá ingresar más fácilmente a los mercados extranjeros.
4. Las transacciones comerciales son una forma de comportamiento cultural que tiene su origen en las necesidades, costumbres, prejuicios culturales e ideologías.
5. La adaptación cultural de bienes y servicios es indispensable para ingresar a un mercado foráneo.
6. También los ejecutivos extranjeros deben adecuarse al entorno. Ello no implica mimetizarse sino tan solo respetar los valores, costumbres y formas de proceder de sus anfitriones.
7. En las negociaciones internacionales se deben recorrer cuatro etapas o fases, a saber:

- Raport.
- Posicionamiento.
- Reflexión, evaluación y persuasión.
- Ajuste y/o acuerdo.

8. Si bien en el mercado interno el comportamiento ético es necesario, en los mercados globales se convierte en imprescindible. Sin embargo, dicho tipo de comportamiento es muy difícil de determinar debido a las diferencias de valores interculturales.

TÉRMINOS CLAVE

- Adaptación cultural
- Agente de cambio
- Ambiente
- Análisis cultural
- Barreras arancelarias
- Barreras monetarias
- Barreras no arancelarias
- Comportamiento ético
- Costumbres exclusivas
- Costumbres imperativas
- Costumbres optativas
- Cultura
- Diferencias interculturales
- Diferencias intraculturales
- Marca de origen
- Medidas de salvaguarda
- Patrón de autoridad
- Perspectiva mentalista
- Perspectiva totalizadora
- Reglas de origen
- Requerimientos de contenido
- Satisfactores culturales
- Soborno, extorsión, regalos, comisiones, etcétera
- Valores culturales
- Variables culturales

CUESTIONARIO INTEGRAL

1. Defina:

- Cultura.
- Etnocentrismo.
- Conocimiento objetivo de la cultura.
- Innovación funcional de un producto.

2. ¿En qué forma una empresa puede hacer las veces de agente de cambio?
3. ¿Cuál es la importancia de la empatia cultural para un vendedor extranjero y de qué forma puede adquirirla?
4. ¿Cuál es el motivo por el que un vendedor extranjero debe preocuparse tanto por el estudio de la cultura?
5. ¿Qué es la cultura material y cuáles son las implicaciones para el marketing internacional?
6. ¿Cuáles son las formas en que las instituciones sociales afectan el marketing internacional? Analice y dé ejemplos.
7. ¿Cuál es la importancia de analizar el idioma como principal medio de comunicación?
8. A pesar de hablarse en varios países el mismo idioma, ¿cuál sería su repercusión sí no analizamos significados, modismos y connotaciones del lenguaje?
9. ¿Qué sucede con la planeación estratégica a aplicar en un país si no tomamos en cuenta la influencia religiosa?
10. Indique y explique con un ejemplo las consecuencias de una innovación.
11. ¿Qué importancia tienen para los asiáticos las supersticiones y las creencias?
12. ¿Cómo puede influir en la introducción de un producto la resistencia al cambio cultural?

AMBIENTE POLÍTICO

CAPÍTULO 5

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Conocer la importancia que tiene para el inversionista extranjero el análisis del ambiente político y los factores que pueden afectar la estabilidad del mismo.
- Saber distinguir los diferentes tipos de gobierno y la importancia que tienen éstos para el ingreso de un producto en un mercado extranjero.
- Analizar los riesgos políticos y económicos asociados con las inversiones en los mercados extranjeros.
- Definir las alternativas que puede utilizar una firma extranjera para disminuir el riesgo político.
- Conocer qué productos pueden ser políticamente vulnerables debido a la sensibilidad de un gobierno extranjero.
- Establecer qué medidas se deben tomar para reducir el riesgo político.

AMBIENTE POLÍTICO

Un hecho crucial al hacer negocios en un país extranjero es el permiso para realizarlos, el cual es otorgado por el gobierno del país anfitrión.

El gobierno anfitrión puede aplicar restricciones y controles sobre las actividades de las empresas extranjeras, ya sea motivando y ofreciendo apoyo, o desmotivando y obstaculizando sus actividades. Los ambientes difieren enormemente. Algunos países son económicamente desarrollados, otros no; algunos tienen recursos abundantes, otros escasos y, algunos, ninguno. Otros están conformes con lo que tienen, mientras algunos buscan cambios drásticos para mejorar su posición relativa en la comunidad mundial.

Los gobiernos son parte integral en las actividades de cada negocio extranjero: se puede decir que son socios silenciosos con un control casi total de la situación. Por lo tanto, el país anfitrión juzgará a cada negocio por estándares que pueden ser tan variables como el número de naciones, filosofías, políticas, grados de desarrollo económico y factores del medio ambiente que afecten las necesidades humanas.

Todas las compañías que realizan negocios internacionales tienen que enfrentarse a diferentes ambientes y condiciones que imperan en los otros países, los cuales pueden ser económicos, políticos, sociales, legales y culturales. Algunos tienen más peso que otros y pueden afectar la manera de hacer negocios. El ambiente político es un factor clave de las estrategias y toma de decisiones que elaboran los ejecutivos de una compañía. Estas estrategias deben guardar relación con las políticas del país, dado que existen restricciones y regulaciones operativas.

Antes que una compañía se comprometa a operar en un país debe prestar especial atención al clima político dominante, cuyos aspectos centrales son: forma de gobierno, sistema de partidos políticos, estabilidad y permanencia del gobierno y riesgos o motivaciones para los negocios extranjeros, como consecuencia de la actividad política.

Por lo tanto, es necesario estudiar las estructuras básicas del gobierno del país extranjero y hacer las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de gobierno tiene? ¿Es democrático o es una dictadura, o si es una monarquía, socialista o comunista, o si tiene tendencias hacia alguna de estas formas de gobierno?

TIPOS DE GOBIERNO

Los tipos de gobierno están determinados por el procedimiento a través del cual los ciudadanos expresan su voluntad para establecer el tipo de gobierno que quieren.

Existen dos tipos de gobierno: *parlamentarios,* que pueden ser monarquías constitucionales y democracias, o *absolutistas,* como las monarquías absolutas y las dictaduras.

Conocer las formas de gobierno puede ser útil para evaluar el clima político del país al que se desea entrar.

A continuación presentamos una breve tipología de los diversos regímenes políticos existentes, a saber:

Gobiernos parlamentarios Son sistemas abiertos, en los cuales regularmente se consulta a los ciudadanos para conocer sus opiniones y preferencias. Las políticas del gobierno reflejan el deseo de la mayoría en una sociedad. Las naciones más industrializadas y las más democráticas pueden ser clasificadas como parlamentarias.

Gobiernos absolutistas Son sistemas de gobiernos cerrados, tales como monarquías absolutistas y dictaduras. En estos casos, el régimen dicta la política del gobierno sin considerar las necesidades u opiniones de los ciudadanos.

Los gobiernos parlamentarios constituyen uno de los avances más importantes en el camino hacia la democracia plena.

En la actualidad las monarquías absolutas son relativamente extrañas. El Reino Unido es un buen ejemplo de una monarquía constitucional hereditaria, pues a pesar de la monarquía, el gobierno es de tipo parlamentario. Por su parte Kuwait, por ejemplo, es una monarquía absolutista.

Conocer el tipo de gobierno es útil para evaluar el mercado.

Otro tipo de sistemas gubernamentales Muchos sistemas políticos no se adecuan a las categorías antes mencionadas. Algunas monarquías y dictaduras (Arabia Saudita y Corea del Sur) tienen elecciones parlamentarias. Por su parte, la Unión Soviética realizaba elecciones pero nunca fue clasificada como parlamentaria debido a que el partido comunista jamás permitió una alternativa en los votos. Países como Filipinas, bajo el mandato de Marcos, y Nicaragua, bajo Somoza, también realizaban elecciones, pero los resultados no eran creíbles debido a que se consideraba que el gobierno violentaba la voluntad ciudadana.

PARTIDOS POLÍTICOS

Una manera de clasificar a los países se basa en el número de partidos políticos que actúan en ellos, a saber:

Sistema bipartidista: Estados Unidos y Gran Bretaña En este tipo de sistema, dos partidos fuertes se ceden el control del gobierno, aunque existen otros partidos. Estados Unidos y Gran Bretaña son muy buenos ejemplos.

En Estados Unidos el Partido Republicano con frecuencia es considerado como el representante de los intereses del capital. El Partido Demócrata, siempre se inclina más hacia los trabajadores, los pobres y los desposeídos.

En un gobierno absolutista el régimen dicta las políticas económicas.

Sistema multipartidista: Italia, España y Centroatnérica En estos países existen muchos partidos políticos, ninguno de los cuales es lo suficientemente fuerte como para ganar el control total del gobierno. Incluso, aunque algunos partidos puedan ser grandes, sus representantes no obtienen la mayoría que se requiere. Por lo tanto, el gobierno debe ser formado a través de coaliciones entre varios partidos, los cuales protegen sus propios intereses. La duración de la coalición depende de la cooperación de los miembros del partido. Por lo general, esta coalición es desafiada por diversos partidos opositores. Un cambio en algunos votos puede ser suficiente para desestabilizar la coalición. Si el gobierno no sobrevive a un voto de censura (no cuenta con apoyo de la mayoría de los representantes), el gobierno debe renunciar y se realiza una nueva elección. Entre los países que operan con este sistema se puede mencionar a Alemania, Francia, Israel y España. En las elecciones de 1991 en Polonia, 29 partidos (incluyendo el partido "Los Amantes de la Cerveza") ganaron votos, y ningún partido obtuvo más del 13% de los mismos.

Un solo partido, como en algunos países de Sudamérica En los países con estas características existen muchos partidos, pero uno, que es el dominante, da muy poca oportunidad a los otros de elegir a representantes. Egipto ha operado bajo este sistema por más de tres décadas. Esta forma de gobierno es con frecuencia usada por los países en etapas cercanas al surgimiento de un sistema parlamentario. Debido a que el partido en el poder mantiene el apoyo de una amplia mayoría, el sistema no es necesariamente pobre, en especial cuando puede proporcionar la estabilidad y la continuidad necesarias para el rápido crecimiento. Pero cuando los problemas económicos persisten, la insatisfacción y la frustración de los ciudadanos pueden crear una situación explosiva. Por ejemplo, México ha sido gobernada desde su Revolución por el Partido Revolucionario Institucional (PRI), pero los problemas económicos permitieron el surgimiento de Acción Nacional (PAN), el principal partido de oposición de México, lo cual presagia la transición de un sistema de un solo partido, a uno bipartidista o multipartidista, debido a la fuerza que también ha alcanzado el Partido de la Revolución Democrática (PRD).

Partido de Estado En este sistema, el partido dominante no permite ninguna oposición, lo cual da como resultado la inexistencia de alternativas. En contraste con el sistema de un solo partido, éste no permite partidos de oposición. La ex Unión Soviética, Cuba y Libia son ejemplos de sistemas de partido de Estado, el cual para mantener su poder, utiliza la fuerza o cualquier medida para impedir el surgimiento y el desarrollo de otros partidos.[1]

FILOSOFÍA DEL PARTIDO

Es importante en particular para el ejecutivo internacional la actitud que prevalece en el gobierno anfitrión hacia las empresas extranjeras. Por ello, resulta indispensable

[1] Onkvisit, Sak, Shaw, John J., *International Marketing,* Macmillan, 2a. edición, Estados Unidos, 1993, p. 160.

conocer la filosofía básica de los partidos representativos dado que cualquiera podría tomar el poder y cambiar las actitudes prevalecientes.

SISTEMAS ECONÓMICOS

Los sistemas económicos proporcionan otra base para clasificar a los países. Estos sistemas sirven para explicar si las empresas de un país son propiedad privada o del gobierno, o si existe una combinación de propiedad pública y privada. Básicamente se han identificado tres tipos de sistemas: comunismo, socialismo y capitalismo.

Estos sistemas determinan las políticas económicas de los países y los objetivos de las empresas de los mismos. En los mercados internacionales, las empresas que no conozcan las políticas económicas prevalecientes y sus efectos sobre las tomas de decisiones de las empresas extranjeras pueden desarrollar programas que obstruyan los esfuerzos del personal de ventas. En tales casos, el personal de ventas no puede ofrecer soluciones apropiadas para los problemas de los clientes extranjeros o facilitar el alcance de los objetivos a los clientes. Claro, el resultado más común de una falla para satisfacer los objetivos de los clientes, no es un esfuerzo de ventas exitoso.

Por ejemplo, las firmas de Estados Unidos tienden a americanizar sus estrategias de ventas debido a su falta de comprensión de lo que ha sido llamado "campos de juego internacionales". Entender estos juegos no es adelantarse a los competidores, como antes se hacía contra la Unión Soviética, cuando los países eran comunistas, socialistas o capitalistas. La etiqueta de capitalista no es ya muy apropiada, y en su lugar existen ahora tres distintas formas de capitalismo. Cada forma tiene una característica única que impulsa a los países a operar y a perseguir políticas económicas diferentes. El resultado es que las compañías operan en países que adoptan diferentes formas de capitalismo, persiguen diferentes objetivos y emplean diferentes estrategias. Las tres distintas formas de capitalismo son:

- **Economía de mercado** Este sistema se caracteriza por la existencia de mercados libres de capital y trabajo.
- **Economía de producción** Este tipo de organización se caracteriza por la existencia de mercados de capital controlados y mercados de trabajo libres.
- **Economía de mercado social** Se caracteriza por leyes de trabajo con orientación social y flujos de capital libres.

Existe otro tipo de economía política, la de **mando,** la cual controla tanto el mercado de mano de obra como el de capital. Aunque muchas *economías de mando* cambian constantemente, los países del segundo mundo aún se caracterizan por ser mercados altamente controlados por flujos de mano de obra y capital. Algunos países

con este tipo de economía son los países emergentes o los países que están bajo control de un poderoso régimen político.[2]

EL GOBIERNO Y SUS POLÍTICAS DE COMERCIO E INVERSIÓN

La política del gobierno puede ser dividida en dos grupos de acciones que afectan el comercio y la inversión internacionales:

POLÍTICA INDIRECTA

Es la política interna que afecta tanto la inversión como el comercio externos.

Las acciones de política interna tienen como propósitos mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, incrementarla o, al menos, mantener el estándar de ésta, estimular el desarrollo nacional y alcanzar una elevada tasa de empleo. Todos estos objetivos están estrechamente relacionados. Un mejor estándar de vida comúnmente contribuye al desarrollo nacional. Asimismo, un alto nivel de empleo jugará un importante papel para determinar este estándar de vida. Incluso todos estos objetivos políticos tendrán efectos internacionales. Por ejemplo, si las industrias extranjeras llegan a ser más competitivas y rápidamente incrementan sus importaciones, el empleo en los países importadores descenderá. Además, si un país acumula grandes cantidades de deuda, la cual en algún momento debe ser pagada, los estándares de vida presentes y futuros estarán amenazados.

Un país puede también perseguir políticas de desarrollo mediante la importación de tecnología extranjera o la exclusión de las industrias extranjeras para proteger a las pequeñas empresas nacionales. Por otra parte, el gobierno puede considerar que las importaciones amenazan la cultura, la salud o los estándares del país, es decir, su calidad de vida. Como resultado de ello, puede imponer regulaciones para proteger a sus ciudadanos.

En algunos casos, la oposición a los bienes importados y a la inversión extranjera se basa en un principio moral. Por ejemplo, en muchas naciones los ciudadanos querían prohibir la importación de oro de Sudáfrica debido a la política de apartheid que se aplicaba en este país. A mediados de los ochenta, la presión fue tan grande que el gobierno de Sudáfrica lanzó en Estados Unidos una campaña de publicidad para contrarrestarla.

[2] Marshall, GregW., Brothers, Lance Eliot, Lamb, Charles W.Jr., "ATypology of Political Economies and Strategies in International Selling", en *Industrial Marketing Management,* vol. 27, enero de 1998, pp. 11-19.

POLÍTICA DIRECTA

Son acciones políticas del gobierno elaboradas, de manera específica, para dirigir su situación de inversión y comercio externos.

Las acciones políticas del gobierno dirigidas específicamente a regular la inversión y el comercio exterior, se conocen como políticas directas.

En todos los países existen instituciones de política externa diseñada con base en compromisos internos pero que explícitamente piden ejercer influencia sobre los extranjeros. Un objetivo mayor de las medidas de política internacional es con frecuencia la seguridad nacional. Por ejemplo, las naciones pueden desarrollar alianzas, coaliciones y acuerdos para proteger sus fronteras o sus esferas de interés. Asimismo, las naciones pueden tomar medidas para garantizar su seguridad nacional en caso de un conflicto internacional. Los gobiernos también desean mejorar sus oportunidades de inversión y comercio y contribuir a la seguridad de sus empresas en el extranjero.

Todas estas políticas pueden ser aprovechadas en varias formas. A efectos de desarrollar nuevos mercados e incrementar su esfera de influencia, las naciones pueden ayudar a otros países. Este fue el caso cuando Estados Unidos aportó los fondos del Plan Marshall para la reconstrucción de Europa. De la misma manera Japón estimula el desarrollo de las naciones asiáticas. Los gobiernos pueden también sentir necesidad de restringir o alentar los flujos de comercio e inversión para preservar o manejar la capacidad de ciertas industrias importantes para su seguridad nacional.

No todas estas medidas favorecen el comercio internacional y los flujos de inversión. Algunos dicen que la política extranjera de Estados Unidos ha realizado destructivos cambios en su política exterior, ya que con frecuencia ayuda financieramente a otras naciones con propósitos políticos indeseables, lo cual repercute de manera negativa sobre los productos y trabajadores de ese país. La voluntad de Estados Unidos de permitir la importación de textiles chinos es a menudo citado como un ejemplo de ello, a la vez que el gobierno de China considera que sus exportaciones son estranguladas por las cuotas que impone la Unión Americana.

Debido a que cada país desarrolla sus propias políticas internas, las posiciones políticas varían de nación en nación, con lo cual, inevitablemente, los conflictos aparecen. Las políticas de pleno empleo en un país pueden afectar las políticas de empleo de otro. En forma similar, el desarrollo de un pais puede reducir la capacidad de desarrollo de otro. Incluso cuando la salud es la preocupación, pueden aparecer las disputas. A pesar de que una nación puede argumentar que sus regulaciones tienen el propósito de proteger a sus ciudadanos, otras las interpretan como barreras de mercado. Un ejemplo de esta situación es la disputa de la hormona entre Estados Unidos y la Unión Europea. El ganado de Estados Unidos es alimentado con hormonas de crecimiento. Mientras este país señala que son inofensivas para los humanos, muchos estudiosos europeos no lo consideran así. Estas diferentes perspectivas generan muchas causas de conflicto cuando afectan las políticas de comercio, en particular si Estados Unidos quiere exportar más carne y la Unión Europea intenta restringir sus importaciones de este producto.

Los conflictos entre las naciones son también comunes cuando los objetivos de política exterior implican medidas de comercio e inversión. Incluso, tales conflictos pueden afectar la ayuda internacional. Por ejemplo, en Japón, por causa de su vasto superávit en la cuenta corriente, puede garantizar una generosa ayuda para el desarrollo de otros países de Asia. Mientras algunos gobiernos critican la ayuda altruista, muchos de ellos utilizan esos fondos de ayuda para distorsionar el comercio. Los fondos de ayuda japonesa están relacionados con las compras de los productos de este origen. Incluso si tales relaciones no son reales, el simple hecho de que los ingenieros y diseñadores japoneses puedan participar en un proyecto y contribuir a su desarrollo puede tener repercusiones sobre el flujo del comercio, debido a que el diseño determina las especificaciones de las máquinas, computadoras y materiales que serán comprados. Obviamente, si las influencias en la fase de diseño provienen de sólo una nación, ésta determinará la dirección de las compras futuras.[3]

Los tres tipos de riesgo político más importantes son:

- Sobre la propiedad
- Operativo
- De transferencia

EL AMBIENTE POLÍTICO DEL PAÍS ANFITRIÓN

En general, las compañías prefieren realizar negocios en un país con un gobierno estable y amigable, los cuales no son siempre fáciles de encontrar. Por ello, los gerentes deben monitorear de manera continua al gobierno, sus políticas y su estabilidad para determinar el potencial para el cambio político que pueda afectar adversamente las operaciones de la corporación.

Existe un riesgo político en cada nación, pero el rango de riesgos varía ampliamente de país a país. En general, el riesgo político es más bajo en países que tienen una historia de estabilidad y solidez, a la vez que tiende a ser el más alto en naciones que no tienen este tipo de historia. En diversos países, sin embargo, la aparente solidez y estabilidad fueron rápidamente barridas por movimientos populares que mostraron las frustraciones de la población. En estos casos surgen tres tipos mayores de riesgo político:

1. **Riesgo sobre la propiedad:** amenazas a la propiedad y a la vida.
2. **Riesgo operativo:** interferencia a las operaciones de una firma.
3. **Riesgo de transferencia:** prohibir o reducir la repatriación de fondos.

Las empresas pueden ser expuestas al riesgo político provocado por acciones del gobierno. A continuación, en la ilustración 5.1, se relaciona este tipo de acciones y sus efectos:

[3] Czmkota, Michael R. Ronkamcrn, Ilkka A. Moffet, Michael H. Moynihan, Eugene O., *Global Business,* Dryden Press, 3a. edición, Estados Unidos, 1995, pp. 149-151.

La pérdida puede ser el resultado de:		
Las contingencias pueden incluir	**Las acciones de las autoridades de gobierno legítimas**	**Los eventos causados por factores externos al control del gobierno**
La pérdida involuntaria de control sobre bienes específicos sin una compensación adecuada. Una reducción del valor del flujo de beneficios esperados del afiliado extranjero Tipos de acciones y sus efectos políticos	• Expropiación total o parcial • Donación forzada • Confiscación • Cancelación o peticiones no claras de bonos de trabajo • Falta de aplicación de "tratamiento nacional". • Restricción de acceso a mercados financieros, de trabajo y de materiales. • Controles de precios, producción o actividades. • Restricciones de dinero y de remesas de fondos. • Requerimientos de elaboración en exportaciones y valor agregado.	• Guerra • Revolución • Terrorismo • Huelgas • Extorsión • Compradores o proveedores nacionales • Amenazas e interrupciones a las operaciones por grupos hostiles • Restricciones financieras externamente inducidas. • Limitaciones externamente impuestas a las importaciones y a las exportaciones

Fuente: Czinkota, Michael, R. Ronkainen, Ilkka A. Moffett, Michael H. Moynihan, Eugene O., *Global Business,* The Dryden Press, 3a. edición, Estados Unidos, 1995, p. 191.

Ilustración 5-1 Tipos de acciones y sus efectos políticos

Un riesgo político mayor en muchos países es el conflicto y el cambio violentos. Un gerente deberá pensar dos veces antes de conducir un negocio en un país en el cual la probabilidad de que se presenten estos factores es alta. Si el conflicto empieza, la violencia dirigida hacia la empresa y los empleados es una fuerte posibilidad. La guerrilla, los disturbios civiles y el terrorismo son con frecuencia considerados como una tendencia anti-industrias debido a que las compañías y sus empleados son sus objetivos potenciales.

Las corporaciones de Estados Unidos son a menudo sujetas a amenazas mayores, incluso en países que hacen alarde de una gran estabilidad política. Por ejemplo, en la primavera de 1991, Detlev Rohwedder, presidente de la German Treuhand (la institución a cargo de privatizar las empresas propiedad del estado de Alemania del Este),

fue asesinado en su casa por la Red Army Faction por causa de su "representación del capitalismo".

Menos drástico, pero todavía preocupante, son los cambios de políticas estatales que no son provocadas por cambios de gobierno. Esto ocurre cuando, por una razón u otra, un gobierno se siente presionado a cambiar sus políticas hacia las empresas extranjeras. La presión puede provenir de facciones nacionalistas o religiosas o un sentimiento anti-occidental ampliamente extendido. En cualquier caso, la inteligencia del gerente debe trabajar para anticipar tales cambios y planear maneras de combatirlas.

RIESGOS ECONÓMICOS

Con frecuencia las empresas internacionales se enfrentan a restricciones económicas, las cuales pueden ser impuestas sin previo aviso. Dichas restricciones surgen debido a que el gobierno anfitrión da prioridad a la seguridad nacional, a la protección de la industria naciente, al aumento de divisas o a que aplica impuestos para elevar los ingresos.

Los riesgos económicos, que no son tan drásticos como los riesgos políticos pero que es necesario tomarlos en cuenta, pueden perjudicar severamente a las compañías. Dichos riesgos pueden adoptar diversas formas, a saber:

CONTROL DE CAMBIOS

Las naciones con escasez de divisas algunas veces imponen controles al movimiento de capitales dentro y fuera del país. Tales controles dificultan a las empresas repatriar las utilidades. Los controles de cambio son generados por la escasez de divisas, es decir, cuando un país se encuentra padece un déficit en su cuenta corriente de la balanza de pagos. Cuando existe escasez, los controles pueden imponerse sobre todos los movimientos de capital o en forma selectiva, es decir, contra las empresas políticamente más vulnerables con la finalidad de mantener la oferta de divisas para los usos esenciales. Los controles de cambio también pueden extenderse a los productos cuando se aplican tasas de cambio múltiple para regular el comercio de los mismos, los cuales pueden ser clasificados como de primera necesidad o de lujo. Los de primera necesidad sufren tasas menores, mientras que a los de lujo se les aplican tasas mucho mayores. Un ejemplo es el caso de Venezuela, que durante un largo periodo utilizó un sistema de tasa de cambio de tres niveles para protegerse de la escasez de divisas.

REQUERIMIENTOS DE CONTENIDO LOCAL

Además de restringir las importaciones de artículos específicos con el fin de forzar las compras de bienes nacionales, con frecuencia los países exigen un nivel mínimo de

contenido local en los productos que se vendan dentro de sus territorios. Por lo general, esta medida se impone a las empresas extranjeras que ensamblan productos a partir de componentes elaborados en el extranjero. Por ejemplo, los automóviles fabricados en México deben tener 50% de sus componentes nacionales.

RESTRICCIÓN DE IMPORTACIONES

Algunas veces, los controles sobre las importaciones son realizados selectivamente contra ciertos productos o compañías en un esfuerzo para reducir la importación de bienes considerados de lujo o que pueden ser adquiridos de las fábricas nacionales. Tales regulaciones son a menudo difíciles de negociar para el gerente internacional porque pueden afectar la importación de partes, componentes o materiales vitales para las operaciones productivas en el país, en específico cuando se requiere calidad internacional.

Las restricciones sobre las importaciones de materia prima, maquinaria y componentes son estrategias que intentan forzar a la industria extranjera a comprar más productos en el mercado interno y, por lo tanto, crear mercados para la industrial local. Estas medidas pueden crear problemas debido a que muchos países no cuentan con las fuentes de aprovisionamiento desarrolladas o con los estándares que utilizan las compañías extranjeras.

CONTROL MEDIANTE IMPUESTOS

Esta medida, utilizada por los gobiernos para controlar las inversiones extranjeras, implica que los impuestos pueden ser incrementados sin aviso, en tranca violación a los acuerdos formales. Por ejemplo, los países en vías de desarrollo, tienden a imponer impuestos irracionales sobre las inversiones extranjeras exitosas, ya que es la manera más rápida y accesible de obtener fondos para operar.

CONTROL DE PRECIOS

Otro de los riesgos que enfrentan las empresas globales es la imposición de controles de precio sobre diversos insumos considerados estratégicos o de importancia fundamental.

El ejecutivo internacional también tiene que preocuparse por los controles de precios. En muchos países, las presiones políticas pueden forzar a los gobiernos a controlar los precios de productos o servicios importados, particularmente en sectores considerados altamente sensibles, como es el caso de la alimentación o de la salud. Una empresa extranjera involucrada en estas áreas es vulnerable a los controles de precios porque el gobierno puede jugar con las tendencias nacionalistas para imponerlos.

Algunos productos, tales como los farmacéuticos, los alimentos, la gasolina y los automóviles, a menudo están sujetos a controles de precios. Tales controles (aplicados

Las manifestaciones de empleados por problemas laborales son más frecuentes en países con una precaria estabilidad socioeconómica.

en periodos inflacionarios) suelen ser utilizados para regular el costo de la vida. También pueden ser empleados para forzar a las compañías extranjeras a vender parte del capital a intereses locales. Esta acción del gobierno tiene la finalidad de crear una imagen nacionalista y positiva ante los ciudadanos del país que la aplica.

PROBLEMAS LABORALES

En muchos países, los sindicatos tienen fuerte apoyo gubernamental y lo utilizan de manera eficaz para obtener concesiones especiales por parte de las empresas. Estas concesiones son que pueden prohibirse los despidos de empleados, tener que compartir los beneficios o proporcionar un extraordinario número de servicios. De hecho, en muchos países, las empresas extranjeras se consideran como una presa fácil de las demandas de la mano de obra nacional.

En Francia, la creencia en el pleno empleo se basa en un fervor casi religioso: los despidos de cualquier magnitud, en especial los ocurridos en las empresas extranjeras, se consideran como crisis nacionales. Cuando debido a la reducción de la demanda de personal, General Motors y Remington Rand intentaron despedir trabajadores de sus plantas francesas, el Ministro de Industria las reprendió y declaró que no permitiría que "ciertas empresas aisladas practicaran una política irresponsable que no respeta el contrato social que vincula una empresa financieramente poderosa con la mano de obra que emplea". Las mismas condiciones que obligaron a General Motors y a Remington Rand a despedir a los trabajadores ocasionaron que la industria nacional francesa despidiera a parte de su personal, pero de esa situación no se

percató el gobierno,[4] que hizo caso omiso de la misma por tratarse de problemas locales.

SANCIONES POLÍTICAS

Además de los riesgos económicos, los riesgos políticos pueden resultar costosos. Cada vez más, las empresas se encuentran atrapadas en el fuego cruzado de las disputas políticas entre países o entre facciones políticas dentro de un país. Por lo tanto, pueden ser utilizadas como armas contra un opositor político o ser víctimas de las sanciones políticas que un país impone a otro. En el primer caso, la violencia contra una multinacional puede utilizarse para obligar al gobierno a reaccionar; en el segundo, un gobierno puede imponer restricciones comerciales contra otro país para lograr un cambio en el comportamiento de éste y la multinacional sufre sin razón.

VIOLENCIA

A pesar de que generalmente no es iniciada por el gobierno, la violencia es otro riesgo que impone a las empresas multinacionales evaluar la vulnerabilidad política de sus actividades. Con frecuencia, la violencia tiene por objetivo perturbar a un gobierno y su relación con las empresas multinacionales; obliga a aquél a tomar acción contra éstas para aplacar a los grupos que han instigado la violencia. En otros casos, se utiliza el secuestro y el robo para obtener fondos con los que financiar los objetivos de los terroristas,[5] de lo cual se aprovechan muchos grupos inconformes para deteriorar la imagen del gobierno ante la comunidad mundial.

VULNERABILIDAD POLÍTICA

Unos productos parecen ser políticamente más vulnerables que otros, lo cual depende de circunstancias especiales y de la atención que reciban de los gobiernos, que puede ser favorable y/o desfavorable según el producto, y también del nivel de vulnerabilidad del mismo. Todo ello puede ser sólo una excusa para discusiones en las cámaras baja y alta del país en cuestión.

Por ejemplo, en México se autorizó la fabricación y comercialización de computadoras IBM. Al final, debido a implicaciones políticas y a la falta de toma de decisión de algunos funcionarios que temían la repercusión que ello podría tener sobre su futuro, el programa tuvo que ser cancelado.

También en Brasil, para proteger la industria naciente, el permiso concedido fue anulado debido a las presiones ejercidas sobre el gobierno por la industria local.

[4] Catcora, Philip H.. *Marketing internacional,* McGraw-Hill, 8a. edición, México, 1995, p. 181.

[5] Maddox, Robert. C, "Terrorisin's Hidden Threat and the Promisc for Multinationals". en *Business Horizons,* noviembre-diciembre 1990, pp. 48-51.

PRODUCTOS POLÍTICAMENTE SENSIBLES

Existen muchas razones que explican la vulnerabilidad política de un producto. Todo esto se debe, entre otras cosas a la filosofía, variaciones económicas, diferencias culturales, etcétera, que presentan los diversos países. Podemos hacer una serie de preguntas, como las siguientes, basadas en una guía para determinar el nivel de vulnerabilidad de un producto:

1. ¿Existe disponibilidad para elaborar un producto expuesto a debates políticos como azúcar, sal, alimentos, medicinas, etcétera?
2. ¿Otras industrias dependen de la producción de este producto? Ejemplos: acero, cemento o maquinaria agrícola.
3. ¿Es el producto considerado social y económicamente esencial? Ejemplos: equipo para laboratorio, drogas o medicinas.
4. ¿Es el producto esencial para la industria agrícola? Ejemplos: herramientas para las granja, semillas, fertilizantes o abonos.
5. ¿Afecta el producto la capacidad de defensa? Ejemplos: industria del transporte y comunicaciones.
6. ¿Se relaciona el producto con canales de comunicación masivas? Ejemplo: televisión, radio, media o periódicos
7. ¿Requiere el diseño del producto algún permiso o requisito legal? Ejemplos: productos nocivos para la salud, armas o explosivos.
8. ¿Es el producto esencialmente peligroso? Ejemplos: drogas, explosivos.
9. ¿Genera el producto una fuga neta de divisas?'[6]

Dependerá de las respuestas y de la filosofía particular de las personas que se encuentren en el poder que una empresa reciba una atención política favorable o desfavorable. Si los productos de esa empresa son considerados como superfluos, el riesgo podría ser muy grande, pero para aquellas compañías que proveen productos que realizan una contribución importante al país, se les darán más facilidades en cuanto a estímulos y consideraciones especiales.

PRONÓSTICO DEL RIESGO POLÍTICO

En un intento por pronosticar la inestabilidad política y poder cambiar las reglas del juego, bajo las cuales una empresa M.N.C toma decisiones durante la etapa de ingreso a un mercado, los gerentes deben:

[6] Robinson, Richard D., "The Challenge of the Underdeveloped National Market", *en journal of Marketing,* octubre de 1961, pp. 24-25. Reimpreso *del Journal of Marketing,* publicado por la American Marketing Association.

1. Definir si es necesario un seguro de riesgo.
2. Desarrollar una red de inteligencia que sirva como sistema de alarma.
3. Desarrollar planes de contingencia.
4. Contar con una base de datos políticos de los sucesos de cada país.
5. Interpretar esos datos para poder tomar decisiones.
6. Conocer los riesgos políticos a los que las empresas internacionales están expuestas en el ámbito global.

Todo esto nos ayudará a conocer mejor las posibilidades de riesgo político que se tiene en cada país en el que se quiera invertir.

CÓMO MANEJAR EL RIESGO POLÍTICO

La acción que pueden tomar las corporaciones internacionales para protegerse contra el riesgo político es elaborar estrategias tanto internas como externas. Como estrategias internas podrían realizarse coinversiones, alianzas estratégicas, licencias y/o franquicias, expansión de la base de inversión, etcétera, todo ello con la finalidad de evitar los posibles riesgos políticos a los que la empresa deba enfrentar en ese país. En cuanto a estrategias externas, ciertas firmas del sector privado ofrecen asistencia de monitoreo que permite a la corporación extranjera descubrir problemas potenciales ante los cuales pueda reaccionar en forma rápida para prevenir mayores pérdidas. Las firmas también pueden adquirir seguros para protegerse de pérdidas provocadas por el riesgo político. En Estados Unidos, por ejemplo, la Overseas Private Investmcnt Corporation, ofrece tal seguro. Usualmente, las pólizas no cubren los riesgos comerciales y, ante una acción de demanda, cubren sólo la pérdida actual, no las pérdidas de utilidades. Incluso entablar una demanda puede ser muy incómodo y consumir muchos recursos por lo que el seguro de riesgos puede ser crítico para la sobrevivencia de la empresa. Por otra parte, existen empresas que asesoran e informan sobre los riesgos políticos en los países cuando se pretende hacer negocios internacionales: tal es el caso de la empresa Economist Intelligence Unit and Global Risk Assesments Inc.[7]

Para protegerse del riesgo político, las empresas multinacionales deben elaborar tanto estrategias internas como externas.

Existen también otras maneras de conocer los riesgos políticos que una compañía tiene en cualquier país al que desee ingresar, entre ellas:

OPINIONES DE LOS EXPERTOS

Las compañías con frecuencia buscan opiniones de funcionarios y ex funcionarios del gobierno que han participado en negocios extranjeros así como de académicos

[7] Czinkota, Michael R. Ronkainen, llkka A. Moffet, Michacl H. Moynihan, Eugene O., *op. cit.,* pp. 190-194.

especialistas en relaciones internacionales. El interés de la empresa es encontrar qué tipos de sucesos políticos pueden ocurrir en un país y cómo estos mismos pueden afectar las actividades de la empresa. Los funcionarios del gobierno con su experiencia y contactos conocen las condiciones y figuras políticas de diversos países. A menudo tienen un conocimiento de primera mano de la situación política del país y pueden proveer una opinión adecuada de lo que pueda suceder en él. Por ejemplo, pueden pronosticar qué partido político llegará al poder y cuál será su agenda económica. También puede estimar cuánto tiempo el gobierno presente estará en el poder y cómo ello afectará las actividades de la empresa global. Henry Kissinger, Secretario de Estado durante la administración Nixon, creó una respetable firma consultora basada en sus contactos personales con líderes extranjeros y su comprensión del desarrollo político. Además de los funcionarios del gobierno, los académicos también proveen información valiosa. Al haber estudiado exhaustivamente el desarrollo económico y político, con frecuencia sirven como consultores para las empresas globales más grandes.

Investigación desde la matriz

Muchas grandes corporaciones tienen departamentos de investigación centrales que monitorean y estudian el desarrollo político. Borg Warner, cuyo mayor negocio son los productos industriales, aire acondicionado, químicos, equipo de transporte y servicios financieros utiliza a sus propios gerentes y ejecutivos para pronosticar el riesgo político en los países donde opera y en otros donde no lo hace. La compañía clasifica a un país según cinco factores: estabilidad política, condiciones económicas, situación laboral, controles del gobierno y relaciones externas. Los países más deseables son aquellos con estabilidad política, baja inflación, política de impuestos moderados y generosos incentivos a la inversión. Los controles de diversos tipos y pobres condiciones de trabajo son considerados preocupantes.

Fuentes secundarias

Debido a la importancia del riesgo político y sus implicaciones para las firmas globales, muchas empresas estiman el riesgo político en diferentes países y ofrecen sus resultados a un precio accesible para las empresas y público en general. Debido a que el estudio del riesgo político es extremadamente delicado y requiere grandes cantidades de bases de datos y análisis estadísticos complejos, para muchas empresas no es rentable hacer sus propias investigaciones. Para ellas, es más económico obtener los servicios de empresas privadas que proveen índices de riesgos

Algunas de las empresas que proporcionan información sobre riesgo político son:

- Business Environment Risk Index
- Business International (BI)
- Political System Stability Index (PSSI)
- Frost y Sullivan

de diferentes países. Algunas de las fuentes líderes de información sobre riesgo político son BERI (Business Environment Risk Index), BI (Business International), Frost & Sullivan y PSSI (Political System Stability Index).

El índice BERI provee estimaciones de riesgo político sobre una base regular de 48 países. También publica reportes al detalle del valor del crédito de un país en 5 años. BI (Business International) estima la probabilidad de riesgos, tales como la nacionalización, el cambio de régimen, restricciones a la repatriación de utilidades, etcétera. Frost & Sullivan publica datos económicos sobre diferentes países y analiza sus situaciones políticas. Por su parte, PSSI estima la probabilidad de eventos políticos que puedan cambiar la rentabilidad de una inversión.[8]

CÓMO REDUCIR LA VULNERABILIDAD POLÍTICA

Existen muchas formas de manejar el riesgo político una vez que una compañía opera en algún país extranjero, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

Actuar de acuerdo con la cultura del país anfitrión Es importante que la empresa global se identifique con el país anfitrión y no mantenga una imagen de extranjera. Las condiciones políticas con frecuencia son las mismas. Cuando las condiciones políticas son cambiantes, ciertas empresas sufren algunos golpes bajos. Una compañía puede ser boicoteada o, pero aún, sus empleados pueden ser amenazados. Para evitar tales efectos adversos, deben asegurarse de que ellas son consideradas parte de la comunidad. Honda gasta generosamente en publicidad para mostrar que los productos que vende en Estados Unidos son estadounidenses, no japoneses.

Reinvertir utilidades en la empresa y en la comunidad Se debe considerar que los beneficios de una empresa no son sólo para ella: los empleados nacionales y la economía del país anfitrión también deben beneficiarse.

Para reducir el riesgo político, las empresas deben:

- Actuar de acuerdo con la cultura del país anfitrión
- Reinvertir utilidades
- Contribuir a la economía del país anfitrión
- Realizar obras de beneficencia
- Integrar a sus ejecutivos a la cultura nacional
- Descentralizar la toma de decisiones

Muchas empresas sobreviven aun en los ambientes más hostiles, pues a través de sus métodos de operación han podido minimizar su vulnerabilidad política. Sears, Roebuck & Co., por ejemplo, tiene una imagen favorable en toda América Latina y ha sido capaz de sobrevivir a la ola de ataques nacionalistas. Esta empresa desarrolló su imagen favorable de muchas formas, incluyendo un exitoso programa de participación en los beneficios. Debido a que en este programa participan todos los empleados, en la

[8] Akliter, Syed H., *Global Marketing,* South-Western College Publishing, Estados Unidos. 1995, pp. 40-41.

actualidad éstos y sus familias se encuentran entre los defensores más fervientes de la empresa.

Además, Sears ha sido pionera en programas para desarrollar la industria local. Tiene, como política corporativa, un programa para comprar por lo menos 20% de toda la mercancía que se vende en sus tiendas a fabricantes locales; hoy, este porcentaje oscila alrededor de 90%. Los resultados de tal política son que Sears compra a más de mil fuentes locales a lo largo de América Latina, proveedores que deben su existencia a las actividades de esta empresa. Se calcula que se han fundado alrededor de 400 empresas directamente sobre la base de las garantías de mercados de Sears.[9]

No tratar de imponer su cultura al mercado meta No es prudente que las empresas traten de ganar nuevos clientes tratándolos como si estuvieren en su país de origen. A pesar de que el idioma aceptado en la mayoría de los países es el inglés, se puede dar el caso de la utilización y conocimiento del castellano que se habla en la mayoría de los países latinoamericanos.

Sabemos la importancia que tiene para un ejecutivo internacional conocer y manejar el idioma inglés, pues es el más utilizado en el ámbito global. Con ello no queremos negar la importancia de conocer otros idiomas con los cuales poder comunicarse con fluidez con el cliente, lo cual proporciona una mayor ventaja y aceptación en los mercados internacionales. Asimismo, es importante para realizar ventas y consolidar buenas relaciones públicas y personales.

Contribuir a la economía del país e involucrarse en alguna obra en beneficio de la comunidad Además de alcanzar sus objetivos de negocios y mercadotecnia, las empresas globales deben ayudar al país anfitrión a alcanzar sus objetivos sociales, tales como adquirir mejores habilidades administrativas, mejorar la productividad e incrementar el empleo. Las empresas globales pueden ayudar a implantar políticas incluidas entre sus objetivos de negocios y mercadotecnia. Por ejemplo, una empresa global puede alentar la participación local en todos los aspectos de sus actividades para incrementar el uso de materia prima local.

Entrenar a los ejecutivos y sus familias para que actúen de acuerdo al ambiente anfitrión, integrándose poco a poco a él Se debe capacitar a los ejecutivos y a sus familias para que actúen en forma apropiada en el ambiente extranjero.

No tratar de tomar decisiones desde la matriz Es mejor no realizar negocios desde el país de origen sino instalar oficinas con personal nacional competente y supervisar la operación desde el propio país.

ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR EL RIESGO POLÍTICO

Además de las actividades corporativas enfocadas hacia los objetivos sociales y económicos del país anfitrión y del buen comportamiento de la empresa, las corporaciones

" Cateora, Philip H., *op. cit.,* p. 191.

multinacionales pueden utilizar otras estrategias para minimizar la vulnerabilidad y el riesgo políticos. Entre las estrategias más importantes para disminuir el riesgo político se destacan las siguientes:

Alianzas ***estratégicas*** Por lo general, estos acuerdos son menos susceptibles al acoso político debido a que las empresas conjuntas pueden formalizarse con firmas locales o con otras multinacionales del Tercer Mundo; en ambos casos se limita la exposición financiera de la compañía. Una alianza con empresas locales reduce los sentimientos en contra de la multinacional, mientras que una empresa conjunta con otra multinacional añade el poder de negociación adicional de un tercer país.

Expansión de la base de inversión Otra estrategia aconseja incluir varios inversionistas y bancos para financiar la inversión en el país anfitrión, lo cual presenta la ventaja de comprometer el poder de los bancos cuando surge cualquier tipo de amenaza o de acoso por parte del gobierno. Esta estrategia es especialmente poderosa si los bancos han realizado prestamos al país anfitrión; por lo tanto, si el gobierno amenaza con expropiación o con otros tipos de toma de poder, tendrá un poder sustancial sobre él.

Marketing y distribución En este caso una compañía internacional reconocida y con una infraestructura global, para congraciarse con el gobierno anfitrión puede manejar productos o bienes similares a los que la compañía tiene en su red de distribución global con el fin de apoyar a las empresas locales que desconocen esta mecánica y al mismo tiempo beneficiarse por la imagen que deja en el gobierno del país anfitrión.

Por otra parte, el control de la distribución en los mercados mundiales puede utilizarse eficazmente si se produce una expropiación, en cuyo caso el país anfitrión perdería acceso a los mercados mundiales. Esta estrategia ha demostrado ser especialmente útil para las empresas multinacionales en las industrias extractivas en las que los mercados mundiales del hierro, cobre y otros metales son cruciales para el éxito de la inversión. Perú comprobó que cuando expropió Marcona Mining Company, el país perdió el acceso a los mercados mundiales del mineral de hierro, y al final se vio obligado a tratar con Marcona sobre una base más favorable para ésta.[10]

Licencias y franquicias Una estrategia que algunas empresas piensan que elimina casi todos los riesgos es otorgar licencias de tecnología, con lo cual resulta muy sencillo y barato ingresar en un mercado extranjero. El único problema de esta estrategia, sobre todo en Latinoamérica, es la desconfianza de algunas empresas extranjeras sobre la posibilidad de copia de la licencia una vez terminado el contrato. Este acuerdo puede ser eficaz en situaciones en las que la tecnología es única y el riesgo es alto. Evidentemente, existe el riesgo de que el concesionario se rehuse a pagar las cuotas pero continúe utilizando la tecnología.

[10] *Ibid.,* p. 193.

Cada vez es más notoria la presencia de franquicias de empresas multinacionales en el extranjero.

Nacionalización planificada La nacionalización planificada implica, en esencia, un proceso gradual de participación de nacionales en todas las fases de las operaciones de la empresa. La nacionalización de la inversión inicial incluye pasos para:

a) Vender acciones a empresas nacionales que tengan los mismos objetivos y filosofía con el objeto de mantener en el consejo de administración las mismas metas, y no un caos como sucede cuando el gobierno impone las directrices.

b) Preparar a los nacionales para asumir mayores responsabilidades en tomas de decisión a nivel internacional.

c) Integrar a las empresas locales en los programas de marketing mundiales.

d) Desarrollar empresas locales como fuentes de aprovisionamiento.

e) Construir sobre una buena base económica, es decir, evitar el paternalismo del gobierno.

La nacionalización de la inversión inicial tiene en cuenta la eventual venta de una parte significativa (tal vez hasta el control del negocio) a nacionales y la incorporación de las necesidades económicas y el talento directivo nacionales a la empresa tan rápido como sea posible. Esta política otorga grandes probabilidades a la empresa matriz de mantener un control razonable, a pesar de que los nacionales ocupen importantes posiciones en la dirección y en la propiedad. Los nacionales capacitados por la empresa probablemente tengan un punto de vista afín al de la corporación en lugar de adoptar una perspectiva nacionalista.

Los proveedores locales, luego de un periodo de desarrollo, podrían proporcionar una parte significativa de las necesidades totales, con lo cual se satisfarían las demandas gubernamentales de contenido local. Más aún, un plan sensato para vender la propiedad después de algunos años aseguraría un retorno justo y equitativo sobre la inversión, además de que estimularía la propiedad entre la población. Por último, si las concesiones gubernamentales y los incentivos esenciales en las primeras etapas de la inversión muestran ser económicamente innecesarios, la vulnerabilidad política de la empresa se reduce en forma considerable.

En la actualidad las empresas pueden carecer de opción respecto de la nacionalización planificada debido a que los países imponen obligaciones de este tipo como prerrequisitos para la inversión.

Pagos políticos Otra técnica para reducir la vulnerabilidad implica realizar pagos políticos. Esto es, intentar disminuir los riegos políticos sobornando a quienes están en el poder para que intervengan a favor de la empresa multinacional. Los pagos políticos o sobornos se han utilizado para reducir los efectos negativos de diversos problemas. Pagar a los jefes de Estado para evitar impuestos confiscatorios o la expulsión; pagar cuotas a los agentes para asegurar la aceptación de los contratos de ventas y proporcionar estímulo monetario a personas cuyas acciones pueden afectar la eficacia de los programas de la empresa, son decisiones con las que los directivos multinacionales se enfrentan a menudo y que provocan dudas éticas.

Por lo general, las estrategias ilegales o poco éticas para reducir el riesgo político suelen generar escándalos que en nada benefician a las corporaciones.

Es ilegal que un ejecutivo pague un soborno aun cuando sea una práctica común en el país anfitrión." Más aún, en la mayoría de los países, una vez puestos al descubierto, se castiga a los implicados.[12] Esta práctica puede generar beneficios a corto plazo, pero, a la larga, los riesgos son altos y el soborno debe evitarse.

Además de todo lo anterior, es aconsejable observar las siguientes prácticas:

Promover la integración vertical

Identificarse con el país anfitrión y ayudarlo a alcanzar sus objetivos sociales en una sólida estrategia. Cuando integra en forma vertical sus actividades a través de los países, la corporación puede reducir la probabilidad de intervención gubernamental. La integración vertical se produce cuando la empresa estructura sus actividades inter-

" Aronoff, Arthur, "Complying with the Foreign Corrupt Practices Act", en *Business America,* 11 de febrero de 1991, pp. 10-11.

[12] Kanabayashi, Masayoshi, "Scandal Widens at GE Medical Venturo, in Japan: Four More Arrested as Firm Apologizes for Bribing Officials at Univcrsity", en *The Wall Street Journal,* 1 o. de marzo de 1 991, p. A10.

nacionales para que cada unidad dependa de otra. Un negocio integralmente vertical desalienta las formas extremas de intervención tales como la confiscación, porque el gobierno no puede operar la unidad confiscada sin la ayuda de otras divisiones localizadas en otros países.

Anticiparse a la intervención

La probabilidad de la intervención gubernamental se incrementa junto con el poder negociador del país anfitrión. En general, la capacidad de negociación de un país aumenta cuando puede reemplazar los recursos normalmente provistos por la empresa global y puede controlar el acceso de ésta al mercado local, la materia prima, el trabajo y el capital. Por ello, las empresas deben elevar su poder negociador, lo cual se puede lograr de muchas formas. Una de ellas es permanecer por arriba de las capacidades técnica y gerencial del país anfitrión por medio de la introducción de nuevos productos y tecnología e incrementar las exportaciones. Sin embargo, deben mantener dos aspectos en mente cuando se esfuerzan por elevar su poder negociador: primero, necesitan conocer cuándo hacerlo y segundo, cómo hacerlo tanto local como de manera global.[13]

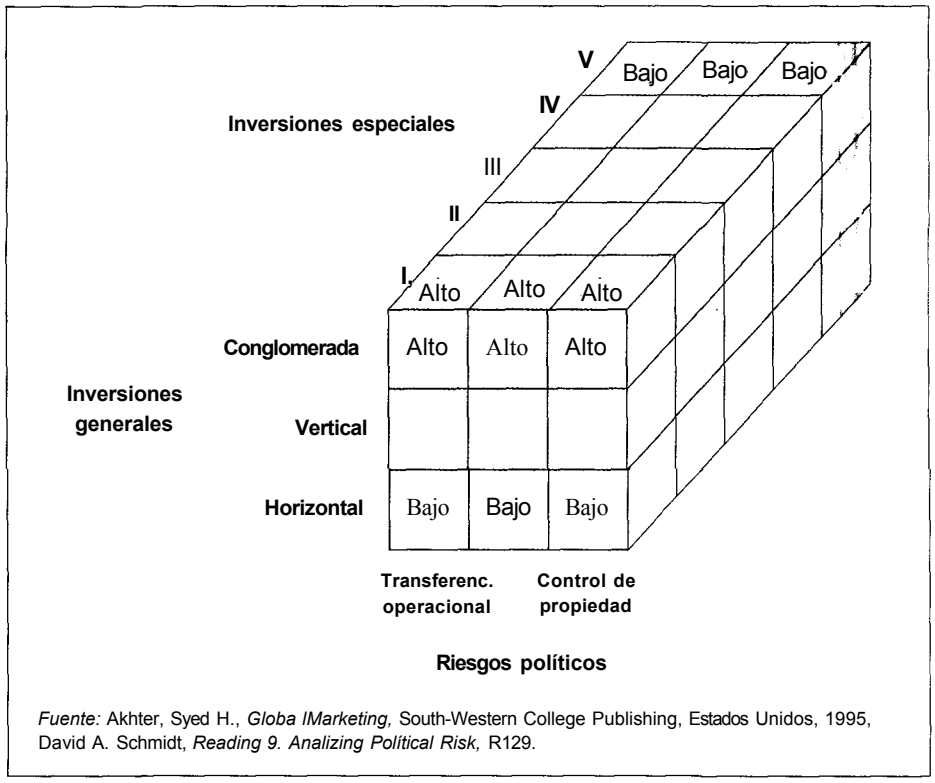
Seguros contra los riesgos políticos

Además de tomar medidas proactivas para reducir las consecuencias adversas de los riesgos políticos, las empresas globales pueden comprar seguros para cubrirse de ellos. Dos agencias importantes que venden seguros son la Overseas Prívate Investment Corporation (OPIC) y la Foreígn Credit Insurance Association (FCIA). La OPIC, formada por el gobierno de Estados Unidos en 1969, ofrece tres tipos de seguros de riesgos políticos. Uno cubre pérdidas de inconvertibilidad monetaria, otro expropiación y el último, sucesos tales como guerras y revoluciones. La FCIA, una asociación de compañías líderes en la marina casualmente en el campo del seguro, que se constituyó en 1961, provee pólizas a los exportadores estadounidenses de bienes y servicios contra riesgos políticos y comerciales, sobre todo falta de pago por razones comerciales y políticas.[14] Desde luego, cada una de las empresas que salen a la arena internacional deberá prevenir este tipo de situación asegurándose en las compañías de cada uno de los países en cuestión.

Otra forma de manejar estas cuestiones es mediante el análisis de una matriz de operaciones para problemas de riesgos políticos, la cual se presenta a continuación:

[13] Poynter, Art, "Managmg Government Intervention: A Strategy for Defending the Subsidiary", en *The Columbio Journal of World Business,* verano de 1986, pp. 55-65.

[14] Akhter, Syed H., *Global Markethig,* South-Western College Publishing, Estados Unidos, 1995, pp. 42-43.



Fuente: Akhter, Syed H., *Globa lMarketing,* South-Western College Publishing, Estados Unidos, 1995, David A. Schmidt, *Reading 9. Analizing Political Risk,* R129.

Ilustración 5-2 Mezcla de operación ante problemas de riesgos políticos

La matriz anterior muestra algunas estrategias a seguir en cuanto a los tipos de inversión que se deben considerar según el riesgo político percibido.

Los *riesgos políticos* descritos en la matriz se dividen en:

★ **Riesgos de transporte**

- Tarifas sobre las exportaciones.
- Restricción de exportaciones.
- Tarifas sobre importaciones.
- Cuotas de importación.
- Restricciones de envíos de dividendos.
- Restricciones de repatriación de capital.
- Restricciones por nacionalidad.

★ **Riesgos operacionales**

- Control de precios.
- Incremento de impuestos.
- Compromisos de exportación.
- Requerimientos de contenido local.
- Requerimientos de recursos locales.
- Requerimientos de manufactura local.
- Restricciones financieras.

★ **Riesgos de control de propiedad**

- Inversión geográficamente limitada.
- Inversión económicamente limitada.
- Anulación de la propiedad.
- Limitaciones a la propiedad extranjera.
- Presión para participación local.
- Expropiación.
- Confiscación.

Desde otro punto de vista las inversiones generales de la matriz se dividen en:

Inversiones conglomeradas La producción extranjera de productos terminados o servicios no es similar a la elaborada internamente.

Inversiones verticales En el extranjero se produce la materia prima o bienes intermedios que serán procesados para convertirlos en productos terminados.

Inversiones horizontales La producción en el extranjero es de los mismos o similares bienes y/o servicios que los producidos internamente.

Toda esta información le permite al ejecutivo de negocios internacionales tomar las mejores decisiones sobre estrategias en inversión según el tipo de riesgo político presente.

Un ejemplo es el caso de Estados Unidos, donde el presidente Clinton ha realizado un gran esfuerzo para obtener una nueva autoridad negociadora que permita que su país tenga una participación activa en negociaciones globales y regionales.[15]

[15] Bergsten, Fred C, *The Economist,* volumen 344, 27 de septiembre, 1997, pp. 23-26.

Sector	Tecnología	Propiedad	Combinación	Tipo de inversión
• ***Primario***	• No basada en la ciencia	• Completamente propia	**1**	I
		• Parcialmente propia	**2**	I
	• Basada en la ciencia	• Completamente propia	**3**	I
		• Parcialmente propia	**4**	I
• ***Servicios***	• No basada en la ciencia	• Completamente propia	**5**	II
		• Parcialmente propia	**6**	II
	• Basada en la ciencia	• Completamente propia	7	II
		• Parcialmente propia	8	II
• ***Industrial***	• No basada en la ciencia	• Completamente propia	9	III
		• Parcialmente propia	10	III
	• Basada en la ciencia	• Completamente propia	11	IV
		• Parcialmente propia	12	IV

Fuente: Akhter, Syed H„ *Global Marketing,* South-Westem College Publishing, Estados Unidos, 1995; David A. Schmídl, *Reading 9. Anallzing Political Risk.* R125.

Ilustración 5-3 Inversiones especiales de la matriz de riesgos políticos

GOBIERNOS EXTRANIEROS OUE ESTIMULAN LAS INVERSIONES DE COMPAÑÍAS MULTINACIONALES (CMN)

La razón más importante para estimular la inversión extranjera es que ésta puede aportar los medios más rápídos, así como proveer los bienes y servicios que necesita una nación para lograr su desarrollo. Además de que permite el crecimiento económíco de un país, la gran competencía que existe luego de la termínacíón de la guerra

fría por la captación de inversiones extranjeras tiene como objetivo regenerar economías y crear fuentes de empleo que alivien las tensiones internas e internacionales.

Un ejemplo de ello son los organismos tanto públicos como privados que alientan y estimulan a las empresas estadounidenses, como a las de otras partes del mundo, para que busquen oportunidades de negocios en países que en su política son riesgosos. Entre los principales se destacan los siguientes:

- **Eximbank (Export-Import Bank)**

  Es una institución del gobierno estadounidense que asegura el comercio internacional y las actividades de inversión de las empresas de ese origen. A través de la Foreign Credit Insurance Association (FCIA), un organismo del Eximbank, un exportador puede asegurarse contra la falta de pago de la obligación de un comprador si el incumplimiento se debe a razones políticas.[16]

  El Eximbank también proporciona garantías contra riesgos políticos. Por un costo de 0.5% anual de la cobertura de la garantía, un inversionista puede cubrirse en países seleccionados por hasta 95% de pérdida debido a riesgos políticos. Los riesgos asegurables incluyen convertibilidad, guerra, confiscación, disturbios civiles y la cancelación o restricción de licencias de exportación o importación.

Diversas organizaciones, tales como el Eximbank, la AID y la OPIC aseguran el comercio internacional y las actividades de inversión entre diversos países.

AID (Agencia para el Desarrollo Internacional)

Esta agencia concede fondos a países subdesarrollados para una protección limitada como apoyo de proyectos "esenciales" en países y productos aprobados. Los costos de la cobertura, similares a los de Eximbank, se extienden a los riesgos políticos básicos de convertibilidad, confiscación o expropiación y guerra.

OPIC (Overseas Prívate Investment Corporation)

Esta empresa proporciona seguros contra riesgos políticos a compañías que invierten en los países menos desarrollados. Además de que los gobiernos patrocinan los seguros contra riesgos políticos, fuentes privadas como el Lloyd's, de Londres, aseguran contra ellos a un costo sustancialmente mayor.

PARTICIPACIÓN EN EL COMERCIO INTERNACIONAL COMO ESTRATEGIA DE POLÍTICA INTERNACIONAL

El grado de participación de un país en el comercio global es de suma importancia, ya que como estrategia de política internacional es muy relevante. Además, mientras

[16] Garverick, Rob, "FCIA Insurance Can Reduce the Risk of Exporting", *Business America,* 3 de jumo de 1991, pp. 12-15.

más grande sea esta participación, mayor peso tendrá ese país dentro de la estructura de la política mundial. Un ejemplo de ello es el del llamado Grupo de los Siete, en el cual se encuentran representadas las naciones más industrializadas del mundo. Es indudable que lo que estas naciones opinan, deciden y hacen, afecta de manera importante a los demás países del mundo. Ser líder mundial no es poseer fuerza moral o religiosa, sino poseer poder económico, y que éste se refleje en el comercio internacional.[17]

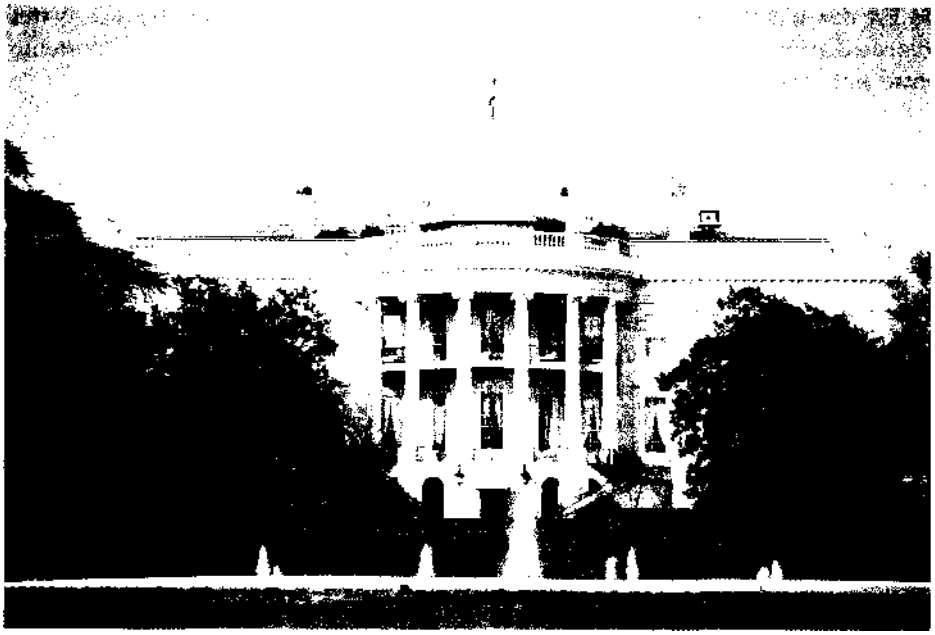
EL AMBIENTE POLÍTICO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Dentro de los negocios internacionales pesan los factores políticos, los cuales son importantes debido a que si surgen problemas o conflictos entre el país del exportador y el del comprador, la relación será sumamente difícil o casi imposible. Por el contrario, si las relaciones entre ambos países son cordiales, el negocio podrá realizarse sin contratiempos. Dentro de la negociación y de los medios corporativos existe un ambiente político jurídico que influye de diferentes formas sobre las empresas y los países. A continuación se señalan las siguientes influencias o repercusiones:

ADIÓS MARXISMO, BIENVENIDA LA LIBRE EMPRESA

El mundo se mueve cada día más hacia la economía de mercado y tiende a la práctica desaparición de las economías dirigidas bajo la filosofía de la Europa Oriental, así como a la desintegración del imperio soviético. No es raro que el último informe del Banco Mundial aconseje a los países menos desarrollados que hagan uso del sistema de libre empresa refiriéndose a la libre oferta y demanda en los mercados para salir de su retraso. Sin embargo, China continúa como economía dirigida con un fuerte grado de centralización aunque, dentro de ella, han habido apariciones esporádicas de la economía de mercado. Por otro lado, todo el mundo árabe se encuentra lejos de ser una democracia y muchos de estos países mantienen altos grados de centralización económica. En estos tipos de países, las funciones de marketing también se llevan a cabo: únicamente varía la forma de efectuarlas. La variación está en función del ambiente sociocultural o de la ideología, ya que toda economía que necesita subsistir lleva a cabo funciones de marketing. Para ser más específicos, en el pasado, la mayor parte de las relaciones comerciales entre Occidente y la URSS se llevaron a cabo de forma casi paralela al estado de las relaciones políticas entre sus protagonistas. Por lo tanto, cuanto más tirantes eran las relaciones políticas entre la URSS y una nación de Occidente, mayor era el grado de beneficios extraordinarios que otros países de Occidente recibían. Por ejemplo, el embargo de Estados Unidos a las exportaciones de trigo a la URSS, debido a la invasión de Afganistán, les dio a Canadá y Argentina la oportuni-

Martínez Vera, Rogelio, *Legislación del comercio exterior,* McGraw-Hill, México, 1997, p. 9.



El embargo de Estados Unidos a las exportaciones de trigo ruso benefició a los canadienses y argentinos.

dad de vendérselo. Sin embargo, debido a la falta de convertibilidad del rublo (moneda blanda), una gran cantidad del marketing se llevó a cabo a través del "*'countertrade"* (trueque) y de agencias gubernamentales que facilitan el proceso.

Ahora, debido a que en la URSS se han impuesto las políticas de la *perestroika* y de l*a glasnot,* se estimula al sector privado. No obstante, este sector no está aún preparado para afrontar la competitividad de Occidente. Se ha estimado que, únicamente, 300 personas de la URSS pueden leer un balance de situación de una empresa. Salvar la perestroika va a requerir inversiones mancomunadas con empresas de Occidente, que le ofrecerán al futuro hombre de negocios de la URSS la oportunidad de comprender el *know-how/saber* hacer) occidental y, así sacaría provecho de la tecnología moderna. A la vez, al hombre de negocios occidental le beneficiará tener socios que conozcan no sólo el mercado de su propio entorno, sino también de la forma de hacer negocios en el mundo occidental.

Desde un punto de vista político y cultural, otro sistema singular de marketing que una empresa internacional, especialmente pequeña, puede adoptar si quiere hacer negocios con Japón es el de la Japanese Trading Company, o sea las comercializadoras. Estas compañías compran los productos de Estados Unidos o de otras naciones occidentales para revenderlos en Japón. Debido a la mentalidad proteccionista intrincada y complicada que existe en este país, la pequeña y mediana empresa pueden solventar los productos de marketing trabajando directamente con estas compañías. De la misma manera, la mayor parte de los cereales y otros productos agropecuarios

de Estados Unidos vendidos a la URSS han pasado por las manos de dos o tres intermediarios en productos básicos (por el enredado ambiente burocrático existente entre ambos mundos).

LA VULNERABILIDAD DE LA EMPRESA MULTINACIONAL Y EL ATRACTIVO DEL PRODUCTO

Un problema significativo que la empresa multinacional afronta, especialmente hoy en día, después de la caída del muro de 13erlín y de la desintegración de Europa del Este, es el crecimiento del nacionalismo. Desde luego, el nacionalismo puede llegar a estimular el rechazo por todo lo relacionado con influencias extranjeras y, de esta manera, perjudicar a la empresa multinacional. Cuando estas tendencias efervescen, a la empresa multinacional le conviene desarrollar la más fuerte imagen nacional que le sea posible. Esto significa adoptar una nueva política de mezcla de marketing. El nuevo marketing mix debe ser parte de una estrategia de contingencia, es decir, parte del plan total de la empresa multinacional. Este plan debe contener fórmulas para reducir la vulnerabilidad política de la empresa, lo cual puede llevarse a cabo si se conoce la situación existente a través de información sobre el ambiente político y de su adecuada transmisión de ésta a las pertinentes divisiones/secciones/partes de la empresa para que hagan uso apropiado de la misma. La empresa debe mantener neutralidad, lo que significa que no se debe inmiscuir, de ninguna manera, en las actividades políticas del país anfitrión. Existen tipos de productos muy sensibles, por lo que la corporación debe evitar intervenir en los asuntos políticos internos del país. Como ejemplo de estos tipos de productos se pueden mencionar los servicios públicos, gasolina, acero, productos farmacéuticos y drogas, comestibles, maquinaria y herramientas.

LA DIMENSIÓN TRÍPODE (TRIPLE) DE LOS MERCADOS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

la empresa multinacional tiene que lidiar con distintos sistemas jurídicos: el de la matriz, los de cada país donde tiene mercados y el internacional, lo cual puede ocasionar problemas, ya que muchos países mantienen posturas ambivalentes respecto de ellas. Un buen ejemplo es la actitud del Ministro de Justicia de Estados Unidos hacia la política de antimonopolios. Históricamente, esta política se remonta hasta las últimas décadas del siglo XIX con la Sherman Act. Sin embargo, y aunque al principio esta ley no se aplicó en forma correcta, ayudó a catapultar una más eficaz legislación contra los monopolios comerciales. En teoría y en la práctica, el Ministerio de Justicia cataloga acciones, aunque llevadas a cabo en el extranjero, como sometidas a la jurisdicción de los tribunales estadounidenses cuando éstas tienen efectos monopólicos sobre

La empresa multinacional debe adaptarse a tres sistemas jurisdiccionales:

- El de su país de origen
- El internacional
- El del país anfitrión

mercados nacionales. Parece lógico que este Ministerio se preocupa si una compañía estadounidense, particularmente cuando es grande, adquiere una empresa extranjera o mantiene una relación mancomunada u otra clase de actividades que implica alguna forma de poder monopólico. Sin embargo, la empresa estadounidense puede argumentar que está llevando a cabo actividades cooperativas de exportación y que, por lo tanto, está libre de acusaciones monopolísticas, acogiéndose a la famosa ley de Webb-Pmerene. Esta ley de 1918 excluye de persecuciones monopolísticas y empresas competitivas que cooperan para el desarrollo de mercados exteriores, siempre y cuando no afecten la competencia dentro de Estados Unidos. Esto significa que la empresa estadounidense se puede unir con otras empresas de ese mismo país para llegar a ser mejores competidores internacionales, sin temor a la legislación antimonopolista. Lo que había detrás de todo esto era el intento de lograr que la pequeña empresa fuese más competitiva. Sin embargo, ha favorecido también a la gran empresa. Debido a las ventajas de esta ley, muchas empresas pequeñas han formado clubes o asociaciones de productos agropecuarios y encuentran provechoso unir sus recursos para maximizar el esfuerzo de marketing internacional.

Todas estas influencias nos llevan a comprender la importancia del ambiente político para que un país sea atractivo para invertir en él o no, ya que se deben analizar factores como su estabilidad política, la violencia y otras manifestaciones que se presentan en el mismo.

MANEJO DE LAS RELACIONES EXTERNAS

Las empresas deben aplicar tácticas de relaciones públicas en los mercados extranjeros para asegurarse de que el gobierno y los habitantes del país anfitrión estén conscientes de sus contribuciones al desarrollo económico, social o humano del país.

Los siguientes puntos nos muestran aspectos de la forma en que las compañías multinacionales manejan o deben manejar las relaciones públicas externas.

1. Clara articulación y aceptación de un concepto de administración social de la CMN.
2. Se debe medir y evaluar la forma en que la CMN afecta al país huésped.
3. Determinación y contenido de las metas y estrategias de comunicación.
4. Desarrollo e implantación del esfuerzo de comunicación corporativo.
5. Administración corporativa directa de estrategias de comunicación regional e internacional.

Un programa de asuntos exteriores, no importa qué tan bien diseñado y ejecutado esté, nunca será mejor que el comportamiento de las empresas, independientemente de lo mucho que éstas reduzcan la vulnerabilidad política a través de la inversión y de las decisiones empresariales. Por ello, una tarea que todas afrontan es la de man-

tener una imagen pública positiva en los lugares donde realizan negocios. Por ejemplo, enfrentadas con un sentimiento anti-nipón las empresas japonesas lanzaron una extensa campaña publicitaria para promover una imagen totalmente estadounidense de sus operaciones en Estados Unidos.[18]

En la actualidad, la mayoría de las empresas tratan de convertirse en buenos ciudadanos corporativos de sus países anfitriones, pero debido a los exaltados sentimientos de nacionalismo, o a los partidos políticos que buscan publicidad o chivos expiatorios que justifiquen sus propios fracasos, los aspectos negativos de las empresas multinacionales, verdaderos o falsos, son los que con frecuencia llegan al público.[19] La única defensa eficaz que tiene la empresa multinacional es contar su propia historia activamente.

EL FUTURO DE LA POLÍTICA GUBERNAMENTAL

Existe una clara tendencia hacia el incremento de la injerencia comercial de los gobiernos. La actividad del comercio internacional afecta a la política interna más que en el pasado. Por ejemplo, los flujos del comercio pueden causar cambios estructurales mayores en el empleo. La industria del calzado de Estados Unidos ha experimentado un nivel de penetración de importaciones de más de 70%. También la industria textil está bajo presión de las importaciones extranjeras. Estos sectores enfrentan la necesidad de reestructurar sustancialmente sus perspectivas de empleo por causa de las ganancias de la productividad y las presiones competitivas. Todavía tal reestructuración no es necesariamente negativa. Desde el principio del siglo, el empleo agrícola en Estados Unidos ha bajado de más de 40% de la población a menos de 3%. Al mismo tiempo, la industria agrícola alimenta a 250 millones de personas y produce grandes inventarios. Además, la reestructuración de las industrias puede incrementar la productividad y la competitividad y proporcionar la oportunidad para colocar recursos para los sectores emergentes de la economía.

En la actualidad, el comercio internacional afecta las políticas y situación interna de los países involucrados.

No puede esperarse que los gobiernos, por causa de la idea teórica de "libre empresa", se sienten y observen los efectos de la desindustrialización en sus países. Lo más que puede ser esperado es que permitirán una orientación de mercado abierto sujeto a las necesidades de política interna. Incluso esta orientación es sustentable únicamente si los gobiernos pueden proporcionar una seguridad razonable para sus propias firmas y ciudadanos y que la apertura se aplique también a los mercados extranjeros. Por eso las prácticas de comercio no claras tales como los subsidios gu-

[18] Lublin, Joann S., "Japanese Firms Try Apple-Pie Approaeh", en *The Wall Street journal* 19 de septiembre de 1990, p. B6.

[19] Samuels, Bárbara C, *Managing Risk in Developing Countries: National Demands and Multinational Response,* Nueva Jersey, Princeton University Press, 1990.

bernamentales, el dumping y las industrias objetivo serán examinadas más de cerca, y el premio por tales actividades será que esta situación se modifique.

Sustancialmente, los gobiernos necesitan coordinar políticas que afecten el ambiente comercial internacional. El desarrollo de índices internacionales y de mecanismos disparadores que precipiten la acción del gobierno en asuntos predeterminados serán un paso útil en esa dirección. Todavía para que ellos sean eficaces, los gobiernos necesitan revisar la fortaleza política para implantar las políticas necesarias para la cooperación. La cooperación monetaria internacional en el largo plazo se dará sólo si las políticas fiscales domésticas son responsables de alcanzar los objetivos coordinados.

Los elaboradores de políticas gubernamentales también deben entender las repercusiones internacionales de la legislación interna. Al imponer un impuesto especial sobre la industria química diseñada para proveer productos para la limpieza de basura tóxica, necesitan considerar sus efectos sobre la competitividad internacional de la industria química. Asimismo, las leyes actuales, tales como una legislación anti-confianza necesitan ser revisadas si impiden u obstaculizan la competitividad internacional de las firmas nacionales.

En muchos casos, la legislación interna afecta al comercio de bienes y servicios así como a la inversión extranjera.

Los creadores de políticas también necesitan entender mejor la naturaleza de entradas de comercio internacional que los confrontan. Muchos países encaran problemas comerciales de corto y largo plazos. Las entradas de la balanza comercial por ejemplo, son de corto plazo por naturaleza, mientras que las de competitividad son de plazo mucho más largo. Frecuentemente, sin embargo, las entradas de corto plazo son atacadas con mecanismos de política comercial de largo plazo, y viceversa. En Estados Unidos el deseo de "nivelar el campo de juego internacional" con mecanismos, tales como una vigorosa aplicación de restricciones a la importación o acuerdos de restricción voluntaria pueden servir a la competitividad de largo plazo, pero ello en poco alivia el problema percibido públicamente del déficit comercial. Asimismo, una mayor apertura del mercado de Japón a las corporaciones extranjeras tendrá sólo un efecto menor inmediato en esa provisión comercial del país o sobre el déficit de los socios comerciales. Esta es la expectativa y deseo de muchos en los sectores público y privado de que tales cambios instantáneos ocurrirán. Para la causa de la credibilidad de los creadores de políticas, además llega a ser necesario para identificar precisamente la naturaleza del problema y diseñar y aplicar las medidas políticas apropiadas para su resolución.

Cualquier tipo de política industrial oficial de Estados Unidos parece no común en el futuro inmediato. Sin embargo, la actualidad de su estatuto cae únicamente en el contexto de una postura oficial. La Unión Americana se opone a cualquier política industrial por causa del axioma histórico que señala que los burócratas serán menos exitosos que el libre mercado para escoger a los ganadores. Históricamente, podemos ver que algunas políticas industriales fueron de hecho aplicadas indirectamente. Por

ejemplo, cuando el transporte era vital, fueron construidas vías férreas seguidas después por autopistas. Cuando la educación llegó a ser una prioridad nacional, el gobierno destinó fondos sustanciales para crear y profundizar estudios científicos en las universidades.

En los próximos años los gobiernos deberán enfrentar una carrera tecnológica acelerada y problemas emergentes que parecen insuperables sólo por las empresas, tales como la contaminación del ambiente y el calentamiento global. Como los espacios de mercado emergen y el tiempo llega a ser crucial, el gobierno y el sector privado encontrarán que incluso si el sector privado sabe que un faro es necesitado, éste puede ser todavía pesado consumidor de tiempo, y puede ser incluso imposible para construir uno con fondos únicamente privados. Como resultado, esto es tan común que parece que los conceptos de guías administrativos y cooperaciones de corporaciones de gobierno llegarán a ser de manera creciente parte de la política de los gobiernos. El gerente internacional en turno tendrá que gastar más tiempo y esfuerzo al negociar con gobiernos y problemas económicos nacionales más que problemas industriales.[2"]

CONCLUSIÓN

Los cambios bruscos que se han producido en la última década en lo que a negocios internacionales se refiere, se deben en gran medida, a las fuerzas político-económicas y no tanto a las diferencias culturales o de los procesos directivos.

Factores, tales como la caída de la Unión Soviética, el advenimiento del Mercado Común Europeo, las relaciones comerciales entre Estados Unidos, Canadá y México bajo el Tratado de Libre Comercio y la frustración continuada con Japón, han sido manejados y llevados a cabo por políticas económicas gubernamentales. Estas políticas son influidas por la cultura, así como por otras variables. Y éstos son productos del contexto histórico de cada nación, y la fundación social, política, cultural e ideológica de ese país. Todo esto ayuda a explicar, por qué algunos países con culturas similares, como por ejemplo Gran Bretaña y Estados Unidos, adoptan políticas económicas bastante diferentes.

Para evitar estrategias erróneas, las empresas deben informarse lo suficiente de la cultura, proceso de dirección y las políticas económicas de los países meta.

RESUMEN CONCEPTUAL

1. Para operar en países extranjeros, las empresas deben contar con la autorización del gobierno anfitrión. En muchas ocasiones, éste puede estimular u obstaculizar las actividades de la empresa.

[20] Czinkota, Michael, R. Ronkainen, Ilkka A. Moffett, Michael H., Moynihan, Eugene O., *Global Business,* Dryden Press, 3a. edición, Estados Unidos, 1995, pp. 468-470.

2. Los ambientes en los cuales deben operar las empresas multinacionales difieren enormemente en cuanto a su grado de desarrollo económico, político y social.

3. Los tipos de gobierno están determinados por el procedimiento a través del cual los ciudadanos expresan su voluntad para establecer el tipo de gobierno que quieren.

4. En general, se puede decir que existen dos tipos básicos de gobierno: *parlamentarios,* que pueden ser monarquías constitucionales o democracias, o *absolutistas,* como las monarquías absolutas y las dictaduras.

5. El ejecutivo internacional debe conocer perfectamente la filosofía que prevalece en el gobierno anfitrión, pues ello le servirá de base para elaborar todo tipo de planes y estrategias de la empresa.

6. Los sistemas económicos constituyen otro criterio para clasificar a los países. Básicamente, se han identificado tres tipos: comunismo, socialismo y capitalismo.

7. La economía de mercado se caracteriza por la existencia de mercados libres de capital y trabajo.

8. La economía de producción se caracteriza por la existencia de mercados de capital controlados y mercados de trabajo libres.

9. La economía de mercado social se caracteriza por leyes de trabajo con orientación social y flujos de capital libres.

10. Siempre es preferible realizar negocios en países que garanticen un mínimo de estabilidad social y política.

11. Muchas veces, los gobiernos anfitriones imponen restricciones a las actividades de las empresas, con frecuencia basadas en cuestiones de seguridad nacional, protección de los industriales locales, o necesidad de aumentar sus ingresos.

12. Los riesgos económicos que deben enfrentar las empresas pueden ser:

    - Control de cambios.
    - Requerimientos de contenido nacional.
    - Restricción de importaciones.
    - Control mediante impuestos.
    - Control de precios.
    - Problemas laborales.
    - Sanciones políticas.
    - Violencia.

13. Existen empresas que proporcionan asesoramiento y seguro contra riesgos políticos existentes en países extranjeros.

14. Para manejar el riesgo político, las empresas pueden:

- Actuar de acuerdo con la cultura del país anfitrión.
- Reinvertir utilidades.
- No tratar de imponer su cultura al mercado meta.
- Involucrarse en actividades de beneficencia.
- Estimular la integración de sus ejecutivos foráneos.
- Delegar poder de toma de decisiones en las filiales.
- Formalizar alianzas estratégicas.
- Ampliar su base de inversión.
- Otorgar licencias y franquicias.
- Designar a nacionales en puestos clave (nacionalización planeada).
- Contratar proveedores locales.
- Promover la integración vertical.
- Anticiparse a la intervención.

15. Las empresas que aseguran contra riesgos políticos otorgan pólizas sobre:

- Riesgos de transporte.
- Riesgos operacionales.
- Riesgos de control de propiedad.

TÉRMINOS CLAVE

- Ambiente político
- Economía de mercado
- Economía de mercado social
- Economía de producción
- Gobierno absolutista
- Gobierno parlamentario
- Partido de estado
- Política directa
- Política indirecta
- Riesgo político
- Riesgos económicos
  - * Contenido local
  - * Control de cambios
  - * Control de precios
  - * Control mediante impuestos
  - * Problemas laborales

* Restricción de importaciones
* Sanciones políticas

- Riesgos políticos
  * Riesgo de transferencia
  * Riesgo operativo
  * Riesgo sobre la propiedad

Sistema bipartidista

- Sistema de partido único
* Sistema de partidos
- Sistema multipartidista
- Sistemas económicos
  * Capitalismo
  * Comunismo
  * Socialismo
- Tipo de gobierno

CUESTIONARIO INTEGRAL

1. Defina ambiente político.
2. ¿Cuáles son los factores que pueden provocar la desestabilización social, económica o política de un país?
3. ¿Qué es un sistema de gobierno? Elabore una clasificación.
4. Mencione los diversos tipos de gobierno.
5. ¿Qué es un gobierno parlamentario?
6. ¿Qué son los partidos políticos?
7. Explique los diversos sistemas de partidos políticos.
8. Defina y explique qué es un sistema comunista.
9. Defina y explique qué es un sistema socialista.
10. Defina y explique qué es un sistema capitalista.
11. Defina economía de mercado.
12. Defina economía de producción.
13. ¿Qué son las políticas directas e indirectas que suelen aplicar los gobiernos para regular tanto la inversión como el comercio?
14. ¿Qué es el riesgo sobre la propiedad?
15. ¿Qué es el riesgo operativo?
16. Defina y explique riesgo de transferencia.
17. Defina y explique tres clases de riesgos económicos.
18. ¿Qué es y para qué se utiliza el control de cambios?

19. ¿Qué son los requerimientos de contenido local?

20. ¿Para qué se emplea el control de precios?

21. ¿Qué es un producto políticamente sensible?

22. Defina y explique dos estrategias para enfrentar el riesgo.

23. Mencione y explique dos formas para reducir la estabilidad política.

24. ¿Cómo opera un seguro contra riesgos políticos?

AMBIENTE LEGAL

CAPÍTULO 6

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Conocer el efecto en los negocios de la dinámica de cambio debido a la internacionalización de los mismos.
- Apreciar el alcance y la importancia de la tarea del marketing internacional.
- Conocer la importancia del criterio de referencia propio.
- Comprender los procesos de integración para penetrar en los mercados internacionales.
- Sensibilizarse ante la competencia global.

INTRODUCCIÓN

Dentro de los muchos componentes del ambiente en que debe operar un ejecutivo internacional, y como parte integral de la cultura de un país, se encuentran las leyes que regulan las actividades de los negocios. Los sistemas legales del mundo son tan diferentes y complejos, que casi es imposible relacionarlos entre sí.

En las transacciones comerciales entre países, el experto en marketing internacional debe enfrentarse al problema de determinar qué sistema legal tiene jurisdicción y en qué país. Como se ha dicho, las legislaciones de los diversos países son diferentes; no obstante, ignorar la ley no excluye de su observancia y cumplimiento obligatorio. En cada país existen aspectos laborales, fiscales y mercantiles que es peligroso ignorar. Un resumen de estos problemas potenciales se encuentra en un *check-list* que sirve para prevenir al ejecutivo internacional en el mercado foráneo, algunos de los cuales serán explicados más adelante:

Los diferentes sistemas jurídicos de los países son producto de la historia de cada uno de ellos: de ahí sus diferencias.

1. Reglas de competencia.
   - *a)* Convenio fraudulento (*collisión).*
   - *b)* Discriminación contra ciertos compradores.
   - c) Métodos promocionales.
   - *(d)* Precios variables.
   - *e)* Acuerdos de exclusividad de territorios.
2. Leyes de precios detallistas.
3. Cancelaciones de acuerdos con distribuidores o mayoristas.
4. Leyes sobre calidad del producto y control.
5. Leyes de empaque.
6. Garantía de postventa.
7. Control de precios y limitaciones sobre incrementos o descuentos.
8. Patentes, marcas y derechos prácticos.

Los ámbitos comerciales de los diversos países son diferentes, así como su infraestructura de transportes y sistemas de distribución. Efectuar contratos, convenios, otorgar créditos o financiamientos mediante pagos anticipados también difiere entre los países; se requiere estudiar de manera profunda las legislaciones respectivas, así como de la asesoría de las instituciones comerciales y peritos en la materia si se desea realizar negociaciones exitosas. No debe olvidarse que cada país tiene sus gravámenes

arancelarios, y que inclusive su forma de aplicación puede cambiar totalmente la composición o penetración de los artículos y sus envases.

BASES DE LOS SISTEMAS LEGALES

Se ha dicho que cada país regula sus actividades comerciales a través de distintas leyes, lo cual es necesario conocer los distintos sistemas legales que actualmente rigen las conductas de los habitantes de los diversos países que conforman el mundo. A continuación se presenta una lista de ellos, sin embargo, es importante mencionar que mientras en algunos países éstos existen tal como aquí se presentan, en otros se emplea una mezcla o combinación de los mismos, o se aplican ciertas características de un sistema y se descartan otras. Es decir, con el paso de los años, cada uno de estos modelos ha evolucionado de manera distinta en cada país.

Código de ley o ley civil Este sistema se basa en un conjunto de reglas y códigos escritos, como el código civil, el código comercial o mercantil y el código penal o criminal. Tiene sus orígenes en el código romano, en las "doce tablas" desarrolladas por los cónsules de la República en el año 450 a.C. Es utilizado aproximadamente por 70 países, que conforman las tres cuartas partes de los principales países del inundo. Así, por ejemplo, desde 1896 se aplicó en Austria, Grecia, Hungría y otros el código civil alemán.

Ley común o inglesa También conocida como consuetudinaria, su aplicación se basa en la tradición, prácticas ancestrales y procedentes legales acumulados y aplicados por las cortes a través de interpretaciones de estatutos, leyes y reglamentos. Tiene sus orígenes en Inglaterra, en 1066, durante el gobierno de Guillermo el Conquistador. El nombre de ley común se deriva de la idea de que la corte del rey representaba las costumbres populares del país. A diferencia del código de ley que permanece fijo, la ley común está en constante cambio. Otra diferencia es que mientras bajo la ley común la propiedad se obtiene por el uso, en el código de ley se debe lograr mediante registro ante notario público. Este sistema es utiliza en 27 países, principalmente las excolonias de lo que fue el Imperio Británico, como por ejemplo Estados Unidos, Nueva Zelanda, Australia, Canadá y otros.

Los diversos sistemas jurídicos se estructuran con base en:

- Código de ley
- Ley común
- Ley islámica
- Ley socialista

***Ley** islámica* Se basa en el *Shari'ah* (ley islámica), es decir, la interpretación del Corán. Aunque el Shari'ah es básicamente un código moral, su contenido tiene muchas similaridades con la ley común y civil. Comprende deberes y obligaciones religiosos, así como aspectos seculares que regulan los actos humanos. La mayoría de países del medio oriente están bajo este sistema. Entre otras cuestiones prohibe el agio y define un sistema completo que prescribe patrones específicos de comporta-

miento social y económico para tocios los individuos. La aplicación de esta ley en los distintos países islámicos varía desde una estricta adherencia al Shan'ah hasta sus diversas combinaciones con la ley civil. Su principal objetivo es la justicia social, ejemplo de lo cual es que prohibe el pago de intereses. Es utilizado en 27 países, tales como Arabia Saudita, Irán, Kuwait, etcétera.

Ley socialista Basada en doctrinas fundamentales del estado marxista-socialista, bajo este sistema se agrupan los conceptos centrales de las políticas económicas y sociales del Estado. Algunas características de derecho romano se han preservado dentro de sus estructuras legales, como por ejemplo en las antiguas repúblicas de la ex Unión Soviética, China y algunos otros países.

Dentro de las bases de los sistemas legales, las interpretaciones de ciertos fenómenos conocidos como "actos de Dios" merecen especial atención. Estos son las inundaciones, terremotos, tormentas eléctricas, etcétera que no son controlados por el hombre y que en caso de un compromiso comercial puede eximir del cumplimiento del contrato. Ahora bien, bajo el código de ley, este calificativo se aplica a actos humanos, tales como huelgas, motines, revoluciones, golpes de estado, etcétera. En la ley socialista reciben el nombre de "actos de la naturaleza".

Considere las siguientes situaciones: se registra un contrato para entregar cierta cantidad de cobertores. En este caso, y antes de la entrega, cae una helada que destruye la tubería del sistema contra incendio, por lo cual se derrama agua sobre los cobertores lo que les provoca daños irreparables. Así, un fenómeno natural impidió la entrega en el tiempo estipulado.

Este incidente sería considerado un "acto de Dios" por el código de ley, más no por la ley común, pues pudo ser evitado si se hubiera previsto a tiempo.

LA DIMENSIÓN TRÍPODE (TRIPLE) DE LOS MERCADOS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

La variedad de sistemas legales representa una fuerte barrera para las negociaciones internacionales. Las empresas multinacionales tienen que lidiar con tres distintos sistemas jurídicos cuando intentan realizar sus operaciones comerciales: el de la matriz, los de cada país donde opera y el del derecho internacional. Esto ocasiona problemas, ya que pese a lo que tienen en común los sistemas jurídicos, existen diferencias sustanciales entre ellos, o por lo menos, diferencias que obligan a la empresa internacional a modificar su estrategia y buscar una mayor comunalidad de las leyes.

Los problemas relacionados con la regulanzación de patentes y marcas no ofrecen una excelente prueba de por qué países con sistemas jurídicos dispares entran a formar parte de organizaciones internacionales que protegen. Si una empresa no patenta un invento en un país donde rige el derecho civil y no es miembro de una asociación de patentes y marcas (como la Convención Internacional para la Protec-

En el siglo XIX Napoleón Bonaparte ordenó elaborar el código que lleva su nombre.

ción de la Propiedad Industrial en París, mejor conocida como la Unión de París, y el Acuerdo y/o Arreglo de Madrid), corre un alto riesgo, porque, a pesar de que haya utilizado este producto/invento en dicho país con el conocimiento de todo el mundo, otra persona o empresa puede hacerlo.

El continuo crecimiento de los negocios internacionales presenta multitud de problemas jurídicos como el descrito. Éstos podrían resolverse sin mayores dificultades si se contar con una regulación común. Por ejemplo, existe una gran necesidad de desarrollar un estándar internacional en las áreas técnica e industrial, así como también un código comercial internacional uniforme.

Las diferencias entre los sistemas jurídicos son una importante barrera al comercio internacional.

REGLAS DE COMERCIO INTERNACIONAL *VS.* REGLAS DE COMPETENCIA

Ante el fenómeno de una mayor integración global como resultado del comercio y la inversión, podría esperarse una integración de políticas comerciales y de competencia que fueran a la par con este proceso y que surgieran de forma natural a partir del mismo. No obstante, la tendencia ha sido la contraria: la globalización ha generado en los últimos tiempos un creciente proteccionismo que ha traído como resultado

TELECOMUNICACIONES: LA TELARAÑA DE LAS ALIANZAS GLOBALES

En México no se cuenta con un marco legal que rija las telecomunicaciones. Por lo tanto, la situación interna es muy diferente a la de países como Australia o Corea del Sur, ya que éstos tienen planes a largo plazo relativos a este sector.

El mercado objetivo de los proveedores globales de servicios de telecomunicaciones está constituido por 2 400 corporaciones multinacionales. México juega el papel de punto de lanza de América Latina.

Si el mundo de las alianzas globales en telecomunicación a veces es descrito como una gigantesca e invisible telaraña, cuyos hilos se entrecruzan hasta el infinito (al grado que, por la necesaria interconexión, todas las compañías están asociadas entre sí), en México aún pasarán algunos años antes de que el entramado de los proveedores globales de servicios —como Global One, Concert o World Partners— logre tejer más complejas, apretadas y completas alianzas con las nuevas compañías de larga distancia.

Varias son las causas que pueden explicar la lentitud con que se mueve el mercado. Para algunos analistas, la cautela va de la mano con la incertidumbre, la cual a su vez crece en proporción directa al excesivo control que las autoridades ejercen sobre el proceso de desregulación del mercado de larga distancia, quizás basado en el hecho de que los movimientos bursátiles de TELMEX representan 30% del total de operaciones que ahí se realizan, por lo cual no debe haber incertidumbres al respecto. Este mercado inició su proceso de apertura el primer día de 1 997, pero los grandes proveedores globales vienen afinando sus armas desde hace varios meses y ligarán las marcas de sus servicios al nombre de la compañía que los represente localmente: Global One con Telmex, Concert con Avantel y World Partners con Alestra.

La mayor preocupación es que aún existen grandes problemas con el marco legal. Si bien hace casi dos años el Congreso aprobó la nueva Ley de Telecomunicaciones, las compañías siguen operando sin un nuevo reglamento. Más aún, las autoridades han dado claras muestras de no tener claro qué es lo que el país debe lograr, en términos de desarrollo económico, con la apertura del sector de telecomunicaciones. Así, como ejemplo de esta informalidad, el director del departamento de telecomunicación de Select-IDC, el Sr. Arredondo, menciona el hecho de que, de 1992 en adelante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) ha tenido no menos de cuatro titulares. "Otras naciones tienen planes a largo plazo. Aún estamos muy lejos de lo que Australia o Corea del Sur han logrado. Mientras el gobierno federal mexicano define sus principios de política de telecomunicación en 50 páginas, el de Singapur hace lo mismo en media cuartilla."

Este desorden legal se refleja puntualmente en el ámbito empresarial, de ahí deriva la importancia de que se legisle al respecto. Muchos corporativos alegan la necesidad de tener acceso a servicios especiales de comunicación global. Así, la demanda de servicios eficientes de transmisión de voz y datos —incluyendo correo electrónico— crece día con día entre los directivos de mandos altos e intermedios.

Hoy, el cargo que realiza Telmex por estos servicios es sumamente costoso. Sin embargo, muchas empresas mantienen en suspenso su elección de un proveedor de servicios globales. Se espera que en un futuro, la empresa Telmex perderá sus beneficios de monopolio y que el marco legal que sustente las operaciones de telecomunicaciones sea claro y equitativo para todas las compañías no sólo para este gigante de la industria.[1]

grandes problemas en las leyes de competencia que regulan las transacciones comerciales entre países.[2]

Frente a esta problemática los países no han permanecido estáticos. Sin embargo, es más fácil hablar de una homogenización de reglas que llevarla a cabo. La diversidad de países que conforman el sistema internacional tienen distintos niveles de desarrollo así como distintos factores de producción, por lo que cada uno dicta sus propias políticas de acuerdo con lo que le favorezca en este ámbito y a lo evolucionado que se encuentre (algunos países del África muestran tal retraso que ni siquiera poseen una política de competencia). Por otro lado, pese a que el objetivo de estas entidades debería ser lograr el bienestar económico global más que el nacional, la realidad es que cada una elabora políticas que incrementen sus utilidades aun cuando impliquen un freno al ideal de una mayor apertura comercial que muchos promueven pero que pocos aplican. De esta manera hemos visto surgir numerosas políticas de competencia que limitan el comercio tal como las leyes antidumping, la restricción voluntaria de importaciones y las leyes fitosanitarias, las cuales varían en cada país y son utilizadas en la mayoría de los casos como una herramienta de protección de los fuertes monopolios nacionales que ejercen severas presiones sobre los gobiernos.

Actualmente existen severas incoherencias entre las leyes comerciales (internacionales) y las leyes de competencia (locales).

Lo anterior revela que el problema crucial al que se enfrenta el comercio internacional no radica tanto en las leyes comerciales (es decir, las que se aplican a nivel internacional) sino en las leyes de competencia (las que se aplican a nivel nacional). Esto puede percibirse en forma obvia en países que a la vez que promueven una competencia laxa entre sus empresas, a nivel internacional son exigentes. Un ejemplo hipotético podría ser el siguiente: Estados Unidos permite que una sola compañía azucarera, a la que llamaremos Compañía A, monopolice su mercado, por lo cual elimina totalmente la competencia interna (ley de competencia laxa). Pero por otra parte, debido a que es miembro del GATT, Estados Unidos facilita la entrada de productos primarios con un arancel menor a 10% (quiere demostrar que realmente

[1] Puertas, Antonio, "Telecomunicaciones: La telaraña de las alianzas globales. Infolatina", en Revista *Expansión,* México, D.F., 1 de febrero de 1997.

[2] Kelley, Margaret y Anne Kenny McGuirk, *Issnes and Developments in International Trade Policy,* Fondo Monetario Internacional, agosto de 1992, pp. 79-98.

está comprometido en la lucha por un libre comercio mediante la sanción de reglas de comercio que lo promuevan). Ante tal oportunidad, una compañía brasileña, a la que llamaremos Compañía B, con costos de producción más bajos, decide entrar a competir. La diferencia de precios ocasiona que A comience a perder mercado. Frente a ello, A presiona al gobierno para que dicte una ley que la proteja a la vez que acusa a B de dumping depredatorio (exigencia a nivel internacional). Mientras se realizan las investigaciones, A tiene tiempo de fortalecerse y fijar el precio con lo cual elimina a B de la competencia.

Hasta el momento han fracasado los intentos por impedir la cartelización, la supresión tecnológica y otras restricciones a la competencia.

¿Qué se ha hecho hasta el momento? El primer intento de homogemzación de políticas fue el Tratado de La Habana, de 1945. Dicho tratado, en su capítulo V, pretendía establecer un organismo internacional que obligara a cada nación a asegurarse de que las empresas privadas y paraestatales bajo su jurisdicción no se involucraran en cartelización, supresión tecnológica y otras restricciones a la competencia. Sin embargo, la decisión de Estados Unidos de no participar en dicho organismo provocó su fracaso. En 1953 el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas trató de poner nuevamente en marcha el capítulo V del Tratado de La Habana, pero Estados Unidos se opuso al proyecto por lo que no se aceptó la propuesta. Esfuerzos similares se realizaron a través del GATT entre 1954 y 1960 con los mismos resultados.

En los años setenta, las Naciones Unidas continuaron los esfuerzos por desarrollar leyes internacionales de competencia. En 1980 dichos esfuerzos de concretaron en el Conjunto Acordado y Equitativo de Reglas y Principios para el Control de Prácticas Restrictivas de Comercio. Este código era una guía que promovía el intercambio de información y la cooperación informal, pero dejaba a cada país crear sus propias leyes de competencia.[3]

Por su parte la OCDE también comenzó desde muy temprano (1953) a buscar soluciones a este problema. Entre sus propuestas se pueden mencionar la Guía para Empresas Multinacionales y la Cooperación para la disminución de políticas restrictivas de comercio entre los países miembros, de 1976, así como la Comisión para las leyes y reglas de competencia, de 1979. De manera más general, la OCDE ha discutido las cuestiones de comercio y competencia, de forma interdisciplinaria, en el seno de diversos comités entre los que se cuentan el Comité de Comercio, el Comité de Política Económica, el Comité de Inversión Internacional y Multinacionales, el Comité de Políticas del Consumidor y el Comité en Leyes de Comercio y Competencia. Además de esta institución, que hasta la fecha continúa su labor, la Ronda Uruguay ha sido otro de los organismos que más ha aprobado a la homogenización de leyes. En ella se alcanzaron grandes logros en materia de reestructuración de leyes

[3] Barton, citado por Kelly, Margaret y Anne Kenny McGuirk en *Issues and Developments in Internacional Trade Policiy,* Fondo Monetario Internacional, agosto de 1992.

antidumping, salvaguardas y reglas de origen y se crearon nuevas reglas que garantizan un manejo más eficiente de aspectos relacionados con la propiedad intelectual y la inversión.

Los esfuerzos por lograr armonizar las leyes de competencia y comercio entre los países no sólo se han realizado a través de organismos internacionales, sino también a nivel regional y bilateral. A nivel regional, la Unión Europea, la Asociación de Libre Comercio Europea, el Acuerdo de Comercio para una relación económica más estrecha entre Australia y Nueva Zelanda y el Acuerdo de Libre Comercio de Norteamérica, entre otros, han establecido políticas que pretenden homogeneizar las leyes de comercio existentes entre los países partícipes del tratado. Los tratados bilaterales son de igual modo un intento de los países por encontrar una convergencia que facilite el comercio.

El TLC incluye un capítulo especial que contempla la homogeneización de las leyes comerciales de los países miembro.

Crear leyes de competencia a nivel global no será una tarea sencilla, ya que éstas tendrán que ser el fruto de un acuerdo entre todas las naciones sobre los objetivos de la política de competencia y el papel del gobierno como mediador en el logro de esos objetivos. El bienestar económico global tendrá que situarse por sobre los intereses nacionales, lo cual implica que todas las naciones tendrán que dejar al lado parte de su soberanía para permitir que un organismo de carácter supranacional se encargue del cumplimiento de las leyes establecidas. Dada la complejidad que involucra este proceso, puede verse que una política de competencia global con leyes y procedimientos que aseguren su cumplimiento no nacerá en el futuro cercano.

DERECHO INTERNACIONAL

El derecho internacional juega un papel importante en la conducta de los negocios internacionales ya que ayuda a solucionar los problemas generados por la falta de uniformidad del ambiente legal en el que participan las diferentes empresas al realizar sus actividades comerciales. Aunque no existe un cuerpo de leyes internacionales de carácter obligatorio para los distintos países que conforman el planeta, ciertos tratados y acuerdos que son respetados entre distintas naciones afectan profundamente las operaciones comerciales. Ejemplo de estos acuerdos son los esfuerzos realizados por el GATT (Acuerdo General de Tarifas y Aranceles), el cual define un conjunto de prácticas económicas de aceptación internacional para sus naciones miembro o la Declaración de Derechos Humanos de la ONU, la cual dicta las normas universales en cuanto a esto se refiere.

Mediante el derecho internacional los diversos países tratan de solucionar los problemas generados por la falta de homogeneidad de los sistemas jurídicos.

PROPUESTAS PARA UNA POLÍTICA GLOBAL DE COMPETENCIA

Propuesta 1 Tras la ratificación de un acuerdo internacional sobre políticas de competencia, se creará una Oficina de Políticas de Competencia Internacional (OPCI) con el deber de investigar y de hacer cumplir las responsabilidades.

Propuesta 2 Al año de la creación del nuevo acuerdo internacional en políticas de competencia, todos los carteles sustanciales de importación y exportación de una nación y los carteles que operan fuera de las fronteras nacionales deben ser registrados y su mecanismo documentado en la OPCI. (sustancial = ventas mayores a 100 millones de dólares al año).

Propuesta 3 Dada una queja por alguna de las naciones firmantes el tratado en el que se establezca que el comercio internacional ha sido restringido, el OPCI hará un estudio de caso y publicará los resultados y las recomendaciones para su corrección. (Será asistida por las agencias de política de competencia de las naciones firmantes y, en caso de no haber, por las autoridades administrativas y judiciales de los mismos.)

Propuesta 4 A tres años de la creación de la OPCI, representantes de las naciones establecerán un formato común para reportar información de la oferta y actividades de comercio internacional de las empresas que pretendan fusionarse. La OPCI enviará la información a las oficinas de política de competencia de las naciones afectadas.

Propuesta 5 A cinco años de la creación de la OPCI, las naciones firmantes establecerán una ley que prohiba la operación de carteles de exportación en su territorio. Cada nación tendrá derecho a tres excepciones.

Propuesta 6 A cinco años de la creación de la OPCI se prohibirán los carteles de importación excepto aquellos creados para atacar las actividades de los carteles de exportación o empresas que dominan algún segmento de comercio mundial (mercado oligopolístico).

Propuesta 7 A los siete años de la creación de la OPCI se aceptarán quejas de naciones por abuso monopolístico de carteles o empresas que originen más de 40% de exportaciones mundiales en industrias de cuatro dígitos. La OPCI investigará cada caso y determinará si existe el abuso, recomendando medidas correctivas. Si no se llevan a cabo, la OMC autorizará sanciones apropiadas por la nación perjudicada contra la que originó el abuso.[4]

JURISDICCIÓN SOBRE DISPUTAS Y CONFLICTOS LEGALES

La inexistencia de un cuerpo judicial de carácter internacional implica la carencia de leyes que se ocupen de problemas legales comerciales surgidos entre ciudadanos u

[4] Scherer, Frederic M., *Competition Policies for an Integrated World Economy,* The Brookings Institution, Washington, D.C., 1994, Capítulo V.

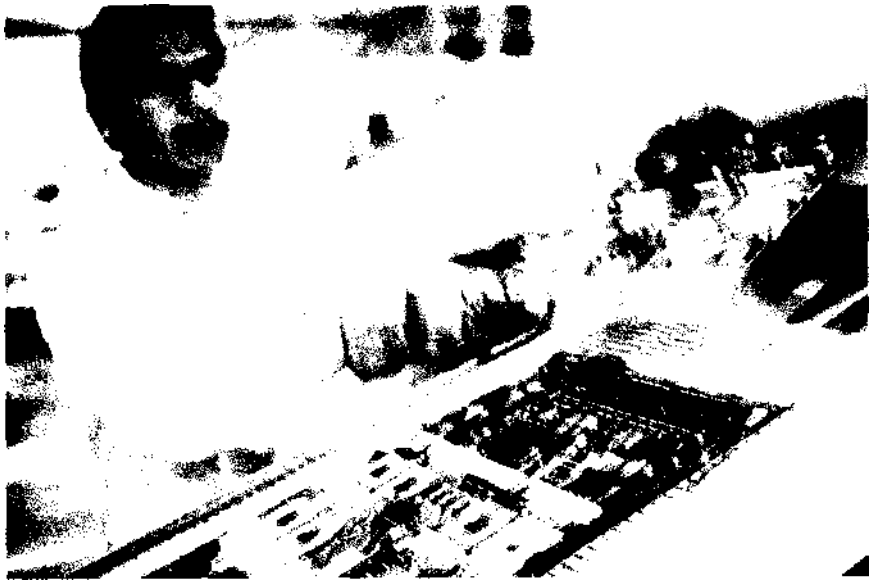
HUMAN RIGHT SWATCH DENUNCIA VIOLACIONES A LOS DERECHOS HUMANOS EN LAS MAQUILADORAS INSTALADAS EN MÉXICO

Se registran violaciones a los derechos humanos en las empresas maquiladoras de la frontera según reportes de la organización no gubernamental Human Rights Watch

La asociación no gubernamental Human Rights Watch (HRW) denunció los abusos contra los derechos humanos de los trabajadores de la industria maquiladora. Según reportó el informe de dicha organización, las más afectadas son las mujeres embarazadas que trabajan en la maquila, la cual es una forma de subcontratación internacional por la cual un país provee el capital y la tecnología y otro la fuerza de trabajo, la materia prima y también parte del capital.

Entre las principales compañías acusadas por la organización internacional defensora de los derechos humanos de abusar de sus trabajadoras figuran General Motors, General Electric, Zenith, Panasonic, W.R. Grace, Sunbeam-Oster, Carlisle Plastic, Sanyo y AT&T.

El informe, titulado *Sin garantías: Discriminación sexual en el sector de la maquila de México,* documenta varios casos de abusos cometidos por corporaciones multinacionales, la mayoría estadounidenses, en las empresas de procesamiento de exportaciones o "maquiladoras". Las embarazadas son blanco de la mayoría de los abusos citados por HRW, incluyendo la prohibición del trabajo. Aunque el despido de mujeres que se embarazan mientras son empleadas es poco común, está muy extendida la práctica de imponerles condiciones de trabajo especialmente duras.



Fábrica maquiladora en Reynosa, Tamaulipas, México.

Las maquiladoras, que emplean a más de 500 000 mexicanos, al menos la mitad mujeres, son fuentes de "miles de millones de dólares de ganancias anuales de exportación para México", según HRW. La organización pretende que el gobierno mexicano condene públicamente las violaciones y garantice los derechos de las mujeres a "decidir libre y responsablemente sobre el número y espaciamiento de sus embarazos, sin discriminación." La asociación no gubernamental recomendó que para detener estos abusos, las autoridades de ambos lados de la frontera deben hacer más para asegurar el cumplimiento de los códigos laborales y el respeto de los derechos humanos.

En esta misma línea, el informe urge a México a aprobar leyes federales que prohiban explícitamente a empresas públicas y privadas la exigencia a las mujeres de información sobre sus opciones reproductivas, o salud, para solicitar un empleo, obtenerlo o mantenerlo. Además, dado que el gobierno sólo puede investigar acusaciones de discriminación una vez que un empleado ha sido contratado, el informe y hace un llamado para que se otorgue a la Oficina del Inspector de Trabajo, la Oficina de Derechos Laborales del Ombudsman y la Junta de Conciliación la potestad de "investigar y adjudicar casos de no contratación discriminatoria".

Por su parte, con respecto al gobierno de Estados Unidos señala que dado que la mayoría de las empresas maquiladoras señaladas son subcontratistas de empresas multinacionales de capital estadounidense y las mismas se localizan en la frontera, el gobierno de Estados unidos debe tomar cartas en el asunto. Es decir, hacerse cargo de la discriminación por embarazo y "estimular al gobierno mexicano a tomar medidas inmediatas para combatirla", sostuvo el informe, basado en entrevistas con mujeres de unas 40 maquiladoras de los estados mexicanos de Baja California, Chihuahua y Tamaulipas.

Las respuestas de las maquiladoras no se hicieron esperar y tuvieron diversos tintes. En respuesta a una carta enviada por el grupo de derechos humanos, la empresa Zenith señaló que es "una práctica común entre los empleadores mexicanos y de maquiladoras en Matamoros y Reynosa preguntar sobre el embarazo y condiciones médicas preexistentes". Según HRW, no obstante, la empresa "admitió la selección (...) para evitar los costos de los beneficios maternales financiados por la compañía."

Por su parte, Carlisle Plastics, empresa con sede en Estados Unidos que opera una maquiladora bajo el nombre de Plásticos Bajacal, negó las acusaciones, aunque prometió revisar sus prácticas. "Prepararemos un formulario excluyendo cualquier pregunta relacionada con el embarazo durante el proceso de solicitud", dijo a HRW Clifford Deupree, presidente de la empresa.[5]

organismos de distintos países. Por lo tanto, un problema frecuente al que debe enfrentarse el ejecutivo internacional es determinar qué sistema legal tiene jurisdicción cuando surge un conflicto comercial.

[5] *México: Human Rights Watch denuncia abusos de maquiladoras.* Infolatina ínter Press Service México, Washington, 17 de agosto de 1996.

Un error común en estos casos es suponer que existe un organismo supranacional que se encargará de mediar en los conflictos. La confusión se deriva de la existencia de dos organismos dependientes de las Naciones Unidas que funcionan como tribunales internacionales:

- La Corte Internacional de La Haya.
- La Corte Internacional de Justicia.

No obstante, estos tribunales legislan entre dos naciones soberanas, no entre compañías o ciudadanos particulares. De ahí su ineficacia para resolver conflictos que involucren a la iniciativa privada. Recordemos que las disputas pueden plantearse:

- Entre dos gobiernos.
- Entre una empresa y un gobierno.
- Entre dos empresas.

Esto indica que los tribunales antes mencionados únicamente podrán resolver el primer caso y no los dos restantes. Cualquier disputa comercial que no involucre problemas entre estados soberanos no puede ser tratado en este foro. Debido a que no existe una "ley de comercio internacional", la empresa extranjera debe sujetarse al sistema legal del país anfitrión o del país dentro del cual se realizan los negocios.

Un ejemplo de un caso resuelto por la Corte Internacional de Justicia de La Haya es el de la disputa de la producción y comercialización de tequila, que originalmente siempre ha producido México. Hubo un tiempo en que compañías de Japón comenzaron a imitar y comercializar el producto como si fuera un producto mexicano, tratando de confundir a los consumidores con este reemplazo. México trató de encontrar una solución a este problema por medio de una conciliación amigable, la cual no dio los resultados esperados.

Frente a este resultado fue necesario acudir a la Corte Internacional de Justicia para defender los derechos del producto mexicano. Después de un análisis y estudio de la situación, la Corte falló a favor de México bajo el requisito y condición de que todo el tequila mexicano que fuese exportado debería mantener los más altos índices de calidad basados en que la producción de este producto fuese exclusivamente 100% agave azul. Anteriormente, algunas compañías mexicanas exportadoras de este producto, a fin de minimizar sus costos, habían optado por producir un tequila compuesto por una mezcla con un 20-30% de agave y otros productos químicos, lo cual reducía considerablemente la calidad del producto.

La jurisdicción sobre disputas internacionales legales es generalmente determinada de tres formas:

1. Con base a las bases jurisdiccionales establecidas en el contrato.
2. Con base en el lugar de registro del contrato.
3. Con base en el lugar en que fueron establecidas las provisiones del contrato.

La decisión más acertada sobre cuál de estas formas escoger debe tomarse cuando los contratos que originan una transacción empresarial incluyen una cláusula jurisdiccional. Cuando no se logra llegar a un acuerdo mediante un convenio privado, la empresa debe recurrir a métodos más firmes de acción, entre los cuales se pueden mencionar la conciliación, el arbitraje y, como último recurso, el litigio.

Conciliación

Se dice que el arbitraje es la mejor manera de resolver conflictos internacionales. Sin embargo, cuando se trata de un socio chino, un esfuerzo preliminar de conciliación de intereses puede no ser la opción más acertada, ya que en dicho país creen que cuando surge un conflicto, lo primero que debe intentarse es una negociación amistosa; luego, si ésta fracasa, debe probarse la conciliación.

Existen diversas formas de solución de controversias comerciales, como son:

- Conciliación
- Arbitraje
- Litigio

La conciliación puede ser formal o informal y no es obligatoria para ninguna de las partes. En la informal se nombra un tercero que sirve de mediador. La formal se realiza bajo los auspicios del Centro de Conciliación de Pekín. Como la conciliación no tiene fuerza legal, se recomienda incluir una cláusula de arbitraje en todos los acuerdos de conciliación.

Arbitraje

Debido a las molestias y dificultades que originan los litigios, la mayoría de los problemas de tipo comercial se arreglan a través de los tribunales de arbitrio. Las partes interesadas seleccionan una persona o institución neutrales como árbitro para que determine los méritos del caso y tome una decisión que los implicados acuerden respetar.

Tribunales de arbitraje Es otro sistema, además del anterior, de manejar los casos de arbitraje, mediante el cual se resuelve la mayor parte de las disputas internacionales. Cuenta con árbitros experimentados a disposición y reglas formales para regular este tipo de proceso.

Algunas de las organizaciones de arbitrajes formales son las siguientes:

- Comisión Arbitral de Comercio Interamericana utilizada por los países latinoamericanos y Estados Unidos.
- Comisión Arbitral Comercial Canadiense-Americana perteneciente a Estados Unidos y Canadá.

- Corte de Arbitrio de Londres Utilizada pro el Reino Unido y sus ex colonias.
- Asociación Arbitral Americana Primero fue utilizada únicamente por Estados Unidos, pero actualmente tiene una visión global.
- Cámara Internacional de Comercio A ella están afiliadas la mayoría de las cámaras de comercio del mundo.

Cláusulas de arbitraje Los contratos y otros documentos legales deben incluir cláusulas que especifiquen el uso del arbitraje para solucionar conflictos. Sólo de esta forma puede garantizarse el acuerdo, e inclusive en ocasiones es difícil hacer valer los acuerdos por arbitraje.

Es muy importante que al establecer una relación comercial con un distribuidor se incluya una cláusula que especifique que ante el surgimiento de cualquier problema entre las partes, el mismo se ventilará en el tribunal de donde es nativo el proveedor.

Obligatoriedad de cumplir con las cláusulas de arbitraje Las cláusulas de arbitrio generalmente requieren del acuerdo de ambas partes:

SPRINT *VS.* SPRINT

Si no ha inscrito el nombre de su empresa como dominio web, quizás sea hora de que lo haga. Al dejarlo para después, corre peligro de que éste caiga en manos de un pirata cibernético y que después le cueste una fortuna recuperarlo, ya sea pagándole al avispado que se le ocurrió o a los abogados que tendrán que defenderlo en la corte

Otro riesgo muy real al que se expone es el que otra compañía del mismo nombre pero de otro rubro, lo registe antes que usted. Una situación bastante habitual en América Latina, donde se ha presentado una docena de conflictos entre empresas que han querido registrar el mismo nombre.

En la mayoría de los casos, éstos se han resuelto mediante acuerdos entre las partes involucradas, con una cantidad de dinero de por medio. Otras tantas han llegado a instancias legales, especialmente cuando se trata de marcas importantes.

En Chile, uno de los primeros casos a consultoría en recursos humanos, contra Sprint Corp., la tercera compañía telefónica de Estados Unidos. La compañía chilena fue la primera en inscribir el dominio, pero la estadounidense reaccionó dentro del plazo determinado para reclamar, 30 días, así que el caso pasó a manos de la Cámara de Comercio de Santiago, la cual nombró un árbitro.

Ambas compañías tienen derecho a reclamar el Sprint, cl. Las dos han registrado su marca, sólo que en rubros distintos. Pero dentro de la extensión cl sólo puede quedar una de las dos. El árbitro tendrá que determinar cuál tiene la razón.[6]

[6] Darrigrandi, Isabel, "Su marca es mía", en *Revista América Economía,* núm. 128, febrero de 1998, p. 61.

- Las partes acuerdan arbitrar en caso de una disputa, bajo reglas y procedimientos de algún tribunal de arbitrio.
- Además, acuerdan respetar el fallo emitido por el tribunal.

La dificultad surge cuando las partes del contrato no cumplen con lo establecido en el fallo. La solución que se ha encontrado a este problema es la firma de un tratado que obligue a los países comprometidos en el arbitraje a cumplir lo que se determina en él. Este tratado se celebró bajo el auspicio de las Naciones Unidas, y actualmente 56 de sus países miembros han firmado la convención de reconocimiento.

Litigios

Son los juicios que se realizan en los tribunales públicos. En la mayoría de los casos, estos procedimientos tratan de evitarse por muchas razones:

- Miedo a crear una pobre imagen y dañar las relaciones públicas.
- Temor a un trato injusto en una corte extranjera.
- Dificultad de la defensa para recolectar pruebas; de otra forma, todo podría haber sido más fácil si se hubiera llegado a un acuerdo.
- Alto costo y pérdida de tiempo.
- Perdida de confidencialidad.

Por estos motivos paulatinamente aumenta la popularidad del arbitraje. Las razones de este ascenso de popularidad son las siguientes: es más barato que litigar, las decisiones se toman más rápidamente y pro expertos en el tema en cuestión, el proceso por lo general no daña la buena intención o imagen de la empresa como lo hacen los litigios y, por último, el arbitraje acorta la diferencia entre los sistemas jurídicos existentes en el mundo.

PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Además de los problemas que debe enfrentar el ejecutivo cuando realiza negocios internacionales como resultado de la inexistencia de leyes que regulen en forma eficaz este tipo de actividad, surgen otros obstáculos que también debe superar cuando desea fabricar o comercializar un producto en el exterior. Uno de dichos problemas es el caso de la propiedad intelectual, la cual en la mayoría de los países, en especial en los latinoamericanos, no es respetada.

Tanto los individuos como las firmas tienen capacidad para poseer y controlar los derechos de propiedad intelectual (por ejemplo: los inventos y trabajos creativos). Dichos derechos se reconocen bajo cuatro formas básicas:

En los países latinoamericanos existe poco respeto por los derechos de propiedad intelectual.

Marca registrada Una marca registrada (MR) es un símbolo, palabra o casa que se utiliza para identificar un producto elaborado o comercializado por una firma en particular. Es el activo más valioso que una empresa puede tener. Se gastan miles de millones de dólares en investigación y desarrollo, así como para el posicionamiento y la imagen de una marca, por lo cual no se puede permitir que cualquier firma pirata se beneficie del crédito o imagen consolidados en el mercado internacional.

Derechos de autor Los derechos de autor constituyen una protección contra la copia no autorizada por parte de terceros de la obra de un artista o autor, ya sea literaria, artística, musical o dramática. En realidad se refiere más a la forma de expresión que al sujeto titular del derecho.

Hoy en día los derechos de autor también protegen a los creadores de software computacional. El Congreso de Estados Unidos comenzó a legislar al respeto en 1980. En 1983 tuvo lugar una disputa legal entre IBM y Fujitsu sobre un asunto de esta índole, al término de la cual esta última empresa fue obligada a indemnizar a IBM con una fuerte suma, ya que se demostró que había violado estos derechos en 1982.

La falta de protección a los derecho de autor, marcas y patentes en China ha permitido que la piratería llegue a límites inauditos. Por ejemplo, en el momento en que Bill Cates presentaba en Estados Unidos la versión 2000 de su famoso sistema operativo, en China se ponían a la venta copias piratas del mismo a ¡1% del precio del original!

Patentes Las patentes protegen un invento de naturaleza científica o técnica. Es una concesión estatutaria que el gobierno (la oficina de patentes) otorga a un inventor a cambio de que éste ofrezca al público su invención y le otorga el derecho exclusivo sobre el diseño y el funcionamiento de los inventos patentados y a la vez, no permite a otros al uso de los mismos durante un cierto periodo. De esta forma se protege las innovaciones, pero hay que tener en cuenta que no todas las nuevas ideas son patentables, pues deben cumplir con los criterios de ser nuevas, no obvias, útiles y con cierto grado de creatividad.

Los derechos intelectuales están integrados por:

- Marca registrada
- Derechos de autor
- Patentes
- Secreto industrial

Secreto industrial El secreto industrial se refiere al *know-how* (métodos de manufactura, fórmulas, planes, etc.) que se ha mantenido confidencial en un negocio en particular. Este *know how,* por ser desconocido en la industria, puede ofrecer ventajas competitivas a la firma.

Los derechos reservados se infringen cuando se le da un uso comercial (copiar o imitar) a un artículo o marco, sin el consentimiento del dueño, con la intención de confundir o engañar al público consumidor. Así, cuando fueron violados los derechos de la compañía Texas Instruments, ésta demandó a ocho firmas japonesas que fabrica-

SE ACABA EL TIEMPO EN MIAMI

Miami no era el lugar para alguien que usara un reloj Rolex de 40 dólares. Al tiempo que los medios y los agentes del servicio de aduanas y del servicio secreto estadounidense miraban, una aplanadora aplastaba 17 000 relojes falsificados que llevaban los nombres Rolex, Patek Fillippe, Corum, Concorde y Piaget.

Los relojes, valorados en más de 620 000 dólares a pesar de ser falsos, fueron decomisados por agentes del servicio de aduanas y del servicio secreto durante el momento clave de la Operación Stopwatch. Esta operación se inició cuando comenzaron a aparecer relojes supuestamente caros, principalmente Rolex, con precios de 20 a 40 dólares en mercados ambulantes y puestos callejeros en el sureste de Florida. Los mismos relojes se venden a un precio de 5 a 10 dólares en Hong Kong, donde se fabrican. Los agentes arrestaron a 26 personas bajo cargos de traficar con mercancía falsificada todas las cuales fueron declaradas culpables. De acuerdo con los datos de los oficiales aduaneros y con base en cálculos de los fabricantes de relojes suizos, se venden más de 10 millones de relojes falsificados cada año. Estos relojes son sólo una parte del multimillonario comercio mundial en dólares de bienes falsificados.[7]

[7] Adaptado de "Time Runs Out for Falce Watches", en *The Journal of Commerce,* 14 de noviembre de 1988, p. 4a, citado por Cateora, Philip R., en *Marketing International,* Editorial Irwin, España, 1995, p. 209.

ron chips de memoria basados en sus patentes cuando ya había expirado el acuerdo de licencia, motivo por el cual obtuvo 300 millones de dólares como indemnización.

PROTECCIÓN INADECUADA

La inadecuada protección de los derechos de propiedad intelectual o industrial en el mercado mundial puede provocar la pérdida de estos derechos en mercados potencialmente rentables. Debido a que las patentes, los procesos, las marcas registradas y los derechos reservados son valiosos en todos los países, algunas empresas han descubierto que sus bienes han sido apropiados y explotados rentablemente en otros países sin licencia o reembolsos. Ha habido muchos casos en los que las empresas perdieron los derechos de las marcas registradas y han tenido que comprar nuevamente estos derechos o pagar los derechos por uso.

SU MARCA ES MÍA (PIRATERÍA EN INTERNET)

El descuido de algunas empresas para registrar su nombre en Internet les ha costado muy caro

En Chile, un Cybercafé con el mismo nombre de la ciudad en que se ubica, La Serena, inundó de solicitudes las computadoras de NIC Chile —organismo de la Universidad de Chile a cargo de administrar los dominios o direcciones de páginas web en este país— para inscribir nombres como Microsofts.cl se presentaron en sólo unas horas tantas solicitudes como las recibidas en los últimos 10 años. Los responsables de Cybercafé La Serena se estaban aprovechando de que, hasta ese momento, ni siquiera se pagaba una cuota de inscripción para registrar el nombre de cualquier página web. Sólo había que mandar un formulario por correo electrónico y el dominio ya era suyo.

A partir de ahí, si Bill Gates o cualquier otro empresario que no hubiera registrado su empresa en Internet quisiera inscribir su nombre, tendría que negociar con Cybercafé La Serena o quien se hubiera adelantado en el registro.

En esta ocasión, los legítimos dueños de las marcas se salvaron. La cantidad de solicitudes que llegó provocó sospechas en la Universidad de Chile, por lo que se detuvo el proceso de inscripción y se pusieron en contacto con las empresas implicadas.

Pero los *ciberpiratas* no estaban inventando nada. La práctica de almacenamiento de dominios es conocida en países como Estados Unidos, donde ha habido casos de personas que han inscrito nombres con la intención de luego vendérselos a los legítimos dueños por sumas millonarias.[8]

[8] Darrigrandi, Isabel, "Su marca es mía", en *Revista América Economía,* núm. 128, febrero de 1998, p. 60.

USO ANTERIOR Y REGISTRO

En Estados Unidos, un país con ley consuetudinaria, la posesión de los derechos de propiedad intelectual se establece por uso previo: el que pueda comprobar el primer uso es considerado generalmente como el legítimo propietario. Sin embargo, en muchos países con ley de código, la propiedad se establece por registro más que por uso previo; el primero en registrar una marca u otro derecho de propiedad es considerado titular de los mismos. Por lo tanto, una empresa que cree que puede adquirir la propiedad en otro país si prueba que utilizó la marca registrada o el nombre de marca antes que nadie, está equivocada y corre el riesgo de perder mucho dinero. Es mejor proteger los derechos de propiedad intelectual a través del registro. Muchas convenciones internacionales proporcionan registros simultáneos en los países miembros, como se verá a continuación.

CONVENCIONES INTERNACIONALES

Un inventor debe saber que la patente obtenida en un país no necesariamente extiende su protección hacia otros países. Para máxima seguridad, es necesario que el inventor intente conseguir patente en otros mercados importantes. Existen diversos acuerdos internacionales que ayudan a realizar este proceso. Por lo tanto, la mayoría de los países participa en convenciones internacionales diseñadas para el mutuo reconocimiento y protección de los derechos de propiedad intelectual.

Existen dos sistemas para adquirir la titularidad de la propiedad intelectual:

- Uso anterior (sistema sajón)
- Registro (sistema romano)

Entre las principales convenciones se pueden mencionar:

1. Convención Internacional para la Protección de la Propiedad Industrial, conocida como la Convención de París.

Está conformada por un grupo de más de 100 países, entre ellos Estados Unidos, que han acordado reconocer los derechos de todos los miembros en la protección de marcas registradas, patentes y otros derechos de propiedad. El registro en uno de los países miembros asegura la misma protección en cualquiera de ellos.

2. Convención Interamericana.

Incluye a la mayoría de los países latinoamericanos y Estados Unidos. Opera con base en una mecánica muy similar a la de la Convención de París.

3. Acuerdo de Madrid.

A través de este acuerdo se creó la Oficina Internacional de Registros y Marcas. Los 26 países miembros de esta organización han acordado la protección automática de partes para todos los miembros.

Además de estos tres acuerdos, existen dos convenios multinacionales sobre patentes que han perfilado los procedimientos sobre patentes en Europa, a saber:

4. Tratado de Cooperación de Patentes.

Facilita la solicitud de patentes entre sus 28 países miembros. Provee cobertura con una solicitud única que se presenta en Estados Unidos. Además, suministra toda la información necesaria sobre los otros sistemas de patentes de los países miembros a fin de evitar cualquier problema al respecto.

5. Convención Europea de Patentes.

Integrada por 11 países miembros, establece un sistema regional de patentes que permite a cualquier nación presentar una sola solicitud internacional para una patente europea. Una vez que es aprobada, la patente tiene el mismo efecto que una patente nacional en cada país individual mencionado en la solicitud.

PAÍSES CON DEFICIENTE PROTECCIÓN LEGAL

Como se ha dicho, no en todos los países se respetan los derechos de propiedad intelectual. Algunos de los estados que muestran mayores deficiencias en la protección legal son Taiwán, Corea, Singapur, Tailandia, Malasia, Filipinas, México, Brasil e India. En todos ellos, los derechos de propiedad intelectual no son totalmente respetados, por lo que muchos de sus inventores o científicos deciden registrar sus descubrimientos en otros países que les garanticen mayor protección, como por ejemplo, Estados Unidos, Canadá o Alemania.

SISTEMAS LEGALES Y LEYES COMERCIALES

Los problemas anteriormente planteados demuestran la necesidad de los expertos en marketing de permanecer alerta ante los diferentes sistemas legales que deberán enfrentar cuando lleven a cabo negocios en otros países. No pueden ignorar las reglas y regulaciones del país con el cual realizaron transacciones internacionales. En este punto nos referimos no sólo a aquellas que establezca el país en materia de comercio exterior sino también a todas las leyes nacionales del país anfitrión, ya que aunque éstas no se refieren directamente a los negocios entre fronteras, pueden tener un profundo efecto sobre las oportunidades externas de la empresa que representan. Ejemplo de este tipo de leyes son las que regulan los sistemas salariales. La legislación del salario mínimo influye sobre la competitividad internacional de las empresas que utilizan procesos de producción que necesitan del apoyo de una gran cantidad de mano de obra. Este tipo de leyes varía ampliamente de país a país, por lo que en cada transacción internacional las partes involucradas deben estudiar cómo es aplicada por su socio comercial.

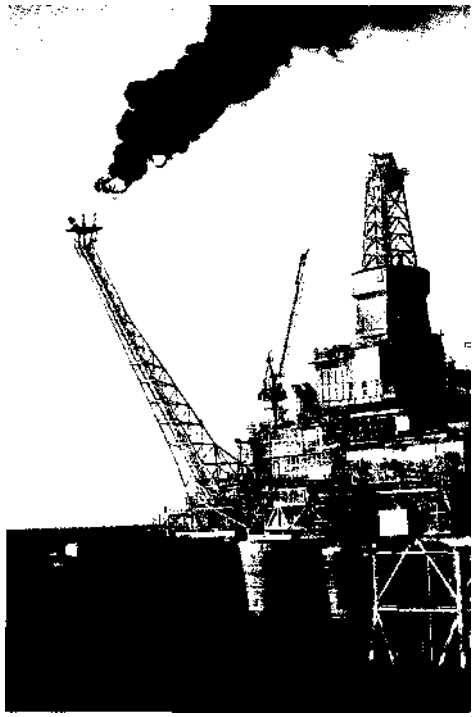
El experto en marketing internacional debe recordar que, en muchos países, los sistemas de comunicación y las regulaciones de seguridad son muy distintas a las de su país.

La mayoría de las leyes elaborada por cada país para regular los negocios internacionales se sancionan con la intención de ayudar, proteger y estimular el comercio exterior. Estas son las leyes de mercados, las cuales regulan las actividades de promoción, desarrollo de productos, etiquetado, precio y canales de distribución. Las reglas que rigen las promociones de venta en la Unión Europea son un buen ejemplo de este tipo de leyes.

Las leyes de mercado regulan las actividades de promoción, desarrollo de producto, etiquetado, precio y canales de distribución.

Sin embargo, el gobierno también impone regulaciones que limitan el comercio, las cuales, generalmente, tienen un objetivo político más que comercial. En muchas ocasiones amenazan el principio de soberanía de otras naciones y despiertan el tema de extraterritorialidad, es decir, la intención de una nación de establecer políticas fuera de sus límites territoriales. Dentro de estas prácticas gubernamentales, tres son de mayor interés para el profesional del marketing internacional: los embargos o sanciones, los controles de exportaciones y las regulaciones del comportamiento de los negocios internacionales.

a) Embargos y sanciones comerciales Son acciones gubernamentales que distorsionan y obstaculizan el libre comercio de bienes, servicios o ideas generadas por problemas



El petróleo es un claro ejemplo de un mercado regulado.

políticos, más que económicas. Las sanciones consisten en medidas comerciales específicas tales como la cancelación de un financiamiento, mientras que los embargos son más amplios en tanto que prohiben totalmente el comercio.

b) Sistemas de control de exportaciones Son sistemas diseñados para impedir o posponer la adquisición de bienes a adversarios. Algunas de las herramientas utilizadas por estos sistemas son las licencias de exportación, mediante las cuales se controla el volumen de productos o bienes que el comerciante puede exportar. Existen dos tipos de licencias: En primer lugar, el permiso general, el cual no requiere estar por escrito. En este caso, la exportación puede enviarse sin problemas a muchos socios comerciales con la condición de que ni el producto ni el país estén en listas que lo prohiban. En segundo, el permiso de exportación validado, que es una autorización por escrito para enviar un producto al extranjero. Se utiliza para comerciar productos que incorporan tecnologías de alto nivel con países no amistosos del que la emite, como es el caso de Estados Unidos.

c) Sistemas de control de importaciones Diversos países ejercen severas restricciones sobre los expertos en marketing internacionales mediante controles de importación. Estas restricciones suelen implantarse mediante un sistema de cuota, que limita a

Sistema de control de exportación de Estados Unidos

Determinantes para el control de las exportaciones

- Seguridad nacional
- Política extranjera
- Pequeños proveedores
- No proliferación nuclear

Pasos de decisión en el proceso de licencias en exportaciones

¿Debería exportarse un bien determinado?

¿Hacia un país determinado?

¿Para uso de una empresa determinada?

Fuente: Czinkota, Michael R. e Illkka, Ronkainen, *Marketing international,* McCraw-Hill, p. 108.

Ilustración 6-1

cantidad de determinado producto que puede ingresar a un país, o por medio de mecanismos tarifarios o acuerdos de restricción voluntaria. Principalmente los países líderes en el comercio y más desarrollados suelen ser los primeros que, por conveniencia propia, aplican este tipo de herramienta cuando concuerda con sus intereses, y en contra de los países en vías de desarrollo (véase capítulo 3).

d) Regulaciones de comportamiento de ¡as empresas internacionales Estas son leyes implantadas por los gobiernos para asegurar que el comportamiento de las empresas en las transacciones internacionales dentro del país se lleve acabo dentro de límites éticos apropiados. La definición de lo que es apropiado varía de país a país, por lo cual el contenido de estas leyes y su aplicación también varía de manera sustancial entre las naciones. Un ejemplo de estas regulaciones es el boicot (véase capítulo 3).

LEYES ANTIMONOPOLIO

Los monopolios están sujetos a los sistemas de control de impostaciones. Con excepción de Estados Unidos, las leyes antimonopolios han sido inexistentes, o no aplicadas, en la mayoría de los países del mundo. Sin embargo, en 1970, la entonces Comunidad Económica Europea, ahora Unión Europea, comenzó a aplicar leyes de

CASO 7

EE.UU. TRANSNACIONALES EN CAMPAÑA CONTRA SANCIONES COMERCIALES[9]

Treinta y cinco compañías transnacionales de Estados Unidos lanzarán una campaña contra las sanciones comerciales impuestas por el gobierno federal y autoridades locales a países calificados como "renegados". "Las sanciones unilaterales no son eficaces", afirmó Frank Kitteredge, del Consejo Nacional de Comercio Exterior, un grupo de Washington que encabeza la resistencia al boicot promovido en Estados Unidos contra Birmania y Nigeria, cuyos gobernantes son acusados de graves violaciones a los derechos humanos.

Washington mantiene unilateralmente el bloqueo a Cuba e Irán, y agregó sanciones propias a las medidas de la comunidad internacional contra Libia. Mientras, estados y municipalidades del país decretaron el boicot a toda relación comercial con Birmania y Nigeria.

"Obsérvese el embargo (que Estados Unidos) aplica a Cuba: la intención era derrocar a (Fidel) Castro, pero no ha tenido resultado", dijo Kitteredge, ex ejecutivo de General Electric.

En cambio, "el embargo multilateral puede ser eficaz", agregó, y puso de ejemplo el caso de Iraq, sancionado por la Organización de Naciones Unidas (ONU) desde 1990 por su invasión de Kuwait, originalmente, y luego como medio de presión para que renuncie a sus armas de destrucción masiva.

Kitteredge advirtió que las sanciones comerciales tienen apoyo legal. La legislación del estado de Massachusetts y disposiciones de varias ciudades de California, Colorado y Wisconsin excluyen de los contratos locales a las compañías que mantienen negocios con Birmania.

Varias grandes empresas, como Apple Computer, Kodak, Motorola, PersiCo y otros grupos protestan contra la dictadura militar impuesta en Rangún.

Mientas, las firmas que no se unieron al boicot se arriesgan a perder oportunidades comerciales en los estados y ciudades incorporados a la ofensiva contra el régimen birmano. Ericsson, de Suecia, informó haber sido descalificada como aspirante a un contrato por 40 millones de dólares para la rehabilitación de un sistema de comunicaciones de emergencia de San Francisco debido a su presencia en Birmania. La empresa sueca considera ahora la posibilidad de recurrir ante los tribunales de justicia.

Bill Lane, representante en Washington de la transnacional Caterpillar, destacó que su empresa perdió una venta de motores a Canadá porque una parte de la exportación estaba destinada a un país de Medio Oriente sancionado por Estados Unidos. El cliente optó por adquirir los motores a una firma alemana. Caterpillar es uno de los principales protagonistas de la campaña de la NFTC contra el sistema de sanciones unilaterales, al igual que Dresser International, fabricante de equipos de perforación de pozos petroleros.

[9] Chatterjee, Pratap, "EE.UU.Transnacionales en campaña contra sanciones comerciales", *Infolatina: Inter Press Service México,* San Francisco, 19 de febrero de 1997.

La NFTC proyecta en su campaña de "educación" del público dar a conocer el efecto de las sanciones y presiona a los dirigentes políticos de Washington. El programa, que se implantó a mediados de abril de 1 998, tiene el apoyo de la firma de abogados Hogan & Hartson, de la compañía de relaciones públicas Wexler y de la Asociación Nacional de la Industria Manufacturera, un grupo de presión empresarial.

En tanto, los partidarios de las sanciones han logrado progresos hacia el bloqueo comercial de Nigeria. Un decreto prohibe a la municipalidad de Oakland, California, efectuar compra s o contratar los servicios de empresas que operan en Nigeria, a la vez que otras ciudades del mismo estado consideran medidas semejantes.

La NFTC no está sola en la lucha contra el régimen de sanciones económicas. En efecto, la representación de la Unión Europea (UE) en Washington protestó ante el departamento de estado por la decisión del estado de Massachusetts de excluir de sus contratos a compañías con intereses en Birmania. "La Unión Europea comparte la preocupación de Estados Unidos frente a la ausencia de medidas de democratización y a la continua violación de derechos humanos en Birmania", señaló el embajador de la UE, Hugo Paemen. "Nuestras objeciones se refieren únicamente a lo que consideramos una omisión en las obligaciones internacionales de Estados Unidos", explicó. Al respecto, destacó que la resolución del estado de Massachusetts transgrede el tratado entre Estados Unidos y la UE para la participación de empresas en los contratos de los gobiernos.

Funcionarios de la UE explicaron que su deseo es que Estados Unidos presente una sola posición, de carácter multilateral, en materia de sanciones a terceros países. Al respecto, indicaron que los 15 países del bloque europeo suspendieron en 1997, de común acuerdo, los beneficios arancelarios del Sistema de Preferencias Generalizadas concedidos a las exportaciones agrícolas de Birmania.

Kitteredge informó que su grupo también se propone sugerir alternativas al embargo comercial como medida de presión política. Esas nuevas opciones serían la vía diplomática y el diálogo "constructivo".

Pero Thaung Ahtun, del Grupo de Apoyo de Birmania, de Nueva York, desestimó esos mecanismos: "Las utilidades de las empresas de riesgo compartido conformadas entre compañías y la junta militar de Birmania van directamente al bolsillo de los generales", aseguró Ahtun. En opinión de varios activistas, la campaña anunciada por la NFTC demostraría que las sanciones comerciales son eficaces, pues han empezado a tomarlas en serio.

antimonopolio basadas en el precedente norteamericano. La discriminación de precios, las restricciones de suministro y la obligación a adquirir todos los productos en línea son áreas ahora penalizadas por la Corte Europea de Justicia. No obstante, dado el incremento de la cooperación mundial entre compañías, la aplicación de leyes antimonopólicos es muy cuestionada.

RESUMEN CONCEPTUAL

Ambiente legal

1. Todos los países del mundo cuentan con sistemas jurídicos que regulan las actividades humanas que en ellos se desarrollan. Sin embargo, estos ordenamientos difieren grandemente entre sí, por lo cual una de las tareas primordiales de ejecutivo de marketing internacional es conocer las regulaciones legales que encontrará en el país meta.

2. En general, los sistemas jurídicos imperantes en la actualidad se pueden clasificar en tres categorías:

   - Código de ley o ley civil.
   - Ley común o inglesa.
   - Ley islámica.
   - Ley socialista.

3. Los diversos sistemas legales constituyen una fuerte barrera para los negocios internacionales.

4. Para evitar algunos de los problemas provocados por las diferencias de sistemas jurídicos muchos países con sistemas legales diferentes se unen para proteger diversos derechos que muchas veces transponen las fronteras nacionales, tales como:

   - Derechos de autor.
   - Derechos de marcas.
   - Protección de la propiedad industrial.

5. La creciente globalización ha provocado el regreso del proteccionismo que ha generado grandes problemas en las leyes de competencia que regulan las transacciones comerciales internacionales.

6. El Tratado de La Habana pretendía establecer un organismo internacional para evitar la cartelización, supresión tecnológica y otras restricciones a la competencia.

7. El derecho internacional trata de solucionar los problemas generados por la falta de homogeneidad de los diversos ambientes legales en que actúan las compañías transnacionales, para lo cual se vale de ciertos tratados y acuerdos bi o multilaterales que rigen las relaciones de negocios entre países.

8. El vacío de leyes internacionales se ha tratado de cubrir mediante diversos mecanismos, a saber:

- Conciliación.
- Arbitraje.
- Litigios.

9. En muchos países del mundo la propiedad intelectual no es respetada.

10. Los derechos incluidos dentro de la propiedad intelectual se pueden clasificar en cuatro formas básicas:

- Marca registrada.
- Derechos de autor.
- Patentes.
- Secreto industrial.

11. Existen diversos convenios internacionales cuyo propósito es proteger la propiedad intelectual, entre ellos.

- Convención de París.
- Convención Interamericana.
- Acuerdo de Madrid.
- Tratado de Cooperación de Patentes.
- Convención Europea de Patentes.

TÉRMINOS CLAVE

- Acuerdos internacionales
- Ambiente legal
- Arbitraje
- Código de ley
- Conciliación
- Corte Internacional de Justicia
- Derecho internacional
- Derechos de autor
- Ley común o inglesa
- Ley islámica
- Ley socialista
- Leyes antimonopolio
- Leyes comerciales
- Litigios
- Marca de origen
- Marca registrada
- Patentes
- Registro
- Reglas de competencia
- Secreto industrial
- Tribunal de La Haya
- Uso anterior

CUESTIONARIO INTEGRAL

1. Explique ampliamente las causas de la existencia de diferentes sistemas jurídicos.
2. Exponga las principales características de los sistemas conocidos como "código ley", ley común, ley islámica y ley socialista.
3. Analice la siguiente afirmación: "Los diferentes sistemas jurídicos son barreras *insalvables* al comercio internacional"
4. Explique el concepto de propiedad intelectual y qué tipos de derechos protege.
5. Explique qué son las leyes de comercio.
6. Analice el concepto de leyes de competencia.
7. Exponga el contenido del Tratado de La Habana y sus resultados.
8. Explique el concepto y utilidad del derecho internacional.
9. Defina conciliación, arbitraje y litigio.
10. Exponga todo lo relacionado con arbitraje.
11. Mencione los diversos convenios internacionales sobre protección de la propiedad intelectual y sus contenidos.

Apéndice

PARTE *II*

ANÁLISIS DE LA LOCALIZACIÓN DEL CONCESIONARIO EN LA ASOCIACIÓN DE LIBRE COMERCIO NORTEAMERICANO*

ABSTRACTO

La Asociación de Libre Comercio Norteamericano (ALCNA) pretende crear un gran mercado entre los países miembros. Este estudio investiga la posición actual del ambiente de concesión (licencia) de tecnología en cada uno de los países de la ALCNA y analiza los rendimientos que un concedente puede lograr localizando a un concesionario en cada uno de los miembros de esta organización. Este análisis es extremadamente importante para cualquier compañía que haya seleccionado una estrategia de concesión como su enfoque para operar en el ALCNA, porque la opción de localización del concesionario puede afectar en más de 30% los rendimientos del concedente.

Los modelos de programación se utilizan para examinar los efectos de los límites de regalías y honorarios, impuestos retenidos e IVA, además de las restricciones de duración del acuerdo establecidas por los diversos gobiernos de los países de la ALCNA y los tratados fiscales bilaterales que modifican las regulaciones generales para los concedentes de los países específicos. Se evalúa el efecto en la elección de la nacionalidad del concesionario para acuerdos de concesión de un solo país o varios. El modelo también es utilizado para desarrollar los volúmenes de ventas necesarios para crear la indiferencia del concedente para otorgar una licencia regional a un concesionario localizado en cada país de la ALCNA bajo las regulaciones de concesión generales y para los concedentes en Alemania, Japón y el Reino Unido bajo los tratados fiscales bilaterales existentes.

* Con la colaboración de John F. Pfaff, Escuela de Graduados en Administración, Pepperdine University, y Theodore Schwarz, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, México.

INTRODUCCIÓN

Las estrategias de mercadotecnia disponibles para las compañías no pertenecientes a la Asociación de Libre Comercio de Norteamérica que desean hacer negocios en la Asociación de Libre Comercio de Norteamérica (ALCNA) parecen estar reduciéndose a medida que se acerca 1993. Las compañías más grandes pueden formar sus propias subsidiarias, realizar coinversiones con las compañías de los países de la ALCNA u otros socios y/o concesionar sus productos a las compañías de los países de la ALCNA. Las compañías más pequeñas o las más grandes que tienen una alta aversión al riesgo internacional están limitadas a la concesión o a las coinversiones en las cuales la concesión puede jugar un papel importante. Para estas últimas compañías, la concesión es simplemente un caso de renunciar al potencial del mercado para cosechar algunas utilidades en un mercado que puede resultar una fortaleza impenetrable para las exportaciones no pertenecientes a la ALCNA si se logran las ventajas de costo esperadas de las economías de escalas mayores en las actividades de producción y mercadotecnia.

La comprensión cabal del ambiente regulatorio y fiscal de la concesión en la ALCNA, dentro de estos países y entre estos países, y el país sede del concedente es esencial para maximizar las utilidades y desarrollar acuerdos de concesión funcionales y perdurables en la ALCNA.

Este documento investiga el efecto que la opción de localización del concesionario en la Asociación de Libre Comercio de Norteamérica puede tener sobre el valor presente de los pagos de regalías y honorarios recibidos por el concedente. El valor presente de la corriente de pagos forma la base sobre la cual puede evaluarse el rendimiento total de los concesionarios potenciales en los diferentes países de la ALCNA. El análisis de las variaciones creadas por los diferentes ambientes de concesión en los países de la ALCNA es muy útil cuando hay concesionarios potenciales con capacidades similares en más de un país. Esta situación ocurre con frecuencia en los países de la ALCNA.

En un mundo de rápido avance tecnológico, los acuerdos de concesión internacionales con frecuencia cubren más de un país. En esta asociación la cobertura de concesión multipaís es una estrategia viable. La motivación fundamental para la creación de la misma refleja que los grandes mercados con grados relativamente altos de generalidad son necesarios para permitir el desarrollo rentable de la tecnología. Sin embargo, la literatura limitada respecto a la concesión considera los acuerdos de concesión (licencia) como si cubrieran solamente un país o, en el otro extremo, considera la concesión estrictamente sobre una base mundial (Contractor, 1981, 1985; Telesio, 1979). Parece que la tendencia actual en los convenios independientes a distancia prudente es que los acuerdos de concesión (licencia) sean establecidos sobre una base regional para los productos industriales móviles y los duraderos y no duraderos de consumo (Root, 1987). Este documento señala los aspectos gubernamentales involucrados en las concesiones (licencias) a distancia prudente multipaís.

El modelo descrito en este documento puede ser usado por el concedente para determinar la localización del país que maximiza el valor presente neto de su rendi-

miento. La evaluación se basa en la estimación de ventas del mercado del concedente por país para la región o grupo de países bajo examen. Estudios anteriores que utilizaron este modelo para evaluar los ambientes de concesión gubernamental en Europa, América Latina y los países del Lejano Oriente llegaron a la conclusión de que un concedente puede mejorar el valor presente de los pagos de regalías y honorarios recibidos de un acuerdo de concesión hasta en 500% si conoce el efecto que puede tener sobre su rendimiento la elección de localización del concesionario (Pfaff y VanOpdorp, 1989, 1990).

Este estudio demuestra que el valor presente del rendimiento dentro de los países de la ALCNA puede variar en más de 30%, lo cual depende de los países sede del concesionario y el concedente, y que la participación de mercado requerida para crear una indiferencia de localización puede ser igualmente alta de acuerdo con los tratados fiscales bilaterales vigentes entre el país de origen de los concedentes y un país ALCNA determinado.

Este estudio evalúa el efecto de las diferentes políticas de los gobiernos del ALCNA en la elección de localización del concesionario para un aditivo químico que enfrenta un mercado de tamaño constante en la ALCNA. Los resultados de la evaluación pretenden ser ilustrativos. Pero, además, es necesario evaluar cómo influirían los cambios de políticas gubernamentales, los pronósticos del mercado y los términos del acuerdo de concesión sobre la elección de localización del país del concesionario.

EL MODELO

El modelo está conformado por una serie de modelos que representan el valor presente del flujo de pagos de regalías y honorarios para el concedente. Los tres modelos básicos simulan situaciones en las cuales: 1) al concesionario se le permite cubrir sólo su mercado de origen, 2) sólo se le permite cubrir parte de los demás mercados del país además de su mercado de origen, 3) un concesionario cubre toda la región por medio de un acuerdo de concesión multipaís exclusivo.

El valor presente de los pagos recibidos por el del concedente por un concesionario exclusivo en cada país individual es:

$$P_A = F_A (1 - T_{tA}) + \sum_{a=1}^{t} \frac{R_A (1 - T_{tA})}{(1 + d_A)^a} * RB_A$$

donde:

P_A = Valor presente de los pagos recibidos por el concedente por parte del concesionario A durante la vida del acuerdo de concesión.

F_A = Honorarios directos recibidos por el concedente por parte del concesionario A.

R_A — Tasa de regalías negociada entre el concedente y el concesionario A.

RB_A = Base de regalías de la tasa de regalías (para este análisis se la considera como ventas netas).

T_{rA} = Tasa de impuesto retenido sobre los honorarios en el país de origen del concesionario *A*.

T_{r4} = Tasa de impuesto retenido sobre las regalías en el país de origen del concesionario *A*.

d_A = Factor de descuento del valor presente para el concesionario y el país *A*.

t = Duración del acuerdo de concesión, en años.

El valor presente de los pagos recibidos por un concedente de un acuerdo con un concesionario que cubre uno o más mercados de países, además de su país de origen, es:

$$P_{A,BC} = F_{A,BC}(1 - T_{fA}) + \sum_{n=1}^{t} \frac{R_{A,BC}(1 - T_{rA})}{(1 + d_A)^n} * RB_A$$

donde:

$P_{A\ BC}$ = Valor presente de los pagos recibidos por el concedente por parte del concesionario *A* durante la vida del acuerdo de concesión cuando el concesionario tiene licencia exclusiva en su mercado de origen y en un segundo *B*, tercero C, etcétera mercados.

$F_{A\ BC}$ = Honorarios directos recibidos por el concedente por parte del concesionario *A* para la licencia exclusiva en los mercados *A, B,* C, etcétera.

$R_{A\ BC}$ = Tasa de regalías negociada por el concedente y el concesionario *A* para los mercados *A, B,* C, etcétera.

RB_A = Base de regalías de la tasa de regalías (para este análisis se la considera con ventas netas).

T_{fA} = Tasa de impuesto retenido sobre los honorarios en el país de origen del concesionario *A*.

T_{rA} = Tasa de impuesto retenido sobre las regalías en el país de origen del concesionario *A*.

d_A = Factor de descuento del valor presente para el concesionario y el país *A*.

t = Duración del acuerdo de concesión, en años.

El valor presente de los pagos recibidos por el concedente de un acuerdo o acuerdos con derechos exclusivos con un concesionario para su país de origen y con un concesionario de otro país para su propio mercado y otros mercados del país o para cualquier combinación de concesionarios y mercados del país incluyendo un

solo concesionario con derechos exclusivos sobre todos los mercados del país en la región es:

$$P_{total} = P_A + P_{B, CD...}$$

donde:

P_{total} = Valor presente de todos los pagos recibidos de todos los concesionarios en el mercado multipaís. Además, valor total del acuerdo de concesión para el concedente.

P_A = Valor presente en todos los pagos recibidos del concesionario *A* por los derechos exclusivos a su propio mercado de origen.

$P_{B, CD...}$ = Valor presente de todos los pagos recibidos del concesionario *B,* C, *D* por los derechos exclusivos sobre todos los mercados del país en el área geográfica multipaís, excepto para el mercado de origen del concesionario *A*.

Esta ecuación representa una de las opciones país/concesionario abiertas para el concedente. Se ha desarrollado una serie de ecuaciones que representan las combinaciones posibles para construir una matriz que proporciona una P_{total} maximizada. Cada término de la matriz representa el valor presente de los pagos que el concedente esperaría recibir por una combinación particular concesionario/país.

Esta matriz puede ser utilizada para determinar la cantidad que un concedente desearía recibir para ser indiferente a otorgar a un concesionario una licencia para un país o países distintos al país del concesionario. Esto significa que si un concesionario del país *A* quiere una licencia exclusiva para los países *A, B, C* y D debe ofrecer una compensación igual al valor presente neto de los pagos que el concedente recibiría al concesionar cada país por separado. Esta condición es:

$$P_{A, BC...} \geq P_A + P_B + P_C + \cdots$$

Sin embargo, cabe mencionar que el concedente incurre en costos de transferencia múltiples cuando concesiona a empresas de países contrarios a un costo de transferencia solamente si concesiona a un concesionario para múltiples países. Esto reduciría probablemente la rentabilidad de las licencias multipaís o incrementará el costo para los países como bloque regional por el acceso a la tecnología, ya que el concedente cobra sólo un honorario estándar de un concesionario, no obstante el número de mercados del país cubiertos en el acuerdo. El modelo explica la situación anterior por medio de una cifra para los honorarios pagados, que representa el neto establecido de los costos de transferencia. La tendencia del modelo es esconder el costo incrementado para la región como un todo para el acceso a la tecnología del concesionario de un solo país.

Otra aplicación del modelo sirve para probar el realismo de los ofrecimientos del concesionario para los acuerdos de concesión exclusivos multipaís. El modelo puede

ser usado para generar una matriz que muestre los volúmenes de venta necesarios para hacer de las regalías meta o acordadas una realidad financiera. Si estos volúmenes de venta difieren enormemente de la estimación del mercado del concedente y de la tasa de penetración proyectada, es tiempo de empezar a hacer preguntas difíciles, ya que un acuerdo de concesión es un contrato continuo que con mucha frecuencia está sujeto a renegociación a medida que se desarrollan las condiciones del mercado. El modelo en términos generales sería:

$$V_{A,BC\ldots} \leq V_A + V_B + V_C + \cdots$$

donde:

$V_{A,\ BC} =$ Volumen implicado por el pago de regalías $P_{A\ BC}$

V_A, V_B = Estimaciones potenciales del volumen de mercado del concedente para los países *A, B, C,* ..., respectivamente.

Una de las limitaciones del modelo es que opera con base en que todos los concesionarios pagan al concedente en la misma moneda. Esto, en realidad, es el caso para los datos usados para probar el modelo, ya que el producto está vinculado con el aceite combustible que es comercializado internacionalmente en dólares. Por lo tanto, el riesgo de tipo de cambio extranjero es asumido por el concesionario. Si éstos fueran a pagar en su propia moneda, un modelo de pronóstico con un tipo de cambio extranjero tendría que ser combinado con el modelo o tendría que hacerse un ajuste al factor de descuento del valor presente aplicado a cada país.

El modelo también es limitado debido a que está diseñado para evaluar sólo las oportunidades de concesión de las compañías no afiliadas. Las compañías afiliadas que tienen mayores facilidades para la transferencia de fondos tienden a considerar el acuerdo de concesión como una forma de reinisión de fondos, seguro o garantía o incluso un método de reducción del pago de impuestos. El modelo, como se presenta, no considera los honorarios administrativos continuos, las compras del concesionario de insumos al concedente ni las devoluciones de producto de éste, etcétera, pero todo ello puede ser considerado mediante una extensión relativamente simple del modelo.

El modelo, como se presenta en este documento, está proyectado para ayudar al lector a entender los resultados y conclusiones de este documento y no como una descripción y explicación completa de todo el modelo.

EVALUACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN DEL CONCESIONARIO EN LA ALCNA

Las ilustraciones AII-1, AII-2 y AII-5 muestran los insumos usados en el modelo para la evaluación de las localizaciones de concesionarios potenciales en el ALCNA para un producto aditivo del combustible. Los resultados de la evaluación basados en el valor presente de los pagos de regalías y honorarios se muestran en las ilustraciones

AII-3, AII-6. Las regalías brutas anuales, volúmenes unitarios y participaciones de mercado que crean la indiferencia del concedente a la localización se encuentran en el formato de matriz de la ilustración AII-4. Este formato de matriz permite un entendimiento claro y rápido del efecto que pueden tener los ambientes de concesión de tecnología gubernamentales sobre la elección de la localizaciones del concesionario durante el proceso de negociación.

Las matrices generadas por el modelo deben ser vistas como herramientas que ayudan a definir los parámetros del ambiente gubernamental. El producto establece las dimensiones del ambiente en el cual tendrán lugar las negociaciones de licencia. No proporciona una solución definitiva a la localización de la concesión, ya que las condiciones económicas y de negocios, así como la calidad de los concesionarios potenciales, juegan papeles importantes en la selección del concesionario. Más aún, el ambiente de concesión gubernamental es importante ya que por lo general existen diversos concesionarios potenciales calificados, disponibles para un concedente en la ALCNA. Por lo tanto, es importante usar el marco correcto de las regulaciones e impuestos del gobierno para evaluar a los concesionarios potenciales desde el principio de las negociaciones, en lugar de tener que tratar con estos importantes aspectos en las etapas legales y de revisión contable de la ejecución del acuerdo.

La ilustración AII-1 presenta las políticas y tasas de impuestos reales de los países de la ALCNA. La ilustración AII-2 establece las proyecciones de la compañía para las tasas de regalías, honorarios, duración del acuerdo, tamaño del mercado potencial, tasa de penetración y factor de descuento del valor presente. Los insumos reflejan los límites impuestos por los diversos gobiernos sobre las regalías y honorarios así como sobre la remisión de fondos.

RESULTADOS

La ilustración AII-3 presenta los resultados de la evaluación del valor presente de las corrientes de pago de los concesionarios potenciales en cada país de la ALCNA para todas las posibles combinaciones de licencias de un solo país y multipaís. El valor presente total de todos los pagos de un concesionario en cada país que tengan licencia individual para su propio país es de 6 907 945 dólares. Esta cifra es un punto de comparación que será usado para determinar si una licencia regional exclusiva otorgada a un concesionario incrementará el valor presente del rendimiento para el concedente.

Los resultados de una evaluación de las localizaciones potenciales para todas las combinaciones posibles de concesionario muestran que sólo un concesionario mexicano proporcionaría un rendimiento mayor de una licencia regional exclusiva de lo que el concedente obtendría de licencias individuales de un solo país. Bajo estas regulaciones de concesión, un concesionario con una licencia regional exclusiva, tanto en Estados Unidos como en Canadá, proporcionaría menos rendimiento de lo que proporcionarían las licencias de un solo país individualmente en cada país.

País ALCNA	Límites de regalías y honorarios	Impuesto retenido e IVA[1]	Duración del acuerdo	Remisión de los fondos
Canadá	Sin límite[2]	25%	Ilimitado	Sin reg.[3]
México	Sin límite[2]	15% y 36%[4]	Ilimitado	Registro[5]
Estados Unidos	Sin límite[2]	30%	Ilimitado	Sin reg.[3]

Fuentes: Pnce Waterhouse, *Corporate Taxes: A Worldwide Summary* (Nueva York: Price Waterhouse, 1991).
Business International Corp., *Investment, Licensing and Trade:* Canadá, 1990.
———, *Investment, Licensing and Trade:* México, 1990.
———, *Investment, Licensing and Trade:* United States, 1990.

Notas:

1. El concedente es tratado como no residente para fines de retención de impuestos.
2. Las fuerzas del mercado determinan las regalías y honorarios de un acuerdo al que se llegó por negociaciones a distancia prudente.
3. Sin restricciones sobre la remisión de regalías y honorarios.
4. 15% si se presenta asistencia tecnológica; 36% si es necesaria asistencia tecnológica.
5. Los contratos deben registrarse en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología. Desde la autorización de las regulaciones de transferencia de tecnología de enero de 1990, la aprobación de los acuerdos es virtualmente automática por el Departamento de Tecnología, Patentes y Marcas para una licencia que mejora la posición competitiva de la industria mexicana o crea empleos.

Ilustración AII-1 Regulaciones y tasas de impuestos para las regalías y honorarios por concesión (licencia)

País ALCNA	Regalías/ límites[1]	Impuesto retenido/IVA	Duración del acuerdo	Tamaño del mercado[2]	Participación de mercado[3]	Factor VP[I]
Canadá	10%	25%	10	13 900	10%	16%
México	10%	15%[5]	10	21 000	10%	18%
Estados Unidos	10%	30%	10	83 000	10%	15%

Notas:

1. Con base en el porcentaje de ventas netas definidas como ventas brutas menos costo de ventas y establecido en dólares.
2. El tamaño del mercado total estimado del concedente en unidades para cada país.
3. Expectativa de participación de mercado del concedente para el concesionario en cada país. El modelo puede utilizar las tasas de penetración si el concedente proyecta este tipo de comportamiento.
4. Con base en los índices de Riesgo Político del Inversionista Institucional del país individual y el juicio subjetivo de la compañía de concesión respecto al clima de negocios en cada país.
5. Tasa de 15% utilizada, ya que el acuerdo de licencia incluirá asistencia técnica.

Ilustración AII-2 Insumos país/compañía con base en los límites del país y expectativas de concedente

	País concesionario ALCNA		
	Canadá	México	Estados Unidos
Sólo mercado de origen	943 296	1 415 792	4 548 857
Mercado de origen más uno:		2212256	5 281 346
Canadá	2 985146		5 655 495
México	5 456 322	6 171 658	
Estados Unidos	6 598 172	6 968 123	6 387 985
Todos los mercados			

Notas:

1. El honorario directo de 250 000 dólares es estándar. Se paga en el primer año y es neto, libre de costos de transferencia.
2. Con base en el precio de lista de 2 500 dólares por unidad. El costo estimado de ventas asciende a 40% del precio de lista. Regalía anual - número de unidades proyectadas que serán vendidas anualmente X 60% del precio X tasa de regalía para cada país.

Ilustración AII-3 Valor presente neto de los pagos[12] en dólares americanos para el concedente con base en todas las combinaciones posibles de licencias de un solo país y multipaís

EVALUACIÓN DE LOS INTERCAMBIOS POTENCIALES EN LA LOCALIZACIÓN DEL CONCESIONARIO

La ilustración AII-4 proporciona la regalía bruta anual, ventas unitarias y participación de mercado que un concesionario necesita en cada lugar para crear indiferencia respecto a la selección de la ubicación por parte del concedente. Cada una de estas

	Mercado concesionado		
Localización concesionario	Canadá	México	Estados Unidos
Canadá			
Regalía	$219719	$331 950	1 311 992
Volumen	1 465	2213	8 747
Participación de mercado	10.5%	10.5%	10.5%
México			
Regalía	$208 500	$298 916	$1 181 429
Volumen	1 390	2 100	8 300
Participación de mercado	10.0%	10.0%	10.0%
Estados Unidos			
Regalía	$226 710	$342 512	$1 353 738
Volumen	1 511	2 283	9 025
Participación de mercado	10.9%	10.9%	10.9%

Ilustración AII-4 Regalía bruta anual, vol. unit. y participación de mercado requeridos de un concesionario para hacer indiferente al concedente a la localización de una licencia exclusiva ALCNA

cifras es útil para el concedente. La regalía bruta puede ser utilizada para medir la fuerza financiera del concesionario potencial en términos de flujo de efectivo. Por su parte, las ventas unitarias pueden compararse con la capacidad de producción.

Como puede apreciarse en la ilustración AII-4, la diferencia entre México, la "mejor" ubicación, y Estados Unidos, es de menos 10%. El hecho de que el ambiente de tecnología general de México sea competitivo con el de los dos miembros más industrializados del ALC es un reflejo de los cambios recientes de México en la ley de licencias. Desafortunadamente, los tratados fiscales bilaterales alteran esta situación en términos de ventaja de localización en función de atraer tecnología de países industrialmente desarrollados.

TRATADOS FISCALES BILATERALES

La elección de la localización del concesionario puede ser afectada todavía más por los tratados fiscales bilaterales entre el gobierno natal del concedente y el gobierno de los concesionarios potenciales. Los términos de estos tratados pueden alterar significativamente los rendimientos que un concedente recibe sin incrementar los pagos totales de regalías u honorarios. Los tratados fiscales bilaterales afectan normalmente sólo un factor: la tasa de retención sobre las regalías y honorarios. Esta reducción de impuestos genera mayores rendimientos para el concedente, mayores utilidades para el concesionario o, más probablemente, una combinación de ambos incrementos.

La ilustración AII-5 presenta el efecto sobre las tasas de retención de los países de la ALCNA provocado por los tratados fiscales bilaterales entre esta organización y Alemania, Japón y el Reino Unido. De los tres países de la ALCNA, sólo México no tiene tratados fiscales con estos países.

Para evaluar apropiadamente las políticas de concesión de tecnología de los países de la ALCNA, debe tomarse en cuenta la nacionalidad del concedente. Los datos presentados en la ilustración AII-6 se basan en que el concedente es una entidad legal en Alemania, Japón o el Reino Unido. Los resultados de esta ilustración no son tan desiguales a aquellos que se generarían si el concedente estuviera en un país externo

	Alemania		Japón		Reino Unido	
País ALCNA	Tasa anterior	Tasa nueva	Tasa anterior	Tasa nueva	Tasa anterior	Tasa nueva
Canadá	25%	15%	25%	15%	35%	10%
México	15%	NT'	15%	NT'	15%	NT[1]
Estados Unidos	30%	0%	30%	10%	30%	0%

[1] Sin tratado fiscal bilateral.

Ilustración AII-5 Tasas de retención del tratado fiscal bilateral de Estados Unidos en los países del ALCNA

a la ALCNA, desarrollado industrialmente y que tuviera tratados fiscales bilaterales con naciones de esta asociación.

Los resultados presentados en la ilustración AII-6 muestran que los tratados fiscales bilaterales entre Estados Unidos y Alemania, así como el tratado entre Canadá y Alemania, alteran significativamente las ventajas de localización del concesionario dentro de la ALCNA.

Debido a que no tiene tratados fiscales bilaterales con los principales países industrializados, México se mueve a la localización menos deseable para un concesionario desde el punto de vista del valor presente total del rendimiento. Estados Unidos es la localización más deseable. La estrategia fiscal bilateral de Canadá parece ser una versión menos eficaz de la estrategia de Estados Unidos.

Sin tratados fiscales bilaterales, México tenía una ventaja de alrededor de 10% sobre Estados Unidos y una ventaja de 5% sobre Canadá en términos de los requerimientos de participación de mercado. Con el uso de tratados fiscales bilaterales, Estados Unidos ha obtenido aproximadamente una ventaja de 20-30% sobre México y de 10-20% sobre Canadá.

Es importante recordar que este reposicionamiento e incremento de los rendimientos del concedente es ocasionado por cambiar el ingreso de los cobros de impuestos a éste y no por un incremento del costo directo al consumidor.

El efecto de los tratados fiscales bilaterales es probablemente el factor más grande debido a que mejora selectivamente la competitividad de la localización de los esfuerzos de un país determinado para atraer tecnología. Este tipo de ajuste al ambiente regulador de la concesión tiene un mayor efecto sobre el atractivo de un país, como una localización de concesionario, que las tasas de salarios relativamente más bajas que se pagan en México. Incluso si se ajusta el modelo para considerar los costos de mano de obra más bajos de México, no se logra un factor compensador para la ventaja de localización que Estados Unidos ha conseguido a través de tratados fiscales bilaterales con los principales países industriales. Esto es cierto ya que un concedente que está interesado en el valor presente de los pagos de regalías y el costo de mano de obra más bajo se traduce sólo parcialmente en pagos de regalías, mientras que una reducción de la tasa de impuestos tiene un efecto directo de 100% sobre dichos pagos.

Parece que el gobierno de Estados Unidos ha usado los tratados fiscales bilaterales para atraer tecnología de los principales países en desarrollo y restringir, aparentemente, el flujo de regalías a los países de refugio fiscal. Los resultados de las ilustraciones AII-3 y AII-4 se aplican a todos los países de origen del concedente que no tienen tratados fiscales con los países de la ALCNA. Prácticamente todos los países de refugio fiscal caen en esta categoría de tratado no fiscal. Muchas compañías arreglan la concesión desde sus subsidiarias en estos refugios para reducir los pagos de impuestos mundiales. Por lo tanto, los resultados de las ilustraciones se aplican a estas subsidiarias y México es de nuevo el lugar más atractivo en términos del ambiente de concesión gubernamental.

País ALCNA	País del tratado fiscal bilateral Alemania	Japón	Reino Unido
Canadá			
Rendimiento anterior	$6 598 322	$6 598 322	$6 598 322
Rendimiento nuevo	$7 447 928	$7 447 928	$7 017 807
Porcentaje de cambio	12.8%	12.8%	20.0%
Nueva participación de mercado requerida	12.2%	11.0%	11.5%
Anterior participación de mercado requerida	10.5%	10.5%	10.5%
México			
Rendimiento anterior	$6 968 123	$6 968 123	$6 968 123
Rendimiento nuevo	Sin tratado	Sin tratado	Sin tratado
Porcentaje de cambio	NC	NC	NC
Nueva participación de mercado requerida	13.1%	11.8%	13.1%
Anterior participación c mercado requerida	10.0%	10.0%	10.0%
Estados Unidos			
Rendimiento anterior	$6 387 985	$6 387 985	$6 387 985
Rendimiento nuevo	$9 125 692	$8213 123	$9 125 692
Porcentaje de cambio	42.8%	28.5%	42.8%
Nueva participación de mercado requerida	10.0%	10.0%	10.0%
Anterior participación de mercado requerida	10.9%	10.9%	10.9%

Ilustración AII-6 Efectos de los tratados fiscales bilaterales con Alemania, Japón y el Reino Unido en las ventajas de localización del concesionario de los países de la ALCNA para una licencia exclusiva en el mercado ALCNA

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Las regulaciones y políticas fiscales sobre concesión de tecnología en los países de la ALCNA parecen crear un ambiente casi estandarizado. En realidad, los tratados fiscales bilaterales que existen entre Canadá y Estados Unidos y otros países sobre desarrollo de tecnología invierten la reducida ventaja que México tiene en términos de un ambiente general de concesión y lo colocan en una desventaja significativa en situaciones donde una mayor participación de mercado es difícil de lograr. Parece que los tratados fiscales bilaterales de los países pueden negar, y probablemente negarían, la neutralidad de una serie común de regulaciones de concesión de tecnología si se negocian como parte de futuros acuerdos de la ALCNA.

La competitividad del ambiente de concesión de México es resultado de los cambios recientes en las leyes de concesión y las regulaciones fiscales. Estos cambios han invertido el patrón de utilizar un mercado cerrado para atraer tecnología a uno en donde México se prepara para atraer tecnología para la producción de bienes para venta en el mercado de la ALC más grande. Desafortunadamente, México tiene poca experiencia en la negociación de tratados fiscales bilaterales y, por lo tanto, puede perder ante los miembros más desarrollados de la ALC en términos de atraer licencias de tecnología a distancia prudente. México todavía puede mantenerse como un lugar atractivo para coinversiones y subsidiarias de producción de compañías de países industrializados europeos y Japón, ya que el cálculo del valor presente neto del rendimiento total de estos tipos de entrada es afectado mucho más directamente por los costos de mano de obra más bajos. Además, el ambiente de concesión general de México es el más conducente al uso de los refugios fiscales mar adentro por parte de las compañías europeas.

REFERENCIAS

Contractor, Farok J., *International Technology Licensing: Compensation, Costs and Negotiations,* Lexington, D.C., Heath & Co., 1981.

Contractor, Farok J., *Licensing an International Strategy: A Cuide for Planning and Negotiations,* Westport, Conn., Quorum Books, 1985.

Coopers & Lybrand International Tax Network, *International Tax Summaries 199I:A guide for planning and decisions,* Nueva York, John Wiley & Sons, 1991.

Pfaff, John F. y John VanOpdorp, *Techonolgy Transfer: Licensee Location Analysis for Argentina, Brazil, Chile and Uruguay,* "La Internacionalización de los negocios: su efecto sobre las escuelas de administración", Denise Dimon y Rubén Darío Echeverry Romero (eds.), Business Association o LatinAmerican Studies y Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, 1989.

PfafF, John F. y John VanOpdorp, *Techonolgy Transfer: Licensee Location Analysis for Hong Kong, fapan Korea and Singapore. Developments in Pacific-Asian Business: Education and Research,* vol. 3, Lane Kelly (ed.), Pacific Asían Management Institute, 1990.

Pfaff, John E, *Techonolgy Transfer: Licensee Location Analysis for Colombia, Ecuador, Perú and Venezuela,* 1990 BALAS Proceedings, Business Association of Latin American Studies, San Diego, 1990.

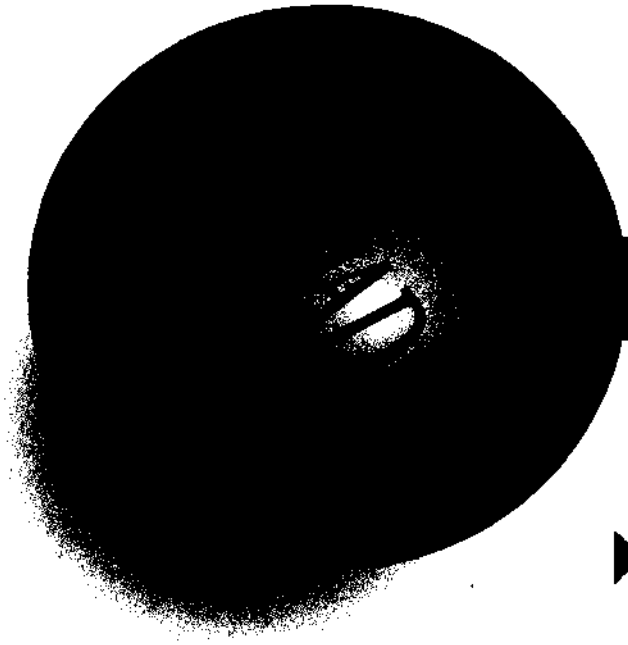
Pfaff, John F. "The competitive position of Brazilian firms as licensees in the Southern South American Market. *Paper: Annual Meeting of the Academy of International Business,* Toronto, AIB, 1991.

Pfaff, John E, "Transferencia de tecnología: un análisis del emplazamiento de los titulares de licencias referido a los países del Mercado Único Europeo", en *Información Comercial Española,* núm. 692, pp. 67-81, abril, 1991.

Root, Franklin R., *Entry Strategies for International Markets,* DC. Heath & Co, Lexington, 1981.

Telesio, Piero, *Technology Licensing and Multinational Enterprises,* Praeger Publishers, Nueva York, 1979.

MERCADOS GLOBALES



PARTE III

Capítulo 7

Nuevos bloques de mercado multinacionales

Capítulo 8

Investigación de mercados internacionales

Capítulo 9

Estrategia corporativa latinoamericana bajo el nuevo regionalismo

NUEVOS BLOQUES DE MERCADO MULTINACIONALES

CAPÍTULO

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Conocer las principales causas de la integración de países.
- Analizar la necesidad de la unión económica entre países y los factores que afectan esta necesidad.
- Definir los patrones de cooperación multinacional.
- Identificar las implicaciones estratégicas de los grupos en los mercados regionales.
- Definir y conocer los principales grupos de cooperación económica global.
- Conocer cómo está constituida la Unión Europea.
- Definir los principales puntos del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica y conocer el efecto de la APEC en la tríada.

La búsqueda de mayores beneficios económicos ha impulsado a los países a crear regiones o mercados multinacionales, lo cual implica, a su vez, la reducción de barreras comerciales y arancelarias. Así, desde el final de la Segunda Guerra Mundial, en formas y regiones diversas los países han intentado formalizar alianzas económicas que mejoren su acceso a los mercados libres. A la par de los beneficios económicos, en muchas ocasiones los bloques regionales han generado beneficios sociales y políticos para sus integrantes. Sin embargo, la creación de estos bloques no ha sido totalmente positiva, ya que, junto con ellos, han surgido problemas y polémicas que oscurecen el futuro del comercio internacional.

En la actualidad el mundo se encuentra dividido en bloques económicos. Existen innumerables acuerdos comerciales, pero las tres regiones globales que constituyen la "tríada", según Kenishi Omae, a saber, Europa (UE), América del Norte (TLC) y la Cuenca del Pacífico Asiático (CEPA), son las que participan más activamente para forjar un nuevo orden económico del comercio y el desarrollo que dominará los mercados mundiales en los próximos años.[1]

Como resultado de la creciente tendencia hacia la cooperación económica, el comercio internacional se ha visto afectado por los siguientes problemas:

a) Un fuerte proteccionismo

La UE, TLC, CEPA y otros grupos de cooperación pueden convertirse en bloques regionales de comercio sin restricciones internas pero con sólidas fronteras externas para protegerse de los extraños.[2]

b) Desigualdad y pobreza

La conformación de bloques cuyos integrantes no cuentan con igual potencial tecnológico y económico ha traído como consecuencia términos de intercambio desiguales, mediante los cuales los países fuertes incrementan sus ganancias a costa de los más débiles.

C) *Prácticas desleales de comercio*

La eliminación de barreras comerciales y arancelarias ha permitido la creación de regiones y mercados multinacionales.

Como ya se ha explicado en capítulos anteriores, muchos países aplican prácticas desleales de comercio tales como el dumping y el subsidio a la exportación a fin de obtener mayores ganancias en el intercambio.

d) Volatilidad de los mercados financieros e internacionales

¿Por qué, a pesar de todos estos inconvenientes, se formalizan tantas uniones? La respuesta es clara: los beneficios de las uniones compensan ampliamente los proble-

[1] Cateora, Philip, *Marketing Internacional,* McGraw-Hill, España, 1995, p. 279.

[2] Lmdley H. Clark, Jr., "Free Trade Faces Tough Times m 1992", en The *Wall Street Journal,* 9 de enero de 1992, p. A10.

mas y controversias que puedan presentarse y son mayores a aquellos que padecerían de permanecer fuera de las mismas. Ejemplo claro de ello son los acuerdos de cooperación entre los países europeos que precedieron a la UE, los cuales tuvieron sus raíces en la necesidad de un nuevo desarrollo económico después de la Segunda Guerra Mundial y en la preocupación política por la cercana amenaza del comunismo. Muchos pensaron que si Europa quería sobrevivir, debería constituir una unidad económica.[3]

Estos beneficios se traducen principalmente en:

- Acceso a nuevos mercados.
- Industrialización.
- Creación de empleos.
- Especialización.

No obstante, para que estos beneficios se concreten y la unión económica tenga éxito, se requiere de la existencia de diversos factores económicos, políticos, sociales y geográficos.

Factores económicos El tratamiento arancelario preferencial así como las barreras arancelarias comunes contra los extraños han estimulado la creación de mercados grandes y protegidos en los que se impulsa el desarrollo económico interno. Como resultado de su participación en estos mercados o nuevos bloques comerciales, los países miembro han sido beneficiados al contar con un abanico más grande de productos con la calidad, garantía y precios internacionales más atractivos, lo cual favorece ante todo la economía familiar y hace más rentable el poder adquisitivo de sus consumidores. Anteriormente estas condiciones eran imposibles de lograr debido a la protección que el gobierno otorgaba a los productores nacionales a través de altos aranceles, protección que, en el caso de México, al eliminar la competencia provocó el deterioro de la calidad de los productos nacionales y un precio elevado al consumidor, quien no tenía otra opción de compra.

Factores políticos La creación de un mercado común implica en mayor o menor medida, según el tipo de integración, una pérdida de soberanía nacional. Por lo tanto, es necesario que los países participantes tengan aspiraciones compatibles si desean formar parte de un mercado supranacional. De ser así, esta alianza fortifica su alineación política tanto a nivel interno como en el exterior. La unidad de los primeros países de la Unión Europea fue en forma parcial una respuesta a la amenaza ex-

El éxito de una unión económica depende de múltiples factores económicos, políticos, sociales y culturales.

[3] Mark M. Nelson y Martin Du Bois, "Pact Expands Europe's Common Market", en *The Wall Street Journal,* 23 de octubre de 1991, p. A12.

terior del gran poder económico y político de Rusia: los países de Europa Occidental estaban dispuestos a resolver sus disputas internas para presentar un frente unificado al "oso" ruso.[4]

Pese a ello, existen casos en que la compatibilidad de aspiraciones no implica una alianza que fortifique la pérdida de soberanía en situaciones en donde no existe reciprocidad de acuerdos comerciales.

Proximidad geográfica Aunque la proximidad geográfica no es un requisito indispensable para el éxito de un bloque comercial, la cercanía entre países facilita el funcionamiento de un mercado común. La interrelación de las redes de transporte hace más sencilla la comercialización de productos.

En México, el Tratado de Libre Comercio ha sido beneficiado por la importancia que ha dado el gobierno a la inversión en infraestructura. En los últimos años se han construido numerosas vías ferroviarias, carreteras y aeropuertos. Algunos ejemplos son la autopista entre el Distrito Federal y McAllen, Texas, la autopista costera que comienza en el Distrito Federal y llega hasta Nogales, Arizona y la remodelación del equipo de grúas, almacenes y muelles del Puerto de Altamira. Todo esto ha sido posible y se ha consumado gracias al proceso de privatización de aeropuertos, puertos marítimos y líneas de ferrocarriles adoptado por el gobierno. Esta operación, llevada a cabo mediante inversiones tanto foráneas como nacionales, ha mejorado la infraestructura de comunicaciones así como también la fuente de empleo y economía de muchos mexicanos. Habrá de tomarse en cuenta, hoy en día, la gran competencia entre países por atraer inversiones extranjeras para mejorar sus economías y fortalecer su moneda, lo cual se refleja en una balanza de pagos positiva y superavitaria.

La creación de un mercado común implica, en alguna medida, una pérdida de soberanía.

En el caso de la frontera sur de México, la relación comercial es buena, pero no tiene tanta importancia y peso como la que existe con el vecino del norte, las mejoras en infraestructura no se han producido con la rapidez que se desearía.

Factores sociales Mientras mayor similitud exista entre las culturas que forman el bloque, mayor es la probabilidad de que éste tenga éxito, ya que existirá una mayor similitud en las metas y objetivos así como en las perspectivas y puntos de vista.

Aun cuando el factor social es de primordial importancia para una relación armoniosa y de crecimiento entre quienes forman los acuerdos comerciales, en muchas ocasiones el análisis de los beneficios económicos de una alianza potencial dan a luz acuerdos que relegan el factor social. Como consecuencia de este hecho, muchos de los países partícipes de este tipo de alianzas han visto sus tradiciones, valores y costumbres minadas por la entrada, junto con el tratado, de fuertes ideologías de consumo, las cuales marcan patrones de conducta social reflejados en nuevos hábitos alimenticios, relaciones sociales, formas de vestir y de entretenimiento que con el tiempo erosionan la cultura local.

[4] Cateora, Philip, *op. cit.,* p. 281.

INFRAESTRUCTURA Y FUTURO DEL TLCAN

Introducción

Debido a su situación financiera y a algunos métodos obsoletos de trabajo, el gobierno mexicano se encuentra actualmente con diversas barreras que impiden el desarrollo de infraestructura para el transporte. Ello supone una desventaja crucial en el comercio con Estados Unidos, pues la frontera seguirá como razón de conflicto por diferencias tanto de infraestructura como de horarios, rapidez y políticas de trabajo. Es indudable que México se dirige al mejoramiento estable y continuo de sus condiciones de transporte, pero es necesario encontrar una forma de agilizar ese crecimiento.

La carencia de una infraestructura de transporte sólida y seguros, que garantice el flujo ágil y libre de productos, es requisito inevitable de un proceso eficiente que vaya desde la adquisición de la materia prima hasta el producto en manos del consumidor final, a bajo costo y a tiempo.

El libre comercio: estructura compleja, idea sencilla

El TLCAN, a pesar de su complejidad estructural y de las dificultades normales que implica un tratado de tal magnitud, se basa en una idea sencilla: la ventaja comparativa, la cual se resume en que para alcanzar un libre comercio beneficioso para todos, debe existir competitividad real entre las diversas partes involucradas (empresas, proveedores, etc.) y, para que la competitividad sea tangible, las empresas deben ser eficientes. Así, el punto es que los productos elaborados a menor costo y con más calidad en cada país, crucen al otro y viceversa, creando un mercado accesible al consumidor promedio y permitiendo que éste, a su vez, ahorre para adquirir más bienes y elevar su nivel de vida.

Sin duda alguna, las empresas mexicanas involucradas en el proceso del comercio abierto y de competencia directa están haciendo un gran esfuerzo. El comercio de Estados Unidos con México y Canadá ascendió el año pasado a 447 mil millones de dólares, un aumento de 13% con respecto a 1996, pero los costos que implica un transporte deficiente repercuten directamente en el desarrollo firme y ascendente de la relación trilateral.

La trascendencia de una infraestructura de transporte

La existencia de una infraestructura adecuada para el flujo ágil y accesible de productos, a través de vías de comunicación seguras, es el sistema vital de un comercio pujante y de provechosa competencia. Por carretera se transporta 98% de las personas y 85% de las mercancías, por lo que una infraestructura de transportación inadecuada a la realidad comercial México-Estados Unidos hace poco fructíferos los esfuerzos e inversiones de miles de empresarios de ambos países. La eficiencia va en importante proporción al transporte, ya que éste supone de 5% a 10% de los precios al por menor y, en un ambiente tan dinámico como el de los negocios, 5% de aumento en el costo del producto representa la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Por lo tanto la problemática es de una seriedad que exige la mayor atención y soluciones rápidas. Por el cruce de Laredo, por ejemplo, el año pasado transitaron diariamente 65 millones de dólares en bienes, y se contempla que a partir del año 201 0, tanto por vía carretera como ferroviaria, se manejará 200% más de carga que en la actualidad.

El flujo necesariamente en aumento de los cruces fronterizos se convierte en parte fundamental del comercio, por lo que resulta crítica la situación frágil de la infraestructura del transporte. Ejemplos de lo anterior sobran: uno de ellos es el cruce de Laredo, en donde llegan a formarse filas de camiones de hasta 6.5 kilómetros; otro, la inseguridad carretera, que ha generado en los últimos años pérdidas por más de 9 mil millones de pesos. Un dato alarmante, por cierto, es el costo anual para la industria automotriz estadounidense por retrasos en el cruce, que asciende a 3 millones de dólares. Así, la exigencia fundamental de la ventaja comparativa que el libre comercio exige, encuentra en el problema del transporte su "cuello de botella".

Alternativas de crecimiento

México, a pesar de los esfuerzos del sector empresarial por competir internacionalmente, tiene barreras que impiden el rápido desarrollo de una infraestructura de transporte de acuerdo con las necesidades del libre comercio, mas no puede quedarse atrás. El Congreso de Estados Unidos, por ejemplo, acaba de asignar 700 mil millones de dólares para infraestructura de transporte en la zona fronteriza, lo que claramente nos indica que es necesario un esfuerzo conjunto de ambos países, el cual implicará compromisos, pero al concretarse significará enormes beneficios.

El aspecto principal de esta realidad comercial es que el libre comercio no sólo implica dinero, aranceles y negociaciones, sino toda una red de intercambio social y cultural que puede desembocar en una sana interdependencia entre los mismos países. Es decir, que a Canadá y a Estados Unidos tienen un gran interés en el desarrollo de infraestructura en México, pues dicho crecimiento repercute directamente en la economía de aquéllos y en sus intereses vitales ante la realidad que México les representa. Se trata de una situación de reciprocidad que debe manejarse con un enfoque ganar/ganar.

La solución, por lo tanto, se encuentra en la consolidación de una sinergia entre México y Estados Unidos en cuanto a infraestructura del transporte, que genere la eficiencia necesaria para la competitividad que implica el libre comercio y que desemboque luego, al hacer realidad esta alternativa, en el desarrollo de nuevos mecanismos de financiamiento de infraestructura para el transporte.

Hay que finiquitar con claridad y prontitud la liquidación derivada del rescate carretero, pues de ello depende que nazcan nuevos proyectos financiados por la iniciativa privada, sobre la base de aprovechar esta experiencia e ir avanzando con prudencia hacia un desarrollo de infraestructura que implique tasas de interés bajas, tarifas accesibles, endeudamiento mínimo o nulo, e ingresos suficientes que sean causa natural y predecible de un alto aforo de transportistas y, por consiguiente, de una calidad total en el transporte de mercancías.

Conclusión

El tiempo de competencia abierta y globalización que vivimos representa riesgos, pero también infinitas oportunidades de crecimiento económico y mejoramiento del nivel comercial de cada país, así como del nivel de vida de sus habitantes. Las empresas mexicanas tienen un enorme potencial y están ante la gran oportunidad de conquistar definitivamente los mercados extranjeros, pero la carencia de una infraestructura de transporte acorde con las exigencias del comercio internacional puede dañarlas o destruirlas totalmente.

Tanto los gobiernos, pero sobre todo la iniciativa privada de los países participantes, deben actuar inmediatamente en el desarrollo de infraestructura, para que así el transporte pase de ser un dolor de cabeza a un escalón más en el ascenso firme de la economía mexicana.

Fuente: Adaptado de *La Importancia de la Infraestructura y el futuro del TLCAN,* del Dr. David W. Eaton, Director Adjunto del Centro Jurici-ITESM.

Este fenómeno que ha sido denominado por algunos especialistas como "la adquisición de cultura prestada" ha afectado sobremanera, en el caso de México, a los estados aledaños a la frontera norte, en donde la influencia de Estados Unidos se siente intensamente en la mayoría de los sectores.

TIPOS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA

El proceso de integración económica es la tendencia que predomina actualmente en el comercio. Esta integración consiste en la asociación de varios países en un mercado común, con el fin de que la cooperación económica pueda beneficiar a sus miembros.

Los modelos de integración económica pueden asumir muchas formas, según el grado de cooperación, dependencia e interrelación existente entre las naciones participantes. En la actualidad, los acuerdos de integración se presentan, en su mayoría, en una de las siguientes formas, las cuales van de menor a mayor grado de integración.

ZONAS DE LIBRE COMERCIO

Estos acuerdos tienen como función estructurar un mercado masivo sin barreras que impidan el flujo de bienes y servicios entre los países miembro así como estimular e integrar la producción entre países. Esencialmente, un área de libre comercio se crea para reducir o eliminar las obligaciones aduaneras y las barreras comerciales no arancelarias entre los países socios.[5]

[5] *Ibid.,p.* 283.

El objetivo de las zonas de libre comercio, como su nombre lo indica, es reducir las obligaciones aduaneras v las barreras no arancelarias entre los países miembro.

La zona o área de libre comercio no establece barreras comerciales comunes externas ni obligaciones aduaneras. Tampoco permite el libre flujo de mano de obra ni de capital entre países. Ejemplos de zonas de libre comercio serían el TLCAN y la EFTA (Asociación de Libre Comercio Europea).

UNIÓN ADUANERA

La siguiente etapa de integración es la unión aduanera. En ellas los países miembro comercian a un arancel cero y establecen un arancel externo común sobre los productos importados de países ajenos a la unión. Es considerada como una etapa de transición entre una zona de libre comercio y un mercado común.

MERCADO COMÚN

Este acuerdo implica la libre circulación de personas, capitales y factores entre los países miembro una vez que todos los aranceles y otras restricciones sobre el comercio interno han sido eliminadas y se ha adoptado un conjunto de aranceles externos comunes.

Características de los mercados comunes:

- Libre circulación de personas.
- Libre circulación de capitales.
- Libre circulación de factores.
- Eliminación de aranceles internos.
- Comunidad de aranceles externos.

América Latina cuenta con dos mercados comunes: el Mercado Común de América Central y el Mercado Común Andino. En Europa, el mercado común tuvo sus bases en el Tratado de Roma, el cual evolucionaría hasta convertirse en lo que hoy se conoce como Unión Europea. Este tratado, además de imponer aranceles externos comunes y eliminación gradual de aranceles intramercados, cuotas y otras barreras comerciales buscaba la eliminación de restricciones sobre el movimiento de servicios, mano de obra y capital, la prohibición de los monopolios, políticas fiscales y monetarias coordinadas, políticas agrícolas comunes, uso de fondos comunes de investigación para el desarrollo industrial regional y reglas similares para los pagos de salarios y de asistencia social, objetivos que, en la actualidad, son una realidad.

UNIÓN ECONÓMICA

Una vez estructurado el mercado común, la integración continúa hacia una unión económica que implica la armonización de políticas sociales económicas, monetarias, fiscales y ecológicas.

En este momento es cuando surge un organismo coordinador que trata de estabilizar los niveles inflacionarios y los déficits públicos, así como asegurar que exista un mínimo de normas en todos los países, de modo que al producirse el libre movimiento de personas éstas reciban los mismos beneficios que en su país, fase en la que actualmente se encuentra la Unión Europea.

Característica de las uniones económicas es la armonización de las políticas económicas, sociales, monetarias, liscales y ecológicas.

UNION POLÍTICA

La unión política implica una integración económica total. En ella se cede soberanía en cuestión de política macroeconómica a un organismo supranacional, el cual se encargará de coordinar y dirigir las políticas macroeconómicas y sociales de todos los miembros. Para tal objetivo, debe lograrse el establecimiento de una moneda común entre todos los países miembro.

Las uniones políticas pueden ser voluntarias o impuestas. Un ejemplo de unión voluntaria fue la Comunidad de Naciones Británicas.

Además de estas cinco formas básicas de integración, existe una sexta a la que se denomina "grupos de cooperación regional para el desarrollo" que se sitúa en una fase previa al logro de las zonas de libre comercio. "En este tipo de acuerdos, varios gobiernos deciden participar conjuntamente en empresas para desarrollar las industrias básicas provechosas de cada economía. Cada país se compromete por anticipado a participar en el financiamiento de nuevos proyectos de empresas conjuntas y

Tipo de integración económica	Eliminación de aranceles internos y cuotas	Arancel externo común	Libre flujo de los factores de producción	Armonización de políticas económicas y sociales	Unificación de políticas e instituciones
Zona de libre comercio	X				
Unión aduanera	X	X	X		
Mercado común	X	X	X	X	
Unión económica	X	X	X	X	X

Ilustración 7-1 Fases de integración económica

a comprar una parte específica de los productos elaborados en las instalaciones de producción que se desarrollaron."[6]

MERCADOS GLOBALES Y GRUPOS DE MERCADO MULTINACIONALES

La tendencia mundial hacia la cooperación económica y la mayor competencia global obligan a considerar al mercado potencial en el contexto de las regiones del mundo más que de país en país. La Unión Europea es el ejemplo más notable de este concepto, pero cada día aumenta el número de nuevas coaliciones en formación, la reestructuración de viejas alianzas y las posibilidades de surgimiento de nuevos arreglos de cooperación.

En la presente sección se analizarán los principales bloques comerciales, acuerdos políticos y grupos de mercado existentes en Europa, América, África, Asia y el Medio Oriente, pero pondremos especial atención en América Latina.

EUROPA

La Unión Europea, el punto central de la región europea, es el primer componente de la tríada; no obstante, dentro de Europa existe todo tipo de grupos multinacionales. Junto con la Unión Europea, se pueden mencionar la Comunidad Europea (CE), el Área Económica Europea (EEA) y la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) como los mayores grupos de cooperación dentro del continente y los más arraigados. Atrás de ellos y de creciente importancia económica se encuentran las economías capitalistas de Europa del Este y los tres países del Báltico que lograron su independencia de la Unión Soviética antes del desmembramiento de la misma. Por último, también dentro de la región Europea se encuentra la Comunidad de Estados Independientes, integrada por una coalición de 12 ex repúblicas soviéticas, cuya frágil estructura puede o no sobrevivir para tomar un lugar entre los otros grupos de mercado multinacionales.

UNIÓN EUROPEA

Actualmente, la Unión Europea constituye el mayor y más importante bloque comercial del sistema internacional dada su evolución y grado de integración económica. Debido a ello el presente capítulo otorgará mayor importancia y realizará un estudio más profundo de este bloque comercial.

[6] Cateora, Philip, *op. cit.,* p. 283.

El primer acuerdo comercial que se llevó a cabo fue el que hoy integra a la mayoría de los países de Europa Central: la Unión Europea, organismo que tuvo su origen en la Comunidad Económica del Carbón y el Acero en 1952. Tras los desastres económicos generados por la guerra los países que integraban el BeNeLux (Bélgica, Holanda y Luxemburgo), Francia y la entonces República Federal Alemana decidieron unirse a fin de dejar de competir entre ellos y lograr mayores utilidades a través de la fijación de un precio único al que debían someterse los países consumidores de estos productos. En su inicio, la comunidad internacional veía con desconfianza este nuevo proyecto revolucionario y temían su viabilidad, pero tras la evolución y éxito del mismo, que es ahora el mercado multinacional más grande y exitoso del mundo, el resto de los países optó por tomar esta integración regional como modelo.

Estructura de la Unión Europea

La Unión Europea fue creada como resultado de tres tratados previos: la Comunidad Europea del Carbón y el Acero, la Comunidad Económica Europea y la Comunidad Europea de Energía Atómica. Estos tres acuerdos fueron incorporados a la Unión Europea y son su base constitutiva. Proveen el marco político bajo el que se rige la Unión y le dan poder a la comisión y al Consejo de Ministros para establecer leyes dentro de la misma.

La Unión Europea constituye, por mucho el más importante bloque económico, dados sus grados de evolución e integración.

Para cumplir sus objetivos, la Unión utiliza tres instrumentos legales:

1. Regulaciones obligatorias para los estados miembro que tienen el mismo efecto y fuerza que las leyes nacionales.
2. Directrices obligatorias para los estados miembro pero que permiten a cada estado seleccionar el modo de ejecución de las mismas.
3. Decisiones dirigidas a gobiernos, empresas o individuos, obligatorias para las partes involucradas.

Autoridades de la Unión Europea

Con el paso de los años, la UE ha concentrado una elevada cuota de poder entre sus miembros. Sus instituciones han adquirido un carácter legal y un gran poder en áreas de políticas comunes. Forman un patrón federal con ramas ejecutivas, parlamentarias y judiciales.

Instituciones de la Unión Europea[7]

En un principio, la UE estaba constituida por la Comisión Europea, el Consejo de Ministros, el Parlamento Europeo y la Corte de Justicia. No obstante, en la medida en que la Unión se ha ampliado tanto en miembros como en grados de integración, sus responsabilidades han ido en aumento a la vez que las instituciones han crecido y son más numerosas.

Durante los primeros veinte años, la Comisión se encargó de proponer, el Parlamento de dictaminar, el Consejo de Ministros de decidir y el Tribunal de Justicia de interpretar el derecho comunitario. Sin embargo, como respuesta a los cambios que se han gestado dentro de la Unión (de los que se hablará más adelante), en los últimos veinte años el Parlamento se elige por sufragio directo y ha adquirido nuevos poderes, se ha creado el Tribunal de Cuentas Europeo, el Banco Europeo de Inversiones —el cual es una fuente importante de financiamiento dentro de la UE—, el Comité Económico y Social —a fin de resolver las crecientes disputas sociales dentro de la Unión— y, más recientemente, se ha constituido el Comité de las Regiones para estimular los intereses y representar la diversidad regional que ha adquirido considerable peso dentro de muchos de los países miembro.

A continuación se describen las cuatro instituciones fundamentales de la Unión Europea:

Parlamento Europeo

Esta institución representa el guardián de los intereses europeos y el defensor de los derechos del ciudadano. Individualmente o en grupo, los ciudadanos europeos tienen un derecho de petición ante el Parlamento y pueden presentarle reclamaciones sobre asuntos que entran dentro de la esfera de responsabilidad de la Unión Europea. A fin de atender todas las demandas presentadas al Parlamento por los ciudadanos de países miembro de la UE, éste ha nombrado un defensor del pueblo, es decir, un representante de la Unión que junto con un cuerpo de trabajo tiene la responsabilidad de examinar las demandas de mala administración presentadas por los ciudadanos.[8]

El Parlamento Europeo mantiene vínculos con los parlamentos nacionales mediante reuniones periódicas entre los ponentes y los Presidentes, y entre las comisiones parlamentarias. Estos contactos se intensifican en los debates sobre las políticas de la Unión realizados en cónclaves mayores conocidos como Conferencia de los Parlamentos.

[7] Toda la información referente a las instituciones de la Unión Europea fue obtenida de la págin: oficial de Internet de la misma, http://www.eupolitics.com

[8] El Defensor del Pueblo de la presente administración es Jacob Magnus Sóderman.

Las cuatro instituciones fundamentales de la Unión Europea, son:

- Parlamento Europeo.
- Consejo de la Unión Europea.
- Comisión Europea.
- Tribunal de Justicia.

Los poderes más importantes del Parlamento Europeo se dividen en tres categorías:

a) Poder legislativo.

b) Poder sobre el presupuesto.

c) Control del ejecutivo.

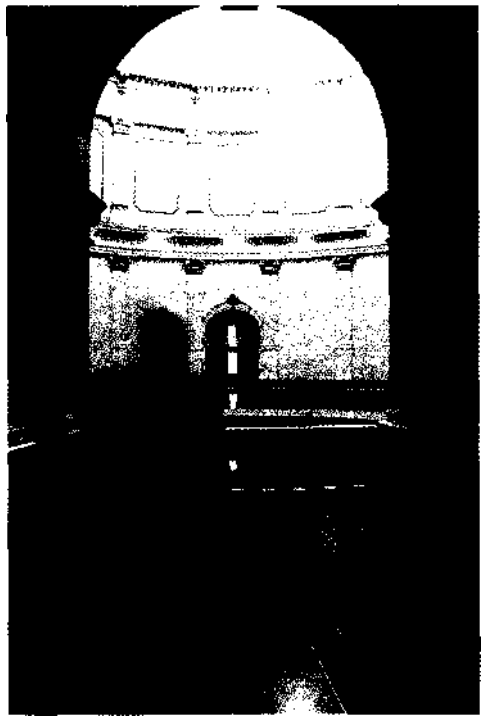
Poder legislativo En un principio, el Tratado de Roma de 1957 concedió al Parlamento sólo una función de consulta, la cual permitía a la comisión proponer y al Consejo de Ministros decidir sobre la legislación. Posteriores tratados han ampliado la influencia del Parlamento para corregir, e incluso adaptar, la legislación de modo que hoy en día el Parlamento y el Consejo se reparten el poder de decisión en un gran número de áreas.

El procedimiento de consulta precisa de un dictamen del Parlamento antes de que el Consejo pueda adoptar una propuesta legislativa realizada por la Comisión. Este proceso se aplica a un gran número de áreas, incluidos el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, la investigación, el medio ambiente, las relaciones exteriores y la cooperación y desarrollo exterior.

El procedimiento de codecisión reparte equitativamente el poder para la toma de decisiones entre el Parlamento y el Consejo. Un comité de conciliación, constituido por el mismo número de miembros del Parlamento y del Consejo, con la Comisión presente, trata de alcanzar un compromiso sobre un texto que el Consejo y el Parlamento puedan aprobar posteriormente. Si no existe acuerdo, el Parlamento puede rechazar la propuesta directamente. El procedimiento de codecisión se aplica a una amplia gama de aspectos tales como: libertad de movimiento, protección del consumidor, educación, cultura, salud y redes transeuropeas.

El dictamen aprobatorio del Parlamento se requiere para formalizar acuerdos internacionales de importancia, como la adhesión de nuevos Estados miembro y los acuerdos de asociación con terceros países.

Poderes presupuestarios El Parlamento Europeo aprueba cada año el presupuesto de la Unión. El procedimiento presupuestario permite al Parlamento proponer modificaciones y enmiendas a las propuestas iniciales de la Comisión y a la posición adoptada por los Estados miembro en el Consejo. El Parlamento decide en coopera-



En el Parlamento europeo están representadas varias corrientes políticas.

ción directa con el Consejo. De hecho, es el Presidente del Parlamento el que firma la adopción del presupuesto.

Control del ejecutivo El control del gasto es el trabajo permanente de la Comisión Parlamentaria de Control Presupuestario, cuya finalidad es garantizar que el dinero se invierte en los fines acordados y mejorar la prevención y detección del fraude. El Parlamento realiza una evaluación anual de la gestión del presupuesto por parte de la Comisión antes de aprobar las cuentas y concederle un "recibo liberatorio" basándose en el Informe Anual del Tribunal de Cuentas.

Organización

Todas las corrientes políticas principales del continente están representadas en el Parlamento, desde la derecha hasta la izquierda, con un número cercano a los cien partidos políticos, organizado en una cantidad limitada de grupos políticos (en la actualidad, nueve).

La dirección general de las actividades del Parlamento es responsabilidad de la Mesa, constituida por el Presidente y los catorce Vicepresidentes. Todos sus diputados se eligen por periodos de dos años y medio.

La mayor parte del trabajo efectivo de esta institución se realiza en sus veinte comisiones parlamentarias, que abarcan todas las áreas de actividades de la Unión, desde la agricultura hasta la política exterior y de seguridad común, desde los asuntos legales y los derechos de los ciudadanos hasta la cooperación al desarrollo.

Consejo de la Unión Europea

El Consejo de la Unión Europea, comúnmente conocido como el Consejo de Ministros, está constituido por los ministros de los quince Estados miembro, quienes rotan en la presidencia del mismo cada seis meses. En el seno del Consejo, los Estados miembro legislan para la Unión, establecen sus objetivos políticos, coordinan sus políticas nacionales y resuelven las diferencias existentes entre ellos y con otras instituciones.

Se trata de un cuerpo con las características de una organización tanto supranacional como intergubernamental, que decide en algunos asuntos por mayoría cualificada y en otros por unanimidad.

Comisión Europea

La Comisión Europea, integrada por veinte representantes de los países miembro y más de 15 000 funcionarios, es la encargada de controlar y regular muchas de las áreas de interés de la UE. Las "leyes" de la UE son aplicadas por la Comisión; la aplicación de la legislación del mercado único también es controlada por ella que, además, gestiona y desarrolla las políticas agrícolas, de desarrollo regional y la cooperación para el desarrollo con los países de Europa central y oriental, África, el Caribe y el Pacífico; además, coordina programas de investigación y desarrollo tecnológico.

Los miembros de la comisión están obligados a ser independientes de los gobiernos de sus países y a actuar sólo en interés de la Unión Europea, con lo cual se logra mediar en los conflictos de intereses que surgen entre los Estados miembro.

La Comisión se reúne una vez por semana para organizar sus asuntos, que pueden incluir la adopción de propuestas, terminar informes políticos y discutir la evolución de sus políticas prioritarias. Los comisarios asumen todas las políticas, incluso cuando son adoptadas por mayoría y no por unanimidad.

En la descripción clásica del papel de la Comisión se señalan tres funciones diferentes:

- Presentar las propuestas legislativas.
- Velar por la aplicación de los tratados.
- Gestionar y ejecutar las políticas de la Unión y las relaciones comerciales internacionales.

Tribunal de Justicia

La misión del Tribunal de Justicia consiste en proporcionar la tutela judicial necesaria para garantizar el respeto del Derecho en la interpretación y la aplicación de los tratados, así como en todas las actividades de la Comunidad Europea.

Este Tribunal puede conocer de asuntos interpuestos por los Estados miembro, las instituciones comunitarias, los particulares y las empresas. Garantiza una interpretación uniforme del derecho comunitario mediante una cooperación estrecha con los órganos jurisdiccionales nacionales. El Tribunal de Justicia está compuesto por quince jueces y nueve abogados generales, nombrados de común acuerdo por los Estados miembro por un periodo de seis años, con mandato renovable.

Desde 1954 se han interpuesto ante el Tribunal de Justicia más de 9 000 asuntos y se han dictado aproximadamente 4 000 sentencias.

El Tribunal de Justicia no es un órgano jurisdiccional de apelación contra las resoluciones de los órganos jurisdiccionales nacionales y sólo puede pronunciarse sobre cuestiones de derecho comunitario*.

Área Económica Europea (AEE)

Esta área hará de la Unión Europea y de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) un mercado único con un movimiento libre de bienes, servicios y capital.[9] Con la AEE, los países de EFTA adoptarán la mayoría de las reglas de competencia de la Unión Europea e implantarán las reglas de la CE en cuanto a leyes empresariales.

Comunidad de Estados Independientes

Tras la disolución de la URSS, los primeros estados en solicitar su independencia fueron los países bálticos, los cuales no tardaron en recibir el reconocimiento de varias naciones occidentales. Los doce estados restantes, conocidos como "Los Nuevos Estados Independientes" se reagruparon para formar la Comunidad de Estados Independientes.

Las tres repúblicas eslavas —Ucrania, Belarús y Rusia— fueron las primeras en agruparse para formar la CEI. Poco después Moldova, Armenia y Azerbayán, junto con las cinco repúblicas del Asia Central, Kazakhstán, Kyrgyztán, Tajikistán, Turkmenistán y Uzbekistán, se unieron a la comunidad. Georgia fue la última república en integrarse.

La CEI es una alianza económica y política amplia con fronteras abiertas pero sin un gobierno central.[1]" Entre sus cláusulas más importantes se destacan:

"EC and EFTA Agree on Enlarged Single Market", en *Business Europe,* 25 de octubre de 1991.
' Paul, Hofheinz, "Russia Starts All Over", en *Fortune,* 13 de enero de 1992, pp. 60-61.

1. Revocar todas las leyes soviéticas y asumir los poderes de los viejos regímenes.
2. Realizar reformas económicas radicales, entre ellas la liberalización de la mayoría de los precios.
3. Mantener el rublo, pero permitir nuevas monedas.
4. Establecer una asociación de libre comercio al estilo de la Unión Europea.
5. Crear un control conjunto sobre las armas nucleares.
6. Cumplir todos los tratados soviéticos con el exterior y las obligaciones de la deuda.[11]

La sobrevivencia de la CEI es cuestionable. Los vínculos que unen a las repúblicas que la conforman son tenues y se derivan principalmente de su antigua pertenencia a la Unión Soviética.[12] Los 12 miembros comparten una historia común de planificación central y su estrecha cooperación podría hacer menos doloroso el cambio hacia una economía de mercado, pero las diferencias sobre economía política, reforma monetaria y control de lo militar pueden separarlos.[13]

Luego del desmembramiento de la URSS, doce estados se reagruparon para formar la Comunidad de Estarlos Independientes (CEI).

En caso de que la comunidad no sobreviva, muchos creen que las exrepúblicas de la Unión Soviética se realinearán en patrones económicos y políticos más lógicos. Bielorrusia puede encontrar un aliado natural en Polonia. Las repúblicas de Asia Central pueden dirigirse hacia modelos islámicos de éxito, como el de Turquía.[14] En lo que comprende la región del este, Kazajstán podría gravitar alrededor de China, de la cual ha solicitado consejo económico. Rusia, Ucrania y Kazajstán, las repúblicas más grandes y más ricas, podrían dividirse en países separados.

Tratado de Libre Comercio de Europa Central (TLCEC)

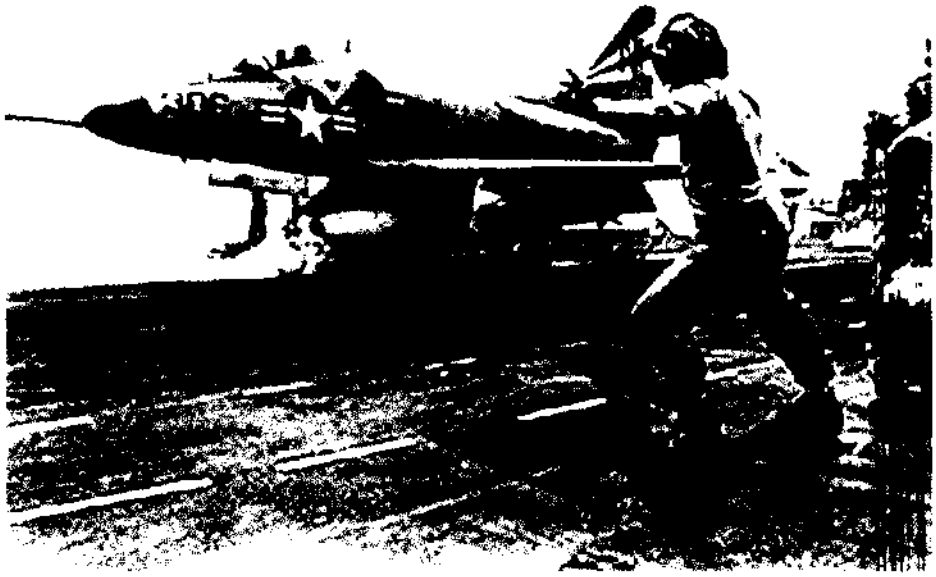
Este tratado, que incluye Polonia, Hungría, Eslovakia y la República Checa (hasta 1993), conforma la región más reciente de libre comercio en Europa. En él, los países miembro acordaron eliminar las cuotas de importación de 60% de los artículos y establecieron el compromiso de abolir las cuotas restantes dentro de los siguientes

[11] "Will Yeltsin's New Order Put Bread on the Table?", en *Business Wcek,* 23 de diciembre de 1991.

[12] Sophíe Qumn-Judge, "Stiking Together", en *Far Eastem Economic Revino,* 26 de diciembre de 1991, p. 19.

[13] "How Long Can Yeltsin Hold It all Together?", en *Business Wcek,* 13 de enero de 1992, p. 49.

[14] Sophie Quinn-Judge, "Parting of the Ways", en *Far Eastem Economic Review,* 3 de octubre de 1991, pp. 16-18.



La guerra de los Balcanes se convirtió en un obstáculo para el libre comercio.

cinco años a la firma del tratado. El TLCEC adoptó, además, las regulaciones de la Unión Europea en o con referencia a las reglas de origen, lo que ha facilitado la realización de acuerdos comerciales entre las compañías de Europa Central y de la UE. Las cuatro naciones han manifestado su deseo de unirse a la AEE, por lo que su alianza en el TLCEC puede ser el precedente de una eventual fusión entre ellos y la AEE.

AMÉRICA

América es la segunda región dentro de la tríada. Dentro de ella, Estados Unidos, Canadá, México y América del Sur han sido socios comerciales naturales, aunque a veces enfrentados. Similar a Europa, América está comprometida en toda suerte de acuerdos de cooperación económica. A continuación se presentarán los más importantes, pero se destacará el área que más compete a México: América Latina.

Área de libre comercio Estados Unidos-Canadá

Históricamente, Estados Unidos y Canadá han tenido el comercio bilateral más grande del mundo: cada uno es el mayor socio comercial del otro. Sin embargo, los aranceles y otras barreras comerciales han impedido una actividad comercial aún mayor. El CFTA (por sus siglas en inglés) se diseñó para eliminar esas barreras y para crear un área de libre comercio que abarque desde el Río Bravo hasta el Círculo Ártico.

El CFTA creó un mercado único, continental y comercial para todos los bienes y la mayoría de los servicios. Este acuerdo, sin embargo, no debe confundirse con el de la Unión Europea, ya que a diferencia de éste no implica unión económica o política de ningún tipo. Sólo contempla la eliminación de aranceles y otras barreras comerciales.

El acuerdo remueve barreras al comercio y a la inversión en la mayoría de los sectores industriales, agrícola y de servicios. A efectos de dicha remoción, los productos se agrupan en tres categorías:

a) Eliminación inmediata en 1989.

b) Cinco rebajas iguales de 20% al año.

c) Diez rebajas iguales de 10% al año.

También se estipuló una remoción acelerada de aranceles a solicitud, la simplificación de los estándares y la apertura de las adquisiciones de un gobierno a otro. Además, se acordó que otras barreras comerciales, tales como cuotas, embargos y restricciones sobre servicios financieros se eliminarán lo más pronto posible. También se tomó en cuenta el cruce de fronteras para los trabajadores de las empresas y la protección de la propiedad intelectual.

A tres años de su entrada en vigor, la evidencia demostró que las cláusulas del tratado no sólo se cumplían sino que se excedían. El número de industrias que solicitaron la remoción acelerada de aranceles produjo una eliminación más rápida que la especificada en el CFTA, el cual tuvo, sin embargo, una vida corta. Poco tiempo después de ser ratificado el tratado por ambos países, México anunció su intención de adherirse al mismo y recibió la respuesta positiva de ambos países. El CFTA se convirtió en el modelo de diseño para el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)

México y Estados Unidos han sido socios comerciales por décadas;[15] sin embargo, México había rechazado todo tipo de propuestas de libre comercio de Estados Unidos. Por ello, la propuesta del presidente Carlos Salinas de Gortari de ingresar al TLC fue una sorpresa para ambos países.

Quienes habían observado las transformaciones económicas que se habían gestado en México a partir de 1986 no se sorprendieron tanto. El país sufría una deuda masiva y una desmesurada inflación y la primera señal de cambio se produjo en esta fecha, cuando México se unió al Acuerdo sobre Aranceles y Comercio (GATT), un

[15] "Special NAFTA Issue", en *Business America,* 19 de octubre de 1993.

paso al que se había opuesto antes. Posteriormente, Salinas autorizó la venta de más de 1 000 empresas propiedad del Estado, desde fabricas acereras hasta la empresa telefónica, redujo aranceles desde un promedio de 100% hasta 10% y privatízó los bancos. Todas estas iniciativas prepararon a México para su ingreso al TLC.

Con base en el área de libre comercio Estados Unidos-Canadá y debido a la solicitud de ingreso de México, se conformó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

A pesar de las disparidades entre la economía de México y las economías de los otros dos países, existen buenas razones para conformar la alianza. Canadá es una economía industrial compleja, rica en recursos pero con una población y un mercado nacional pequeños. México, por su parte, necesita desesperadamente inversión, así como tecnología, exportar y otros refuerzos económicos para estimular su economía. A pesar de que el país cuenta con abundancia de petróleo y una población en rápido crecimiento, el número de trabajadores nuevos crece más rápido que los nuevos puestos de trabajo creados por la economía. Estados Unidos necesita recursos (especialmente petróleo) y nuevos mercados. Los tres se necesitan unos a otros para competir con más eficacia en los mercados mundiales y necesitan seguridades mutuas de que sus posiciones comerciales y dominantes en los mercados de cada cual están libres de presiones proteccionistas. Cuando el TLC fue ratificado en 1994, emergió un mercado de 360 millones de personas con 6 billones de dólares de PNB.

El TLC requiere que cada uno de los tres países remueva todas las tarifas arancelarias y barreras comerciales en un periodo de 15 años, pero cada país mantendrá su propio acuerdo arancelario con países no miembros. Todos los acuerdos y cambios que involucra el CFTA se mantendrán y consolidarán bajo el TLC. Dentro de las principales provisiones se pueden mencionar:

a) ***Acceso a mercados*** A los 10 años de la entrada en vigor del Tratado, todas las tarifas de productos industriales serán eliminadas entre México, Canadá y Estados Unidos. Todo comercio entre Canadá y este último país que aún no esté libre de impuestos lo estará en 1998. México acordó eliminar de inmediato casi 50% de sus aranceles sobre todos los bienes industriales importados de Estados Unidos, mientras que los restantes se eliminarán paulatina y totalmente a lo largo de los siguientes 15 años a la firma del tratado.

b) ***Barreras no arancelarias*** Además de la eliminación de los aranceles, México se comprometió a eliminar todas las barreras no arancelarías y otras medidas que restringen el comercio, tales como las licencias de importación.

Las reglas de origen impiden el ingreso libre de aranceles a productos elaborados por países no-miembros del Tratado.

c) ***Reglas de origen*** El TLC reduce aranceles únicamente para productos elaborados en Norte América. Las reglas de origen determinan si un producto califica para ser incluido entre las preferencias arancelarias establecidas por el TLC. Esta normativiclad

fue diseñada para prevenir que productos elaborados en su mayoría en otros países ajenos al tratado se beneficien del mismo. Por ejemplo, Japón no puede ensamblar autos en México y evadir los aranceles canadienses o estadounidenses a menos que el auto tenga un porcentaje específico de contenido mexicano. Para que los productos sean comercializados libres de impuestos arancelarios deben contener 62.5% de contenido norteamericano.

d) ***Administración de aduanas*** Bajo el TLC, México, Estados Unidos y Canadá han accedido a implantar procedimientos y regulaciones aduanales uniformes, lo cual asegura que exportadores que mercadean su producto en más de uno de estos países no tenga que adaptarse a múltiples procedimientos. Además de ello, los tres países podrán pedir sesiones adelantadas para determinar si un determinado producto califica para gozar de la tarifa preferencial bajo las reglas de origen del TLC.

e) ***Inversión*** Según las cláusulas contenidas en el TLC, paulatinamente se eliminarán todas aquellas limitantes a la inversión que obstaculicen el comercio de bienes y servicios. Entre las condiciones eliminadas se encuentran los requerimientos establecidos por México, los cuales determinaban que los inversionistas extranjeros debían exportar un porcentaje de bienes y servicios, utilizar bienes y servicios nacionales, transferir tecnología a los competidores o limitar las importaciones a cierto porcentaje de exportaciones.

f) ***Servicios*** El TLC establece el primer conjunto de principios que gobiernan el comercio de servicios. Las instituciones financieras de Estados Unidos y Canadá podrán, gracias a este convenio, establecer subsidiarias en México y todas las restricciones sobre el servicio que ofrezcan serán eliminadas a partir del año 2000. Las compañías transportistas canadienses y mexicanas pueden pasar carga internacional libremente por la frontera estadounidense, y en 1999 podrán atravesar sin ninguna dificultad todo el país.

g) ***Propiedad intelectual*** El TLC garantiza los más elevados estándares de protección para la propiedad intelectual disponibles en cualquier acuerdo bilateral o internacional. El acuerdo cubre patentes, marcas registradas, derechos de autor, secretos industriales, circuitos integrados de semiconductores, derechos reservados de películas norteamericanas, software de computadora y registros.

h) ***Regulaciones gubernamentales*** El TLC garantiza la oportunidad de un negocio abierto a la competencia para regulaciones gubernamentales transparentes y predecibles. En México, las compañías paraestatales (Pemex, Comisión Federal de Electricidad, etc.) se han abierto a los proveedores canadienses y estadounidenses.

i) ***Estándares*** El TLC prohibe el uso de estándares y regulaciones técnicas para obstaculizar el comercio. Sin embargo, ello no implica la cancelación o disminución de las regulaciones existentes en los tres países sobre salud, medio ambiente y seguridad, ni obliga a la importación de productos que no llenen estos estándares.

j) ***Ambiente*** Los gobiernos partícipes del TLC trabajan juntos para combatir la contaminación del aire y del agua y los desperdicios peligrosos a lo largo de su frontera. México debió comprometerse a una imposición más estricta de las regulaciones existentes, por lo que las empresas que se instalen aquí deben entregar regularmente evaluaciones ambientales de sus plantas. Además de ello se han creado mecanismos para la solución de controversias entre las naciones participantes. Dichos mecanismos necesitan ser corregidos y mejorados, ya que hasta la fecha no han logrado realizar una conciliación de intereses que satisfaga a ambas partes.

La eliminación de las barreras a la inversión y al comercio entre México, Estados Unidos y Canadá ha generado uno de los más grandes y ricos mercados en el mundo. Las evaluaciones que se han realizado del TLC hasta el momento han sido positivas aunque no libres de controversias. En los primeros seis meses después de la firma del tratado, las exportaciones estadounidenses a México se elevaron hasta 24.5 mil millones de dólares, lo que representa un aumento de 16% con respecto al año anterior. Las exportaciones de México a Canadá se elevaron 21% y alcanzaron los 23.5 mil millones de dólares. Igualmente impresionante es el aumento de comercio entre México y Canadá durante el mismo tiempo: las exportaciones de Canadá a México se elevaron 33%) y las de México a Canadá 31%.

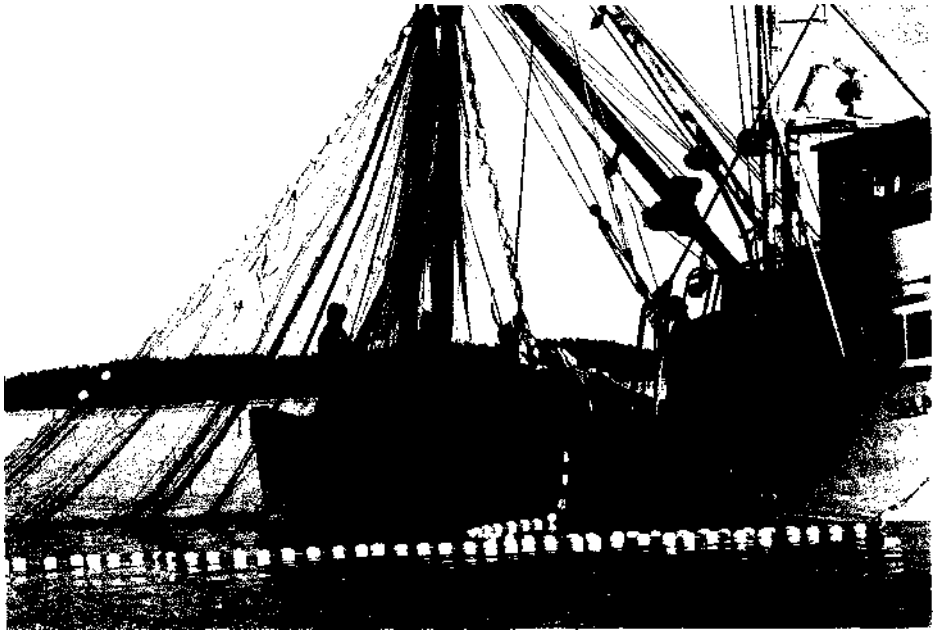
Sin embargo, el Tratado de Libre Comercio no ha generado sólo experiencias positivas. A la par de los logros alcanzados han surgido numerosos problemas a los

Los gobiernos participantes del TLCAN se comprometieron de manera más rigurosa para controlar los desechos tóxicos y, en general, para proteger el ambiente.

que es necesario encontrar una pronta respuesta. Por ejemplo, como primera experiencia, en el acuerdo bilateral de libre comercio de 1989 se permitió la libre entrada de bancos estadounidenses a territorio canadiense; pero en el caso inverso (bancos canadienses en el mercado estadounidense) resultó que cada estado de la Unión aplicaba diferentes regulaciones a la operación de los mismos, lo cual no había sido especificado en el acuerdo, por lo que surgieron discrepancias ante la falta de reciprocidad entre las partes.

Por otro lado se ha producido una fuerte reacción proteccionista de parte de compañías estadounidenses que han solicitado a su gobierno obstaculizar o bloquear el ingreso de productos mexicanos a su territorio bajo el pretexto de barreras no arancelarias tales como estándares de salud, calidad y seguridad. Un ejemplo claro es el caso de los cultivos de naranja y tomate que regularmente surte México ante problemas que los agricultores estadounidenses suelen padecer por fenómenos naturales. Sin embargo, si tales desastres no se presentan, el producto mexicano ve bloqueada su entrada a través de acusaciones de dumping o de no cumplir con las reglas fitosanitarias pactadas. Otro caso es el de la pesca de atún, ya que las redes no tenían la adecuación para no lastimar a los delfines.

En el interior de Estados Unidos también hubo problemas. Los sindicatos nacionales alegan que muchas de sus plantas han cerrado para trasladarse a países en vías de desarrollo como México, en donde los salarios son relativamente miserables, pero ellos están perdiendo sus fuentes de empleo, lo cual no consideran justo y ético de parte de las compañías de su país. Esto ha acrecentado la xenofobia de los estadouni-



El embargo atunero impuesto por Estados Unidos a México se levantó en recientes fechas, lo que permite vislumbrar un futuro más promisorio en ese ramo para México.

denses ante el inmigrante mexicano, lo que ha llevado a la creación de grupos paramilitares que acosan a los que cruzan la frontera para trabajar en las cosechas.

COOPERACIÓN ECONÓMICA LATINOAMERICANA

Antes de 1990, la mayoría de los grupos de mercado latinoamericanos tenían diversos grados de éxito. El primero y más ambicioso, la Asociación de Libre Comercio Latinoamericana dio lugar a Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Atormentados por una deuda externa tremenda, sistemas económicos proteccionistas, inflación de tres dígitos, propiedad estatal de las industrias básicas y sobrerregulación de la actividad económica, la mayoría de los países de la región se encontraba en un estado perpetuo de caos económico, lo que dificultaba cualquier tipo de comercio o integración entre ellos. No obstante, los cambios que se han gestado en América Latina, manifestados en reformas políticas y económicas, han mostrado un genuino deseo de incrementar el comercio entre estos países vecinos, revivir viejos acuerdos y conformar otros nuevos.

Llevar cuenta de todos los acuerdos de libre comercio propuestos en América Latina es una tarea difícil, ya que cada país ha firmado un tratado de este tipo o está llevando a cabo negociaciones con esc fin."'Junto con estos nuevos tratados, muchos acuerdos que han existido por décadas, como ALADI y el Pacto Andino, han pasado de la agonía a la convalescencia.[17] El acuerdo de libre comercio entre los miembros del grupo G-3 (México, Colombia y Venezuela) muestra los esfuerzos de los países en vías de desarrollo por establecer nuevas áreas de libre comercio. Bajo este acuerdo, Colombia y Venezuela reducirán en 21% y en forma inmediata sus tarifas arancelarias a las importaciones mexicanas, en tanto que México reducirá 32% su tarifa. Para el año 2005, las tarifas permanentes serán eliminadas y G-3 se convertirá en una zona de libre comercio creando un libre mercado para 145 millones de personas con un PNB de 373 mil millones de dólares. El G-3 ya ha mencionado la posibilidad de la eventual incorporación de Ecuador y Chile al tratado, quienes ya sostienen acuerdos de libre comercio con algunas de las naciones integrantes del grupo.

Las reformas políticas y económicas implantadas en Sudamérica permitieron la creación de diversos bloques económicos regionales.

Asociación Latinoamericana de Integración

El objetivo a largo plazo de ALADI es el establecimiento de manera gradual y progresiva de un Mercado Común Latinoamericano. Uno de los aspectos más importantes de esta asociación es el tratamiento diferencial de los países miembro de acuerdo con sus niveles de desarrollo económico. A lo largo de los años, las negociaciones

[16] "Unity in South America", en *International Business,* junio de 1994, p. 46.

[17] "Converging Paths to Hemispheric Integration", en *Business America,* mayo de 1994, pp.4-7.

entre los países miembro han disminuido las obligaciones sobre productos seleccionados y reducido las tensiones comerciales sobre cuotas, requisitos de contenido local, licencias de importación y otras barreras comerciales.[18] Una característica importante de ALADI es la normativa que permite a los miembros establecer acuerdos de comercio bilateral entre los países miembro, bajo la cual se han desarrollado acuerdos comerciales entre ellos.

El movimiento hacia la integración del mercado ha logrado un rápido impulso en América Latina. El Mercado Común Andino (MCA), el Mercado Común de América Central (MCAC), la Comunidad y Mercado Común Caribeños (CARICOM, por sus siglas en inglés) y otras entidades existentes orientadas hacia el comercio reviven la noción de la unidad latinoamericana de relaciones comerciales y desarrollo económico. Al operar en el marco existente de los diversos grupos comerciales, se desecharon las viejas reglas y acuerdos de operación y se establecieron nuevos acuerdos sobre comercio y aranceles. Además, se forman nuevas alianzas comerciales de cooperación a nivel regional, tales como el Mercosur (Mercado Común de América del Sur) y se negocian muchos acuerdos comerciales bilaterales.

El Mercado Común Andino (MCA)

Mejor conocido como Pacto Andino, se caracteriza por ser, para las naciones miembro, un marco donde se establecen las reglas que han de seguir en cuanto a la inversión extranjera, aranceles comunes para países no miembros y la reducción o eliminación de aranceles internos. Además de ello, en 1996 sus miembros dejaron de ser un acuerdo de libre comercio para formar una Unión Aduanera. Este nuevo interés por revivir una integración económica latinoamericana trajo como consecuencia la evaluación de las alternativas para los países miembro de unirse al TLC, así como de una eventual integración del Pacto Andino con el Mercosur para formar un Área de Libre Comercio de América del Sur.

La Comunidad y el Mercado Común Caribeños (CARICOM)

El éxito de la Asociación Caribeña de Libre Comercio condujo a la creación de CARICOM. Esta asociación pretende lograr una verdadera integración a nivel regional y ha trabajado mucho para establecer una economía de mercado único. La introducción de una estructura arancelaria ex-

El Pacto Andino tiene por objetivos regular la inversión extranjera en su territorio, eliminar los aranceles internos y establecer aranceles externos comunes.

[iS] Edward, Best, "Latín American Integration m the 1990s: Redesigning Amid Uncertainty", en *International Rcview of Administrative Sciences,* diciembre de 1991, pp. 23-24.

terna común fue un paso importante hacia esc objetivo.[19] Como parte de la Iniciativa Empresarial de las Américas (IEA), se ha negociado un acuerdo marco entre Estados Unidos y CARICOM.

Mercado Común del Cono Sur (Mercosur)

Este organismo constituye el acuerdo de mercado común más reciente de América Latina. Su creación, en 1991, se debe al éxito de un pacto de comercio bilateral entre Argentina y Brasil. Sus miembros son, además de los países mencionados, Paraguay y Uruguay, quienes a través de él pretenden lograr una libre circulación de bienes y servicios, establecer un arancel externo regional común (fijado en 20%) para importaciones de terceros países e implantar un comercio macroeconómico armónico y políticas de tipo de cambio. El logro de todas estas metas así como la integración plena de los países en un mercado común se había fijado para 1995; sin embargo, la falta de acuerdo entre los miembros sobre el arancel externo común impidió que se cumplieran los objetivos planteados, los cuales, probablemente no se alcancen hasta el 2001. Este retraso, no obstante, no debe verse como una derrota o un fracaso, ya que la Unión Europea es un vivo ejemplo de que toma tiempo formar un mercado común.

Pese al fracaso de llegar a los acuerdos comunes establecidos para el Mercosur, el presidente de Brasil propuso la creación de un Área de Libre Comercio de Sur América (SAFTA, por sus siglas en inglés) para formar un paralelo al TLC en ese continente.

ÁFRICA El desarrollo del mercado multinacional de África puede caracterizarse por una gran cantidad de iniciativas con un progreso mínimo. Junto con los acuerdos bilaterales, existen aproximadamente 200 acuerdos económicos entre países africanos. A pesar del gran número de organizaciones, se ha logrado una paupérrima integración económica real. Esto es comprensible a la luz de la inestabilidad política que ha caracterizado a África en las últimas décadas y la base económica precaria sobre la cual tuvo que construirse el continente. La Comisión Económica de las Naciones Unidas para el África (CEA) ha sostenido numerosas conferencias pero ha sido obstaculizada por la inexperiencia gubernamental, recursos no desarrollados, problemas con los trabajadores y una escasez crónica de productos.

La soberanía política es un fenómeno tan nuevo para las naciones africanas, que son reacias a ceder cualquier parte de ella sin beneficios específicos y tangibles a cambio. Ahora que África del Sur ha cambiado sus políticas internas, puede especularse

[19] "Caricom Adopts Cornmon External Tariff Strucrure", en *Business Latín America,* 6 de mayo de 1991, pp. 145-146.

sobre el rol que jugará en la integración económica de los países africanos si decide tomar el liderazgo.

La Comunidad Económica de Estado de África Occidental (ECOWAS, por sus siglas en inglés), es el grupo más reciente de cooperación regional africano.[2"] Formado por un grupo de 15 naciones, ECOWAS tiene un producto nacional bruto (PNB) agregado de más de 57.9 mil millones de dólares y se esfuerza por lograr una integración económica completa. Algunos expertos sugieren que la dominación económica de Nigeria (45% de todas las exportaciones de mercado) puede crear fatigas internas que no puedan superarse. Así, de todos los intentos de integración económica entre los estados africanos, ECOWAS parece tener la mejor oportunidad de éxito si puede evitar el conflicto entre las naciones miembro.[21]

ASIA

Cuenca del Pacífico Asiático

Los países de la Cuenca del Pacífico Asiático constituyen la tercera región de la tríada. Japón se encuentra en el centro de esta región, que también incluye muchos de los países recientemente industrializados del mundo (NIC, por sus siglas en inglés), cuyo rendimiento económico temprano dependió de las exportaciones a los mercados estadounidenses. Después de décadas de dependencia con respecto a Estados Unidos y Europa en cuestiones de tecnología y mercados, los países de la Cuenca del Pacífico Asiático se preparan para el próximo salto económico, conducido por el comercio, la inversión y la tecnología con ayuda de otros países de la región.[22] Aunque son pocos los países asiáticos que forman parte de los NIC, los acuerdos comerciales entre éstos han sido considerados por algunos especialistas como un movimiento hacia una región intraasiática de libre comercio.

El grupo comercial multinacional primario de Asia es la Asociación de Naciones del Sureste Asiático.[23] (ASEAN, por sus siglas en inglés) que evolucionó para convertirse en un área de libre comercio (AFTA), y un foro, la Cooperación Económica de Asia Pacífico (APEC), la cual se reúne anualmente para discutir sobre el desarrollo económico regional y el nivel de cooperación que se ha logrado en la región.

La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) tiene como objetivo la integración económica y la cooperación a través de programas industriales complementarios, comercio preferencial que incluya la disminución de tarifas arancelarias y barreras al comercio, la garantía de acceso a los mercados de los países miembro y políticas armónicas de inversión. Como ya se ha visto con muchos otros bloques regionales, la ASEAN a tenido muchos problemas para alcanzar estos objetivos.

[2,0] Peter da Costa, "A New Role of ECOWAS", en *Afiican Report,* septiembre de 1991, p. 37.

[21] "Liberia: Forces of Disunity: A Report on the Increasing Conflict among ECOWAS Members", en *West África,* 22 de octubre de 1990, p. 269.

[22] "Asia: The Next Era of Growth", en *Business Week,* 11 de noviembre de 1991, pp. 56-59.

[23] Los países que integran ASEAN son Brunei, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur y Tailandia.

La mayor parte del crecimiento económico temprano provino del comercio externo a la ASEAN. Las similitudes de los tipos de productos que exportaban, de sus recursos naturales y de otros bienes nacionales, obstaculizaron los intentos anteriores de comercio intraASEAN. En la última década los miembros de esta asociación tomaron medidas para expandir y diversificar su base industrial, las cuales han impulsado la creación de las economías con crecimiento más rápido de la región.[24]

Cuatro acontecimientos importantes dan razón de este rápido crecimiento de los países de la ASEAN y de su transformación de fuentes de mano de obra barata en naciones industrializadas:

7. El compromiso de los gobiernos de la ASEAN con la desregulación, liberalización y privatización de sus economías.
2. La decisión de cambiar sus economías basadas en productos a economías basadas en manufactura.
3. La decisión de especializarse en la manufactura de componentes en la que tienen una ventaja comparativa, lo cual creó más diversidad en sus resultados industriales e incrementó las oportunidades para comerciar.
4. El surgimiento de Japón como un proveedor importante de tecnología y de capital necesarios para mejorar la capacidad de manufactura y desarrollar nuevas industrias.

Debido a la diversificación de sus economías, la ASEN decidió crear un Área de Libre Comercio ASEAN (AFTA) para el año 2006. El objetivo de AFTA es reducir los aranceles intrarregión y remover las barreras no arancelarias en un periodo de 15 años. Los aranceles sobre todos los bienes de manufactura deben reducirse a 5% para el año 2003. Los miembros de AFTA tendrán un arancel común entre ellos, pero continuarán determinando en forma individual sus aranceles para los países no miembros. Esta nueva área de libre comercio tienen una población de 220 millones de habitantes y un PNB de 400 mil millones de dólares.

Cooperación Económica de Asia Pacífico (APEC)

APEC es el segundo bloque comercial importante de la Cuenca del Pacífico Asiático. Provee de una estructura formal a los principales gobiernos de la región, pero incluye entre ellos a Estados Unidos y Canadá, para discutir su interés mutuo en libre comercio y cooperación económica. APEC se ha convertido en el principal vehículo regional para promover la liberalización del comercio y la cooperación económica. Los 18 miembros que la integran incluyen a las regiones económicas más poderosas

[24] George Pine, "Spotlight Is on the ASEAN Countries as Tendí ASEAN-U.S. Dialogue Begins", en *Busincss America,* 17 de junio de 1991. pp. 16-18.

del mundo.[25] Dentro de sus objetivos se encuentran el compromiso con el libre comercio, incremento de la colaboración económica, lograr un crecimiento económico regional sostenido, fortalecer el comercio multilateral y reducir las barreras al comercio y la inversión sin detrimento de otras economías.

MEDIO ORIENTE

El Medio Oriente ha sido menos dinámico en la formación de grupos de mercado multinacionales que funcionen con éxito. Los países que pertenecen al Mercado Común Árabe que establecieron objetivos para un libre comercio interno no han tenido éxito. Pakistán, Irán y Turquía, anteriormente la Cooperación Regional para el Desarrollo (CDR), han rebautizado a su grupo regional como Organización de Cooperación Económica (OCE). En 1992, tres repúblicas que formaron parte de la URSS —Azerbaijan, Turkmenistán y Uzbekistán— fueron aceptadas en la OCE.

Cuando la CDR se organizó por primera vez, se daban pasos impresionantes para desarrollar la producción industrial básica hasta que la revolución en Irán terminó con toda actividad económica. La reorganización y la adición de las tres repúblicas se ve como un intento por retomar la actividad económica en el área y dirigirse hacia una alianza regional islámica.[26]

RESUMEN CONCEPTUAL

1. La búsqueda de mayores beneficios económicos ha estimulado la creación de regiones o mercados multinacionales, lo cual implica, a su vez, la reducción o eliminación de todo tipo de barreras al comercio internacional.
2. Los mercados nacionales generan los siguientes beneficios para los países miembro.
   - Acceso a nuevos mercados.
   - Industrialización.
   - Creación de empleo.
   - Especialización.
3. Las naciones con bases económicas complementarias son las que tienen mayores responsabilidades de constituir uniones económicas exitosas.
4. El primer paso para constituir un bloque económico es la reducción o eliminación de los aranceles.

[25] Los miembros de APEC son Australia, Canadá, Chile, China, HongKong, Indonesia, Japón, La República de Corea, Malasia, México, Nueva Zelanda, Las Filipinas, Papua-Nueva Guinea, Singapur, Taiwán, Tailandia y Estados Unidos.

[26] "Muslims Republics Join Economic Group", en *Reuters News Service,* 17 de febrero de 1992.

5. Existen diversos tipos de integración económica, a saber:

- Zonas de libre comercio.
- Unión aduanera.
- Mercado común.
- Unión económica.
- Unión política.

6. La tendencia mundial hacia la cooperación económica y la mayor competencia global obliga a considerar al mercado potencial en el contexto de las regiones del mundo más que de país en país.

7. La Unión Europea constituye el mayor y más importante bloque comercial del sistema internacional dados su evolución y su grado de integración.

8. Las autoridades de la Unión Europea son:

- Parlamento Europeo.
- Consejo de la Unión Europea.
- Comisión Europea.
- Tribunal de Justicia.

9. Luego de la disolución de la URSS, varios de sus ex integrantes constituyeron la Comunidad de Estados Independientes.

10. Las profundas reformas económicas encabezadas por el presidente Salinas de Gortari permitieron a México solicitar su ingreso al Área de Libre Comercio Estados Unidos-Canadá, con lo cual se conformó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

11. Los principales temas que incluye el TLCAN son:

- Acceso a mercados.
- Barreras no arancelarias.
- Reglas de origen.
- Administración de aduanas.
- Inversión.
- Servicios.
- Propiedad intelectual.
- Regulaciones gubernamentales.
- Estándares.
- Medio ambiente.

12. El Mercado Común del Cono Sur (Mercosur), que constituye el acuerdo de mercado común más reciente de América Latina, está conformado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

13. La integración económica de África parece ser un ideal difícil de alcanzar, sobre todo debido a la inexperiencia gubernamental, los recursos no desarrollados, problemas laborales y escasa demanda.

TÉRMINOS CLAVE

- Área Económica Europea
- Barreras arancelarias
- Barreras no arancelarias
- Bloque económico
- Bloque regional
- Comunidad de Estados Independientes
- Cooperación multinacional
- Integración económica
- Libre comercio
- Mercado Común del Cono Sur (Mercosur)
- Mercado común

Mercado regional

Mercados globales

Parlamento europeo

Reglas de origen

Sinergia multinacional

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)

Unión aduanera

Unión económica

Unión Europea

Unión política

Zona de libre comercio

CUESTIONARIO INTEGRAL

1. Defina los siguientes términos:

   a) Zona de libre comercio.

   b) Patrones de cooperación regional.

   c) Unión aduanera.

   d*)* Unión política.

   e*)* Mercado común.

2. ¿Cuáles son las principales causas de la integración de países en bloques económicos?
3. ¿Cuáles son los principales beneficios y problemas que podría generar esta unificación?
4. ¿Cuáles son las principales instituciones de la Unión Europea? Indique de qué forma operan.
5. ¿Cuál es la importancia de la Unión Europea ante la integración de los tres bloques de países llamados la Tríada?
6. Considera posible la unificación completa de América o qué tipo de problemas podrían impedirla?
7. ¿Qué papel juegan las integraciones regionales en el continente africano y cuáles han sido sus principales obstáculos?
8. ¿Qué posible papel podrían jugar los bloques ante la crisis financiera global?
9. ¿Cuál fue la principal barrera que provocó la disolución de un organismo de integración regional en Sudamcrica como ALADI?
10. ¿Qué fortaleza unifica al Mercado Común Centroamericano con mayor resistencia?
11. ¿Cuál es la diferencia entre la unión política voluntaria y la forzada?

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

CAPÍTULO 8

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Distinguir entre una investigación de marketing local y una internacional.
- Comprender el significado e implicaciones de la investigación de mercados internacionales.
- Determinar cuáles son las fuerzas del ambiente que influyen en el momento de realizar una investigación de mercados internacional.
- Describir y enumerar los ocho pasos que componen el proceso de investigación de mercados internacionales.
- Diferenciar entre fuentes de información primarias y secundarias.
- Enumerar las fuentes y alternativas de información para la realización de una investigación de marketing internacional.
- Entender cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan al realizar una investigación al utilizar tanto fuentes primarias como secundarias de ¡nforación.
- Describir las implicaciones internacionales de cada una de las herramientas utilizadas para elaborar una investigación de mercados.

INTRODUCCIÓN

Nunca antes las empresas habían enfrentado tantas oportunidades de internacionalizarse y, sin embargo, cada vez son más las variables que se interponen entre la exitosa colocación del producto y el fracaso total. En la actualidad las empresas dependen de un riguroso proceso de investigación que disminuye en un porcentaje significativo la probabilidad del fracaso al incursionar en mercados extranjeros.

En 1974 Nestlé enfrentó un boicot internacional. Durante 10 años se le acusó de ser responsable directa o indirectamente de la muerte de miles de bebés en Latinoamérica.

Los cargos: haber vendido una fórmula para bebé en un mercado que no estaba preparado culturalmente para utilizarla. Las consecuencias de su mal uso provocaron dichas muertes y un problema sumamente costoso para esta compañía suiza.

¿Cómo pudo la investigación de marketing haber contribuido para evitar esta tragedia?[1]

¿QUÉ ES LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONAL?

Es conveniente hacer una diferenciación entre la investigación de mercados y la investigación del marketing. La primera considera exclusivamente el estudio de nuestros clientes actuales y potenciales, sus hábitos de compra, cuántos y quiénes son. La segunda toma en cuenta todo lo anterior, y además la información relativa a las cuatro P del marketing (producto, precio, promoción y plaza).

La investigación de mercados internacional es la recolección sistemática, registro y análisis de datos obtenidos para proveer información útil para la toma de decisiones.

Podríamos definir la investigación de mercados como la forma sistemática de recolectar información y analizar la toma de decisiones en la planeación de mercados.

La investigación de marketing internacional se diferencia en poco de la investigación de marketing doméstico. Las dos cumplen los mismos objetivos pero, claro está, la investigación internacional presenta un mayor grado de dificultad debido a la gran gama de variables a las cuales los tomadores de decisiones no están acostumbrados a considerar. Las técnicas y herramientas para investigar son las mismas en el mercado nacional e internacional, pero los medios ambientes en donde se aplican son diferentes.

Adaptado de Philiph R. Cateora, *International marketing,* 8a. edición, McGraw-Hill, España, p. 725.

Es importante diferenciar entre investigación de mercados e investigación de marketing.

DIFERENCIAS ENTRE LA INVESTIGACIÓN DE MARKETING NACIONAL E INTERNACIONAL

La investigación de marketing internacional y la interna se diferencia en tres aspectos básicos:

- Son considerados los efectos del medio ambiente internacional sobre la totalidad de la compañía como una entidad generadora de utilidades.
- Muchos conceptos y procedimientos que constituyen la médula de las decisiones en el mercado interno pueden ser irrelevantes para el marketing internacional.
- La naturaleza etnocentrista del marketing convierte a las diferencias culturales entre las naciones en un factor significativo. Por lo tanto, la cultura de un mercado interno puede ser considerada y entendida, pero en el mercado internacional aún debe ser investigada profundamente.

En realidad la competencia es mucho más amplia debido a la existencia de diferentes productos sustitutos, diferentes estilos de competir y diferentes factores de competencia.

¿POR QUÉ INVESTIGAR?

La información es el elemento clave en la toma de decisiones del marketing. Si observamos y hacemos un análisis profundo, comprobaremos que la mayoría de

los errores pudieron ser evitados si se hubiera llevado a cabo una investigación racional.

Es fácil reconocer que dentro de un entorno tan vasto como es el medio global, existe una increíble gama de variables que puede provocar el éxito o el fracaso. Por lo tanto, es indispensable entender a la perfección cada una de estas variables antes de tomar cualquier decisión.

> Los ganadores del mañana estarán determinados por aquellas pocas compañías que tengan la habilidad para lograr un constante y continuo desarrollo en innovación y transformación. La habilidad será manifestada de manera exitosa por aquellas empresas que entiendan y exploten el aprendizaje global y el uso de la organización de su capital intelectual ...[2]

El enfoque más amplio que involucra la investigación del marketing internacional requiere de todo tipo de información necesaria para realizar negocios en el extranjero, a saber:

Estabilidad política La amplitud de las leyes de propiedad, las leyes laborales, la solidez de las instituciones financieras, todo ello es crucial para el buen desempeño de cualquier empresa, ya sea en el ámbito nacional o en su incursión en mercados extranjeros. El entorno político y su estabilidad nos permiten saber cuáles son las reglas del juego y cuál es la probabilidad de que cambien. El investigador debe analizar con cuidado si el país en cuestión tiene estabilidad política, ya que la seguridad de su inversión depende de esta circunstancia.

Atributos culturales Las creencias, costumbres, el sentido de la moral y los valores, las tradiciones, la historia y otros aspectos propios de la cultura son fundamentales para entender y atender las necesidades de nuestros consumidores potenciales. Ser sensibles ante las prácticas de negocios de un país extranjero mejora en gran medida la comunicación, reduce el conflicto y provoca un efecto que aumenta el desempeño del proyecto internacional.[3] Nuestros esfuerzos, encaminados hacia la satisfacción completa de los consumidores de nuestros productos o servicios serán en vano si no determinamos antes qué es lo que nuestros clientes necesitan y qué posibilidades existen de que podamos satisfacer esas necesidades de manera satisfactoria.

A medida que las tendencias globales se mueven hacia la conformación de alianzas estratégicas de grandes compañías de culturas totalmente diferentes, se descubre la necesidad de realizar investigaciones más profundas sobre comportamiento de negocios para evitar grandes fracasos como los que se han observado en China y otros países con costumbres opuestas a las occidentales.[4]

[2] John R. Riesenberger, "Knowledge—The Source of Sustainable Competitive Advantage", en *Journal of International Marketing,* vol. 6, núm. 1, 1997.

[3] Douglas W. LaBahn y Katrin R. Harich, "Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S.-Mexican Channel Relationship Performance", *en Journal of International Marketing,* vol. 5, núm. 4, 1997.

[4] Wilfned R. Vanhonacker y Yigang Pan, "The Impact of National Culture, Business Scope, and Geographic Location on Joint Venture Operations in China", *en Journal of International Marketing,* vol. 5, núm. 3, 1997.

Otras características importantes son las geográficas, las del mercado, el crecimiento potencial económico que se registrará en estos países, etcétera.

A continuación se describe más a fondo cómo interactúan estas variables con el concepto de investigación de marketing:

LOS SIETE AMBIENTES DE LA INVESTIGACIÓN DE MARKETIN

El proceso que se describe en la página anterior funciona dentro de un marco de trabajo compuesto por una diversidad de variables que, en la mayor parte de los casos, no tienen una importancia crucial en las investigaciones del mercado interno.

Este marco de trabajo se compone de siete variables que se explicarán a continuación.

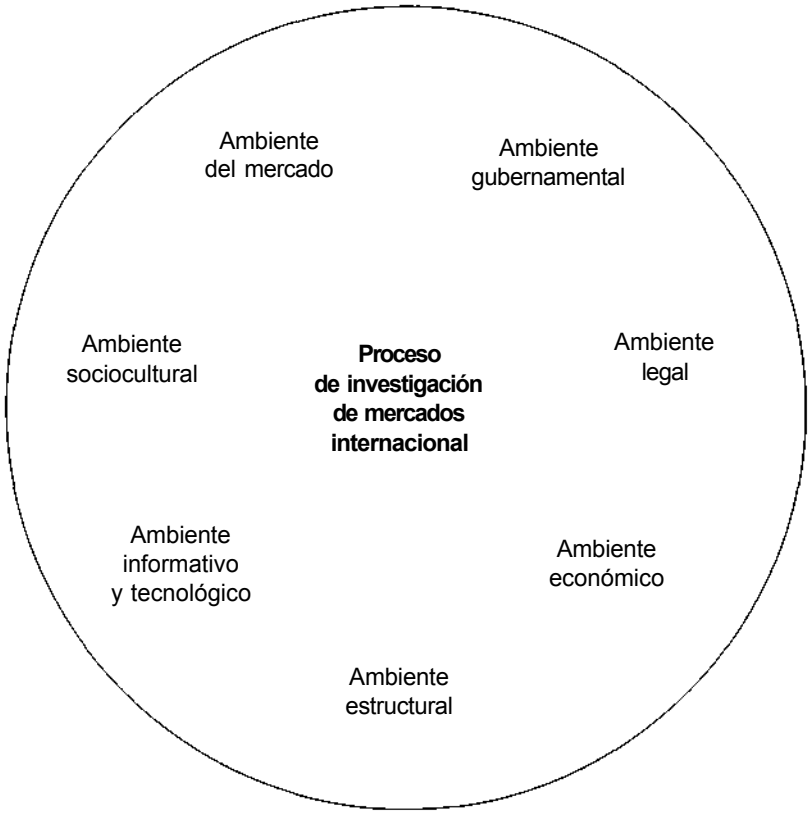


Ilustración 8-1 Ambientes que influyen en el proceso de investigación de mercados internacional

a) ***Ambiente del mercado*** En algunos países el marketing es un concepto floreciente. Mientras que en Estados Unidos esta disciplina se orienta hacia la satisfacción de las necesidades del mercado, en muchos países la mayoría de las empresas se encuentra todavía enfocada en la producción. En estos últimos, la demanda es mayor que la oferta, lo cual provoca que el cliente, aun cuando no esté satisfecho, tenga que comprar los productos que se encuentran en el mercado.

Dentro de la evaluación del ambiente del mercado, por lo general, el investigador considera variables tales como:

- Productos disponibles.
- Políticas de precios.
- Control de los medios por parte del gobierno.
- Actitud del público hacia la publicidad.
- Eficiencia del sistema de producción

b) ***Ambiente gubernamental*** El tipo de gobierno también debe ser considerado ampliamente, ya que ello tiene una relación directa con la política pública, las agencias regulatorias, los incentivos y castigos a la inversión. Además, es importante indagar en qué medida puede el gobierno manipular los mecanismos del mercado e interferir en la formación de una infraestructura industrial.

En los países desarrollados se encuentra otro tipo de problemática, como por ejemplo, las leyes ambientales que suelen ser especialmente rígidas en algunos países con fuerte poder económico. En otros países, la entrada de capital extranjero puede estar severamente regulada.

Sin embargo, la información gubernamental muchas veces no se difunde fácilmente y es necesario que el investigador posea una inusual paciencia para enfrentarse con la burocracia y la falta de voluntad de las agencias gubernamentales para proporcionar información. China es uno de los países cuya burocracia para obtener datos es un caso extremo al que los occidentales difícilmente llegarán a acostumbrarse."

c) ***Ambiente económico*** El crecimiento económico medido por indicadores como el PIB, la distribución del ingreso, las tasas de crecimiento demográfico y las tendencias del sector al cual pretendemos incursionar son todas variables sumamente importantes a nivel estratégico que se deben conocer antes de comenzar una investigación de marketing para introducir nuestro producto.

En muchos casos, estos indicadores proporcionan una radiografía de la fortaleza del mercado potencial y los posibles problemas que se deberán enfrentar en caso de que la economía presentara indicadores poco alentadores.

[5] L.W. Foster y L. Tosí, "Business in China after Tiananmen", en *Journal of Business Strategy,* mayo-junio de 1990.

Las economías más fuertes tienden a reunir un gran número de personas con ingresos sólidos e intereses variados, pero su tasa de crecimiento demográfico tiende a ser menor. En el caso opuesto, los países económicamente poco desarrollados tienden a presentar distribuciones de ingresos poco equitativas, altas tasas de desempleo y bajo poder adquisitivo; sin embargo, el crecimiento demográfico es tan alto, que puede resultar atractivo para ciertos sectores industriales.

d) ***Ambiente estructural*** La accesibilidad a los mercados, la infraestructura de carreteras, las telecomunicaciones, los servicios de correo, etcétera, son características que probablemente determinarán la estrategia adecuada para la realización de una investigación de mercado.

e) ***Ambiente informativo y tecnológico*** Las variables a analizar en este ambiente son los sistemas de información y comunicación, la infraestructura de computadoras, el uso de equipo, el desarrollo científico y universitario, y otros aspectos similares.

f) ***Ambiente sociocultural*** Valores, grado de alfabetismo, idioma, religión, patrones de comunicación, instituciones familiares y sociales son variables cuyo estudio puede compensar la carencia de empatia y conocimiento de los mercados y países.

g) ***Ambiente legal*** El ambiente legal de los mercados internacionales está constituido por todas las leyes, decretos, reglamentos, ordenanzas, edictos, etcétera que, con base en las constituciones locales emiten los respectivos gobiernos, así como por los convenios, tratados o acuerdos bi o multilaterales que éstos hayan firmado entre sí. Por lo tanto, el experto en marketing internacional no sólo debe conocer a la perfección las estructuras específicamente económicas o comerciales de los mercados en los cuales intenta ingresar, sino que debe manejar con absoluta certeza todo el entramado jurídico que envuelve y regula el funcionamiento de dichas sociedades.

Sólo así podrá evitar cometer graves errores que, en definitiva, perjudicarán a la empresa. En este aspecto, es especialmente necesario conocer las disposiciones que inciden sobre la cultura del país en cuestión. Así, por ejemplo, numerosas organizaciones se vieron en serios aprietos para adecuarse a las nuevas normas culturales y sociales que se impusieron en Irán a partir del derrocamiento del Sha Rehza Palevi y la instauración del régimen islámico.

EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Siempre tenemos límite de tiempo, presupuesto, costos y avances tecnológicos para realizar una investigación. El investigador siempre debe tratar de recabar la información más confiable a pesar de las restricciones existentes. Para lograrlo, se puede recurrir a ciertos procesos de trabajo ya preestablecidos que permiten tener una base para elaborar la investigación. Sin embargo, mucho dependerá del ingenio y la habilidad del investigador para utilizar estos recursos limitados para que dentro de la

CASO UNISIS

Planeación de UNISIS

De manera práctica podemos observar el proceso que utiliza UNISIS para su planeación el cual, básicamente, consta de tres pasos:

1. Estudio de las condiciones del medio ambiente:

   Economía Variables como el crecimiento, la inflación, la convertibilidad de la moneda, los ciclos de los productos en la rentabilidad de los mismos, indicadores económicos claves, intereses, bolsa de valores, etcétera.

   Clima político y sociológico Condiciones que pueden afectar a los negocios; ecología, seguridad y tiempo para diversiones.

   Repaso a las condiciones del mercado Análisis detallado de las condiciones del mercado que la división o subsidaria enfrenta por segmento de mercado interno.

   Resumen del ambiente tecnológico Un reporte del avance tecnológico "state of the art" seccionado por segmentos de mercado.

   Resumen perceptual del mercado de la competencia Métodos de segmentación de mercado; productos y estrategias aparentes con enfoque internacional.

2. Consejería Divisional.
3. Revisión de estrategias.

Toda esta información, en conjunto, es escencial para la toma de buenas decisiones de mercado.

tecnología, medios y presupuestos disponibles pueda obtener la información necesaria para realizar una correcta toma de decisiones.

RECONOCER LA NECESIDAD DE INVESTIGAR

Existen varios obstáculos que enfrenta el tomador de decisiones que le impiden percibir la necesidad de realizar una investigación de marketing.

El principal obstáculo, en muchas ocasiones, es la falta de sensibilidad de las empresas ante las diferencias de gustos y preferencias entre los consumidores. Con frecuencia, el tomador de decisiones supone que todas las culturas se comportarán de la misma manera.

1. Reconocer la necesidad de información

2. Evaluar los beneficios de la investigación

3. Determinar los objetivos de la investigación

4. Determinar los requerimientos de información

5. Identificar las fuentes para obtención de datos

6. Evaluar la fuente, su calidad y compatibilidad

7. Interpretar y analizar los datos

8. Presentar los resultados de la investigación

Ilustración 8-2 Proceso de investigación

Por otra parte, la falta de experiencia puede llevar a la dirección a suponer que las leyes, canales de distribución, regulaciones publicitarias y otras variables funcionan igual en todos los países, así como a incurrir en un ahorro mal entendido al no realizar una investigación profunda para incursionar y discriminar los diferentes segmentos que componen el mercado extranjero.

Una última razón por la que las empresas suelen decidir no investigar es el total desconocimiento acerca de las fuentes de información en el país meta o su incapacidad para interpretarlas cuando obtiene dicha información.

EVALUAR LOS BENEFICIOS DE INVESTIGAR

Para poder llevar a cabo cualquier investigación, ya sea internacional o interna, las empresas deben utilizar recursos económicos que en el caso de las empresas pequeñas es generalmente escaso. De esta manera, una de las primeras etapas para realizar una investigación es la de evaluar cuál será el costo de la investigación. El costo puede ser determinado con base en dos diferentes puntos de vista:

- El beneficio que la empresa recibirá de la investigación.
- El riesgo en el cual la empresa incurre si no la lleva a cabo.

Obviamente que los beneficios de la investigación deben ser mayores que los que se obtendrían si no se la realizara. Aun cuando determinar estos beneficios antes de hacer la investigación es difícil si no existen antecedentes, es importante hacer esta clase de ejercicios para comparar diferentes alternativas estratégicas de investigación.

Por otro lado, el segundo punto se refiere al riesgo de no realizar la investigación. Muchas veces es más fácil tomar la decisión considerando este tipo de análisis, ya que las variables desconocidas pueden generar consecuencias no deseadas y la incertidumbre no es el tipo de ambiente con el cual se desea encontrar en un nuevo mercado.

DETERMINAR LOS OBJETIVOS A INVESTIGAR

El primer paso del proceso de investigación es definir el problema y establecer un objetivo de investigación específico. En esta etapa, el mayor inconveniente es transformar el problema del negocio en un plan de investigación. Con frecuencia, el problema principal al iniciar una investigación es embarcarse en ella sin tener una idea clara y definida acerca de los objetivos específicos obtenidos del análisis de la problemática total del negocio. El valor de la investigación puede ser juzgado sobre la base de varios criterios: si los temas son relevantes o no, si el marco conceptual de la investigación es el adecuado y justificable y si a final de cuentas el resultado proporcionará un valor agregado al negocio.[6] Esta etapa es crítica en la investigación internacional debido a que el nuevo medio poco familiar tiende a ocultar la definición del problema en una neblina que impide que sea claramente percibido.

Para el investigador es vital saber interpretar de qué manera la nueva cultura haría diferente la investigación o si ésta fuera realizada en el marco de referencia que él

[6] S. Tamer Cavusgil, "Are Convencional Research Orientations Sull Relevant Today?", en *Journal of International Markcting,* vol. 3, núm. 2, 1995.

conoce, lo cual no siempre es fácil, ya que se requiere de una gran experiencia y sensibilidad.

DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN

En esta etapa se utilizan los objetivos de la investigación como una guía para determinar el tipo de información que se necesita. Por ejemplo, si solamente fuera requerida información general del mercado, tal vez información barata y fácil de conseguir, tal vez con estadísticas de población mundial sería suficiente. Si el investigador necesita información acerca de las barreras de introducción, se debería buscar información acerca de los tratados comerciales con su país.

Al determinar los requerimientos de información, el investigador debe formular preguntas de investigación adecuadas como las que se presentan en el siguiente recuadro:

ASUNTOS ESTRATÉGICOS

- ¿Qué objetivos deben lograrse en el mercado extranjero?
- ¿Qué segmentos del mercado extranjero sebe satisfacer la empresa?
- ¿Cuáles son los mejores productos, distribución, precio y estrategias de promoción?
- ¿Cuál debe ser la mezcla de mercado para tomar ventaja de las oportunidades disponibles?

SELECCIÓN DEL MERCADO EXTRANJERO

- ¿Existen oportunidades para distribuir productos en mercados extranjeros?
- ¿Cuál es el potencial de mercado de la empresa en el extranjero?
- ¿Existen mercados específicos que la empresa pueda servir?
- ¿Qué nuevos mercados pueden ser abiertos en el exterior?

MEZCLA DE MARKETING

- ¿Qué producto debe ofrecer la empresa?
- ¿A qué precio debe ofrecerlo?
- ¿Qué canales de distribución deben utilizar?
- ¿Cómo deben promover los productos?

IDENTIFICAR LAS FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS

A grandes rasgos se puede decir que existen dos maneras de obtener información: una de ellas es la recolección de datos, experiencias, estadísticas, noticias, reportes, publicaciones o cualquier otro material que haya sido escrito con recursos externos a la empresa. Estos materiales son conocidos como información de fuentes secundarias.

Por su parte, el acto de realizar investigaciones cualitativas o cuantitativas con los recursos de la empresa (encuestadores, viáticos, codificación e interpretación) se denomina recolección primaria de información o fuentes primarias.

Básicamente, podemos afirmar que las fuentes primarias son la manera más directa de obtener información, ya que mediante ellas se logra exactamente lo que se busca. Sin embargo, esta ventaja se reduce porque el costo es mucho mayor que recurrir a información que ya ha sido recolectada por otras personas, empresas o instituciones.

Muchas veces la información que se necesita ya está escrita por lo cual, debido a su bajo costo, es recomendable, en primer lugar, agotar todas las fuentes secundarias posibles antes de comenzar una investigación. Por lo tanto, al final de este capítulo se dedicará un apartado para hablar exclusivamente de las fuentes primarias de información.

Entre las diversas fuentes de información secundaria se pueden mencionar:

Gobierno Es casi seguro que los gobiernos de los diversos países en donde las empresas quieren penetrar dispongan de información de diversos tipos. Sin embargo, en muchos casos, esta información no está en el idioma del investigador, además de no estar en el país de la empresa interesada. Por ello, es recomendable consultar en los consulados y embajadas acerca de estas fuentes de información.

En el caso de México, la información gubernamental suele ser obsoleta, además de escasa y en algunos casos (como los indicadores económicos), sesgada.

La informática ayuda en gran medida a los expertos en marketing durante el análisis e interpretación de los datos.

Muchas veces es mejor recurrir a países del primer mundo donde la cultura de la investigación permite llevar a cabo una recolección rápida y segura de información.

Fuentes de información en Estados Unidos En Estados Unidos se pueden encontrar numoerosas fuentes de información, entre ellas:

- Agencias internacionales.
- Organismos públicos.
- Firmas consultoras.
- Oficinas de otros gobiernos.
- Bancos.
- Asociaciones comerciales.
- Directorios y publicaciones.
- Bases de datos.
- Otras empresas.

Agencias internacionales Las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional reúnen una gran variedad de información económica y social de diferentes países del mundo. Esta información está disponible para el público.

Organismos públicos El departamento de comercio de Estados Unidos es una de las fuentes más importantes de información secundaria. Este organismo informa no sólo de las condiciones en otros países, sino también su efecto sobre los negocios internacionales.

Firmas consultoras Existen empresas dedicadas a la obtención de información primaria y secundaria, entre ellas, Business International, la cual difunde sus estudios mediante publicaciones periódicas. Otra empresa de este tipo es Predicasts, de la cual se puede obtener información financiera y contable sobre diferentes países del mundo.

Oficinas de otros gobiernos Casi todos los países mantienen embajadas en Washington D.C., además de consulados y oficinas en Nueva York. Por lo general, las embajadas cuentan con agregados comerciales que pueden ser una muy buena fuente de información secundaria.

Bancos Muchos bancos de Estados Unidos operan en todo el mundo y cuentan con bibliotecas con abundante información que ofrecen gratis a sus clientes.

Asociaciones comerciales Diversos organismos, tales como cámaras de comercio internacionales o asociaciones industriales pueden proporcionar buena información sobre los mercados locales. Estos grupos, formados por segmentos empresariales, a

menudo colectan información entre sus miembros, la cual luego publican. Esta información suele ser demasiado general, pero puede proporcionar datos relevantes acerca de los mercados internacionales

Directorios y publicaciones Se puede encontrar un gran número de directorios industriales tanto locales, como nacionales e internacionales. Estos directorios sirven para identificar empresas y proveer de información general como, por ejemplo, el nombre del CE.O. de alguna empresa determinada. Existen también publicaciones enfocadas a cubrir áreas de información específica, las cuales regularmente actualizan sus contenidos sobre comercio internacional, impuestos, aspectos financieros, etcétera.

Bases de datos Actualmente existen mas de 6 200 bases de datos de las cuales 4 200 pueden ser accesadas a través de Internet. Estas fuentes pueden ser consultadas por cualquier empresa interesada y su cobro es por consulta. Su empleo es muy recomendable debido a la constante actualización informativa que se encuentra en las mismas.

Otras empresas En ocasiones se puede obtener valiosa información de empresas extranjeras y distribuidores. De hecho, ésta es la fuente de información más utilizada en la actualidad, según un estudio realizado en Europa acerca de los métodos de obtención de información.[7]

EVALUACIÓN DE LAS FUENTES

Esta etapa consta de tres faces: seriedad de la fuente, calidad de los datos y compatibilidad de los datos.

Seriedad de la fuente El investigador nunca debe aceptar como ciertos todos los materiales informativos que recibe sin antes verificar el origen de la información. Por ello, debe preguntarse: ¿Tiene la fuente algún motivo para alterar la información? ¿Es éste un país desesperado por inversión que pueda "maquillar" cifras y borrar datos alarmantes? La responsabilidad del investigador en esta etapa es desechar o, en su caso, validar la información recolectada por medio de un cuidadoso estudio de la fuente.

Calidad de la información El investigador deberá estar atento a:

- La vigencia de los datos.
- Su relevancia en el contexto global de la investigación.
- Su exactitud, la cual depende de los métodos utilizados para obtenerlos.

[7] Chris Styles y Tim Ambler, "Successful Export Practice: The UK Experience", en *International Marketing Review,* London Business School, Londres.

Compatibilidad de los datos Mientras que la información de Rusia estará expresada en rublos, tal vez la de España lo sea en pesetas. Tal vez un país utiliza ciertos procedimientos para establecer su tasa de crecimiento poblacional no compatibles con las de otros países. Se debe tener especial cuidado en convertir toda la información en los mismos términos antes de pasarla al tomador de decisiones.

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

La tarea crítica del proceso empieza cuando la recolección ha terminado. En esta etapa se debe hacer uso de la creatividad para aprovecharla al máximo.

Cuando se cuenta con los datos secundarios, generalmente deben intercalarse entre sí en varias series de información para poder llegar a conclusiones. Por ejemplo, la penetración de mercado de los televisores puede ser utilizada como una variable para determinar el mercado potencial de videocaseteras.

El investigador debe ir mas allá y utilizar inferencias creativas para llegar a un conocimiento útil.

Una vez que los datos han sido recolectados, deben ser analizados e interpretados de manera congruente con el problema de marketing previamente establecido. Los datos, tanto primarios como secundarios, deben ser tomados en consideración para lograr una visión concreta, pero es necesario considerar algunos factores, pues el significado de las palabras, la actitud acerca del producto, la conducta del entrevista-

Una labor de los expertos en marketing es analizar la información recabada sobre los mercados.

dor y otros factores pueden distorsionar los resultados. La cultura es un factor importante cuya influencia sobre la información debe ser evaluada. Aceptar la información sin ningún tipo de discriminación es una imprudencia muy grande. Para otorgar su justo valor a la información recabada, el investigador debe poner en acto tres talentos importantes:

- Primero, debe tener un alto grado de conocimiento cultural sobre el mercado meta. Sólo así podrá analizar los resultados de la investigación, las costumbres sociales, la semántica, las actitudes actuales, las prácticas comerciales, etcétera.
- Segundo, talento creativo para adaptar la investigación a la cultura bajo estudio. El investigador debe tener sentido del humor, paciencia y la voluntad para enfrentar los diferentes aspectos que encontrará en el país meta.
- Tercero, es necesario ser escéptico al interpretar los datos recopilados y valerse del ingenio para ajustar las cifras a la realidad socioeconómica observada.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La comunicación de los resultados a la gerencia es el aspecto más importante para que la investigación sea exitosa. La meticulosidad en la preparación de los reportes refleja el deseo del investigador de comunicar conocimientos importantes.

Aun cuando muchos investigadores se ven tentados a presentar informes compuestos por cientos de hojas con datos, lo único realmente importante en esta etapa es ofrecer de manera sintética un conjunto de conclusiones sólidamente respaldado que sugiera a la gerencia las posibles vías de acción.

El propósito último de este tipo de estudio es la comunicación eficaz de información útil que implique la necesidad de su implantación. Debido a que el reporte moldea la percepción de la investigación final, el mismo debe ser realizado por un experto que plasme los aspectos más importantes de los datos y conclusiones obtenidos. Los. reportes mal elaborados sólo son un desperdicio de dinero y recursos.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Una vez que el investigador global considera que la información que le falta no podrá obtenerla a partir de fuentes secundarias, comienza el proceso de investigación primario, el cual es muy similar, en cuanto a su forma, al proceso de investigación interna. En primer lugar, es necesario desarrollar un instrumento de investigación adecuado al país y a los objetivos específicos. Después se debe proceder a determinar una muestra representativa de la población, para recién iniciar la recolección de la información que. por último, debe ser codificada y analizada.

Sin embargo, dentro de este proceso surgen algunos problemas, a saber:

PRIMER PROBLEMA: EL MUESTREO

En cualquier investigación es necesario eliminar la posibilidad de arribar a un resultado final sesgado, lo cual se logra si se permite que el azar juegue un papel importante cuando se escogen muestras representativas de cada uno de los segmentos de interés. Sin embargo, el conocimiento previo de la sociedad en estudio juega un papel mvaluable en la investigación nacional, debido a que conocemos de antemano, de manera precisa e intuitiva el funcionamiento de casi todos los segmentos que la componen. Pero, ¿cómo hacer cuando se desconoce por completo el mercado meta? Este, sin duda, es un problema debido a que no siempre existen agencias de investigación de mercados locales que puedan transmitirnos su conocimiento regional. De esta manera, la elección de la muestra representativa se convierte en un reto que, de no ser resuelto, invariablemente llevará a conclusiones sesgadas.

CÓMO AFECTAN LAS DIFERENTES CULTURAS EL PROCESO DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN: UN CASO REAL

LOS EUROPEOS LEGALIZAN LA PRIVACIDAD DE LOS DATOS

En los doce países de la Comunidad Europea existe un cumplimiento generalizado de las leyes sobre la privacidad de los datos. Un prototipo de las leyes europeas sobre este aspecto es la Data Protection Act, del Reino Unido, cuyos más importantes aspectos se resumen a continuación:

- La cantidad de datos personales recolectados para propósitos específicos no debe ser excesiva.
- Los datos personales deben ser precisos y mantenerse actualizados.
- Los datos personales no deben conservarse más tiempo del necesario para el propósito específico.
- Los usuarios de los datos personales deben proporcionar acceso oportuno a éstos (sin costo alguno) cuando los individuos soliciten examinar los mismos durante periodos razonables. Cuando sea apropiado, los usuarios deben corregir o borrar los datos erróneos.
- Los usuarios de los datos deben tomar medidas de seguridad apropiadas contra el acceso no autorizado, la alteración, el cambio, la destrucción o la pérdida de los mismos.

SEGUNDO PROBLEMA: LA NO RESPUESTA

El investigador extranjero se encontrará con una gran variedad de circunstancias ajenas a su experiencia a medida que visite nuevos lugares como parte del proceso de investigación. Una de ellas es la falta de cooperación predominante en algunas cultu-

ras para dar información considerada "personal". En otras, sobre todo culturas de niveles socioeconómicos bajos, la clase media por lo general responde sobre lo que le gustaría comprar o hacer, no sobre qué realmente compra o hace, lo cual distorsiona los resultados.

TERCER PROBLEMA: EL CUESTIONARIO

Acostumbrado al país en el cual vive, el investigador puede pasar por alto la gran variedad de culturas con las cuales debe enfrentarse. Existen muchos lugares, inclusive en México, donde se hablan una gran cantidad de dialectos. El cuestionario, en lugares donde exista una alta concentración de diversidad étnica, debe redactarse en varios idiomas, para que la omisión de uno de ellos no genere un resultado sesgado.

CUARTO PROBLEMA: LA TRADUCCIÓN

Existe un sinnúmero de expresiones que dentro de un mismo grupo de etnias pueden tener distintos significados. La traducción, tanto en el momento en que el encuestador recibe la información, como cuando la analiza y codifica, es un aspecto de especial importancia. El costo de obtener esa información es tan alto, que sería poco deseable que el resultado fuese sesgado por una mala traducción.

Otra posible fuente de errores es no tomar en cuenta las diferencias existentes entre los diferentes países en las escalas y medidas que se utilizan en la industria o mercado investigado.

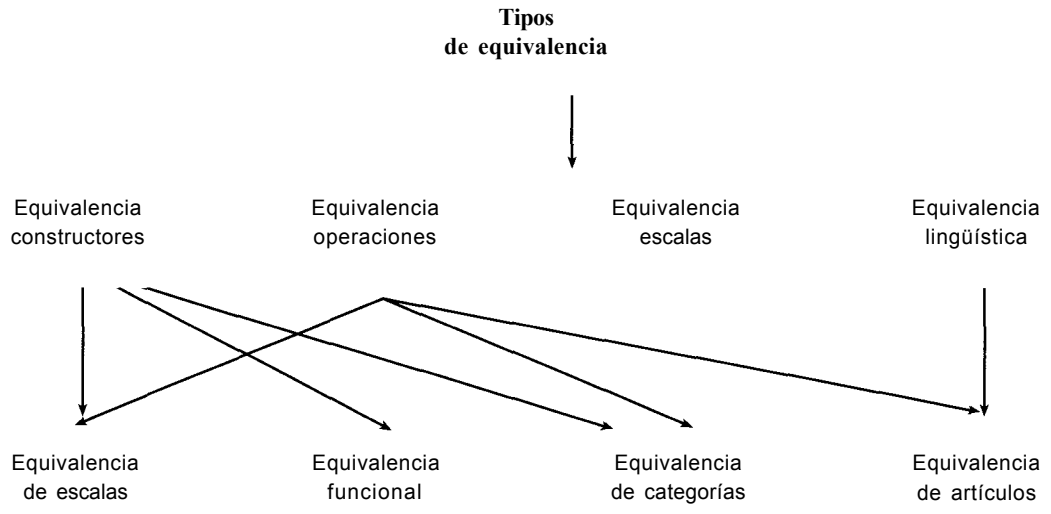


Ilustración 8-3 Tabla de conversiones

Para evitar este último error es frecuente la utilización de una tabla de conversiones como la que se presenta en la ilustración 8-3. La equivalencia de los constructores comprende la equivalencia conceptual, funcional y de categorías. La equivalencia conceptual se refiere a la interpretación de las marcas, los productos, el comportamiento de los consumidores y los esfuerzos del marketing. La equivalencia funcional analiza si un concepto o comportamiento determinado tiene el mismo papel o función en distintos países. La equivalencia de categorías se refiere a la clase que agrupa estímulos tales como los productos, marcas y comportamiento. La equivalencia de operaciones está relacionada con la forma en que se operan los constructores teóricos para llevar a cabo las mediciones. La equivalencia de artículos debe comparar los instrumentos utilizados con los de otros países. La equivalencia de escalas, también conocida como equivalencia métrica, se establece si se logran otros tipos de equivalencia.

QUINTO PROBLEMA: LA HERRAMIENTA

Mientras que en Estados Unidos recibir un cuestionario por e-mail, por correo o una llamada telefónica para obtener información es considerado parte de la rutina de muchos estadunidenses, en Japón y otros países orientales ello es poco usual y probablemente hasta molesto.[8]

El diseño de la investigación tiene que asegurar que el instrumento sea el adecuado para esa cultura y no tomar la decisión basándose en experiencias en el mercado nacional.

Básicamente, el investigador debe escoger alguna(s) de las siguientes herramientas:

Entrevista por teléfono

En Estados Unidos y Canadá el teléfono tiene una penetración muy importante entre la población, lo cual facilita la realización de las encuestas telefónicas. Este tipo de herramienta debe ser utilizada únicamente para obtener información de estratos con un nivel de educación medio acostumbrados a utilizar el teléfono para efectuar negocios y otras actividades prácticas.

El costo de este medio es bajo, mientras que los resultados generalmente son buenos. Sin embargo, a diferencia de Estados Unidos y Canadá, así como en otros países tales como Hong Kong y Gran Bretaña, en el resto de Europa y la mayoría de los países en vías de desarrollo el teléfono no tiene una penetración significativa, lo cual constituye un problema logístico en caso de querer realizar un muestreo aleatorio (debido a que automáticamente se pasa por alto un elevado porcentaje de personas que no cuentan con teléfono).

[8] By S. C. Williams, "Executive Insights: Researching Markets in Japan: A Methodological Case Study", *enjournal of International Marketing,* vol. 4, núm. 2, 1996.

Entrevista personal domiciliaria

Existen países donde las prestaciones y el salario mínimo asignado a los encuestadores es tan alto que es muchas veces incosteable. En Europa, por ejemplo, los enenestadores franceses reciben un alto ingreso y además deben aportar grandes cantidades al seguro social, al igual que su empleador. En Estados Unidos y Canadá es más barato, pero aún así es mucho más costoso que en otros países donde esta forma de entrevista es bastante popular, como por ejemplo, América Latina y otros países en vías de desarrollo.

Entrevistas de abordaje en centros comerciales

Los módulos instalados en centros comerciales son bastante populares en Estados Unidos y Canadá. En Suecia también se acostumbra, pero en el resto de los países europeos es poco común.

Entrevistas por correo

Debido a que el costo es mínimo, en países como Canadá y Estados Unidos, que tienen elevadas tasas de alfabetismo y un sistema postal eficiente, es común recibir en los domicilios cuestionarios que abordan una gran diversidad de temas. Este método ha logrado excelentes resultados en países con un alto grado de desarrollo cultural o con segmentos que poseen esta característica. Sin embargo, a pesar de que este método es muy útil en Noruega, Suecia u Holanda, en países de África o América Latina difícilmente podría generar buenos resultados para alguna investigación. Cabe aclarar que también influye el tipo de investigación a realizar, pues es más fácil utilizar este método con ejecutivos de alto nivel dentro de un sector industrial determinado.

RESUMEN CONCEPTUAL

1. Debido a la globalización de los mercados es cada vez más importante descubrir la gran diversidad de oportunidades que existen en diferentes países que probablemente necesiten los productos que la empresa elabora.
2. Llevar a cabo esta tarea no es fácil, pero se puede tener éxito si se aplica una metodología correcta que evite costosos errores. Una parte integral de esta metodología es la investigación de mercados internacionales, la cual en sí misma no tiene valor si quienes toman las decisiones no comprenden la diversidad cultural, económica y social existente entre países.
3. El investigador debe ser sensible a estas diferencias pero, además de su intuición, debe conocer a fondo la metodología de investigación de mercados. Es

recomendable que la investigación sea realizada por personas capaces de adaptarse a diferentes culturas y comprendan esas pequeñas diferencias que muchas veces dificultan la tarea del investigador extranjero.

4. Si se sigue cuidadosamente la metodología sugerida, y además se elimina por completo la visión etnocentrista de muchos tomadores de decisiones, se habrá dado el primer paso que llevará al éxito nuestro proyecto.

5. Los ocho pasos que componen el proceso de investigación de mercados internacionales son:

- Reconocer las necesidades de información.
- Evaluar los beneficios de la investigación.
- Determinar los objetivos de la investigación.
- Determinar los requerimientos de la información.
- Identificar las fuentes para la obtención de datos.
- Evaluar la fuente, su calidad y compatibilidad.
- Intepretar y analizar los datos.
- Presentar los resultados.

6. Durante el proceso de investigación surgen diferentes problemas que el investigador debe resolver, a saber:

- El muestreo.
- La no respuesta.
- El cuestionario.
- La traducción.
- Herramienta.
- Evaluación.

TÉRMINOS CLAVE

Ambiente de mercado

Ambiente económico

Ambiente estructural

Ambiente gubernamental

Ambiente informativo y tecnológico

- Ambiente legal
- Ambiente socio-cultural
- Atributo cultural
- Base de datos
- Cuestionario

- Directorios
- Entrevista
- Etnocentrismo
- Fuente de información primaria
- Fuente de información secundaria
- Herramienta de investigación
- Interpretación y análisis de datos
- Marketing
- Marketing internacional
- Marketing local
- Tipos de equivalencia

CUESTIONARIO INTEGRAL

1. ¿Cuál es la diferencia entre investigación de mercados internacional e interna?
2. ¿Cuáles son los ambientes que envuelven el proceso de investigación de mercados internacional?
3. ¿Cuáles son los ocho pasos del proceso de investigación de mercados internacional?
4. ¿Qué es una fuente de información primaria?
5. ¿Qué es una fuente de información secundaria?
6. ¿Cuáles son los problemas más comunes que se pueden presentar en el momento de realizar una investigación de mercados internacional?
7. ¿Cuáles son las herramientas utilizadas durante una investigación de mercados internacional?
8. ¿Qué implicaciones internacionales tiene el uso de estas herramientas?
9. Si tuviera que realizar una encuesta por correo en México, ¿cree que funcionaría?
10. ¿Qué clase de herramientas utilizaría en Brasil?

ESTRATEGIA CORPORATIVA LATINOAMERICANA BAJO EL NUEVO REGIONALISMO

CAPÍTULO 9

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Identificar las características de los elementos que componen el proceso de integración regional en América.
- Conocer y comparar cómo surge el nuevo regionalismo a nivel mundial y en especial en América.
- Detectar la estrategia corporativa que deben aplicar las empresas de carácter internacional bajo el nuevo regionalismo.
- Determinar la forma de integración que las empresas asumirán bajo la estrategia corporativa internacional.
- Conocer los enfoques de las estrategias corporativas bajo el regionalismo; mediante el regiocentrismo, integración regional, integración multifocal regional e integración de interés nacional.
- Detectar las presiones de integración e interés bajo el regionalismo en América Latina.
- Determinar la estrategia regional corporativa latinoamericana y comparar tanto a la vieja estrategia corporativa como a la nueva estrategia bajo el regionalismo.

INTRODUCCIÓN

La formación de una serie de nuevos bloques de comercio regionales indica que el regionalismo está surgiendo con fuerza como respuesta estratégica al penetrante y despiadado proceso de globalización. Después de estar en un segundo plano respecto a los esfuerzos multilaterales del GATT para incrementar el comercio y la inversión, la integración del comercio regional ha surgido una vez más como una opción viable para dar forma y proteger los intereses económicos de las naciones soberanas ante las presiones competitivas de la globalización.

Una nueva raza de corporaciones latinoamericanas está dejando su huella en respuesta a esta nueva realidad de apertura económica, globalización e integración regional. Estas empresas han descubierto que pueden competir con las empresas globales y llegar a ser jugadores regionales en nichos ignorados por sus poderosos rivales. Estas corporaciones están explotando rápidamente la tecnología nacional, bajos costos y su profundo conocimiento de la intrincada estructura cultural de la región.

Aunque unas cuantas corporaciones latinoamericanas se mueven de manera rápida para aprovechar las oportunidades de un mercado integrado, la gran mayoría de las compañías originarias de América Latina todavía no tienen una visión regional. Esas empresas locales que utilizan estrategias corporativas que demostraron su eficacia bajo el proteccionismo y la débil colaboración regional son desafiadas por empresas integradas regionalmente y poderosas corporaciones globales. Es muy pronto para distinguir entre ganadores y perdedores de esta batalla, pero es probable que esas corporaciones latinoamericanas que fracasan en su intento de adaptación a este nuevo ambiente sólo llegarán a ser accidentes de este proceso.

La formación de bloques regionales es una de las estrategias preferidas de los países para evitar los efectos indeseables de la globalización.

Este ensayo analiza la forma en que las corporaciones latinoamericanas responden a las dos tendencias del creciente regionalismo y la intensa globalización. El artículo está organizado en cinco secciones. La primera revisa el regionalismo económico en América. La segunda presenta un marco para estudiar la estrategia corporativa. La tercera aplica el marco para analizar los cambios en la estrategia corporativa de las corporaciones latinoamericanas. La cuarta identifica los elementos de una estrategia corporativa regional. Por último, la quinta sección proporciona un resumen y explora algunos retos futuros para la evolución de la estrategia corporativa regional en América Latina.

INTEGRACIÓN REGIONAL EN AMÉRICA

EL NUEVO REGIONALISMO

El regionalismo puede definirse en términos de dos componentes. El primero de ellos es el regionalismo económico, que se basa en el deseo de los agentes económicos y las

naciones soberanas de mejorar el nivel de bienestar de sus integrantes. El segundo componente es una "mentalidad" regional que resulta de compartir valores y creencias comunes, que dan forma a una visión de lo que quieren llegar a ser los miembros regionales. En esta sección se analiza el primer componente. El segundo será presentado dentro del contexto de la orientación corporativa en la siguiente sección.

Hine (1992) define el regionalismo económico como la promoción por parte de los gobiernos de los enlaces económicos internacionales con otros países. Este proceso se realiza mediante la eliminación de barreras al comercio y la libre circulación de capital y mano de obra entre los estados miembros, lo cual permite una integración económica regional. Este proceso de integración económica está diseñado para eliminar la discriminación entre las unidades económicas de los estados miembros. La creación de una región económica reduce los costos de transacción entre los agentes económicos de los países miembros e incrementa los costos de transacción con los no miembros. Para los integrantes de los bloques los costos son menores porque ser miembro implica menos incertidumbre, asimetría de la información y oportunismo.[1]

Cuando el regionalismo está basado principalmente en el comercio, Schott (1991) sostiene que el éxito del grupo depende de la similitud de ingresos per cápita, la proximidad geográfica, regímenes de comercio similares o compatibles y el compromiso con la organización regional.

El regionalismo no es nuevo. El primero de ellos tomó forma en los acuerdos de comercio regionales. Durante el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial proliferó el regionalismo en forma de acuerdos comerciales preferenciales, áreas de libre comercio, uniones aduaneras y mercados comunes.

Con excepción de la Unión Europea, los esfuerzos por la integración no han logrado ningún efecto significativo. En muchos casos, las negociaciones de integración comercial dejaron importantes barreras no arancelarias fuera del FTAA ante el avance de los acuerdos. Esto es particularmente cierto en relación con muchos esfuerzos de integración regional de los países en desarrollo. La falta de beneficios reales de la integración regional entre las economías en desarrollo surge principalmente de la existencia de economías más competitivas que complementarias. Los gobiernos desalentaron la competencia intra-regional y los encargados de elaborar políticas se orientaron hacia metas de distribución equitativa de beneficios exiguos en lugar de aspirar a lograr eficiencia distributiva. Otros factores limitantes incluían la reducida capacidad de la demanda interna de la región debido al bajo ingreso de sus miembros, la vulnerabilidad regional ante choques externos como los términos de intercambio y las tasas de interés, y la falta de una fuerte economía líder entre sus miembros que pudiera estimular la economía regional.

La existencia de economías competidoras, más que complementarias, son un fuerte escollo a la formación de bloques económicos regionales.

[1] Ver Langahamer (1992) para una discusión sobre el enfoque del costo de transacción de la integración regional.

Sin embargo, ha comenzado a perfilarse una nueva ronda de regionalismo, resultante de factores como la complejidad y el lento progreso del libre comercio multilateral bajo el GATT, la proliferación de barreras no arancelarias, y la percepción por parte del resto del mundo de una mentalidad de fortaleza en Europa. Otros acontecimientos en la economía internacional también han creado condiciones favorables para una nueva ronda de regionalismo. En años recientes, muchas economías en desarrollo y nuevos estados democráticos reformaron sus economías y pusieron los cimientos para estructurar economías guiadas por el mercado.

Más aún, la importancia de los flujos de capital y la inversión directa, en particular, han relegado el comercio a un nivel scundario. La lógica de la creación o desviación del comercio ha sido remplazada por la inversión y reforma de dicha lógica que domina el pensamiento actual de muchos claboradores de política. Como resultado, el regionalismo en muchos casos llega a ser la única manera a través de la cual los estados recién formados y reformados pueden participar en las negociaciones multilaterales; la solicitud de ingreso de China al GATT es paradigmático. Además, en mercados financieros más fluidos y climas de inversión más receptivos, el capital se mueve libremente por todo el mundo, y los Estados intensifican su competencia para compartir los beneficios de la producción global, empleo y desarrollos de tecnología. Ser miembro de una organización regional proporciona una ventaja adicional para atraer capital. Esto fue especialmente cierto para los grupos regionales que profundizaron su esfuerzo de integración para incluir las consideraciones de los inversionistas como las condiciones de mano de obra y las leyes de propiedad intelectual. En concreto, ha surgido un nuevo regionalismo motivado principalmente por el temor de exclusión del orden económico mundial (Etheir, 1998).

Desde la perspectiva de los países en reforma, la integración regional, la participación en negociaciones comerciales multilaterales y la atracción de la inversión extranjera fueron las piedras angulares de sus reformas. Además, estos países estaban interesados en la sostenibilidad de sus reformas. Un acuerdo con la economía de un país grande puede proporcionar mayores garantías de sostenibilidad para afianzar estas reformas y proporcionar un mecanismo de ejecución y sanciones en caso de revocaciones. Por ejemplo, la larga ruta de México hacia la reforma comercial y económica está para siempre vinculada al acuerdo del TLCNA (Tratado de Libre Comercio de Norteamérica: NAFTA, Nort America Free Trade Agreement).

Esta profunda integración de las grandes economías y los pequeños países en reforma es una característica del nuevo regionalismo. La participación asimétrica de las pequeñas y grandes economías no fue parte de la lista de factores de éxito bajo el antiguo regionalismo. Otra característica es que muchas concesiones de integración se dan por parte de los países pequeños y en reforma que desean tener acceso a la gran economía. La profunda integración con las grandes economías y otras enlaza las reformas a través de acuerdos que garantizan los derechos de los trabajadores, la protección ambiental y los derechos humanos, entre otros. Dado que la economía grande

Los flujos de capital y de inversión directa han relegado a segundo término la importancia del comercio.

es más probable que tenga una tarifa baja para empezar, los efectos de la creación del comercio son, cuando menos, modestos, pero son compensados por los efectos de la creación de la inversión que genera empleo, ingresos fiscales y transferencia de tecnología (Melo y Panagariya, 1992).

EL NUEVO REGIONALISMO EN AMÉRICA

Durante las décadas de los años ochenta y noventa, América Latina llevó a cabo una importante reforma tanto política como económica. En un periodo de quince años, las naciones latinoamericanas restauraron los gobiernos y legislaturas elegidos democráticamente. Con diferentes niveles de progreso, estas naciones construyen instituciones y prácticas democráticas. Aunque todavía queda mucho por hacer para mitigar la pobreza, detener la violencia y frenar la corrupción, las sociedades civiles de la región han logrado grandes avances.

Con respecto a la liberalización del comercio, muchas naciones latinoamericanas reformaron sus políticas de exportación, importación y tipo de cambio. Las reformas de la política comercial involucraron, entre otras, reducir las tarifas de importación y eliminar las barreras no arancelarias, referencias oficiales sobre los precios, impuestos de exportación y subsidios financieros. Las reformas de la política del tipo de cambio condujeron a la eliminación de los sistemas de tipo múltiple y una tendencia hacia los tipos flotantes (Alam y Rajapatirana, 1993).

La manifestación más significativa del nuevo regionalismo económico fue la creación de dos bloques sub-regionales formidables: el TLCNA, el tratado de libre comercio de Estados Unidos, Canadá y México, y el Mercosur, la unión aduanera integrada por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

Cambio de poderes en Argentina.

El comercio intrarregional del TLCNA se expandió significativamente antes y después de su creación. Desde 1990, el comercio intraTLCNA ha aumentado a una tasa de 11% anual, mucho más rápido que el comercio de este grupo con el resto del mundo, que fue de 7%. Como ejemplo del nuevo regionalismo, México ha reducido sus barreras comerciales con Estados Unidos más que Estados Unidos con respecto a México. Por ejemplo, la tarifa de importación mexicana promedio bajó a aproximadamente 3% en 1997 del 10% en 1993. Por otro lado, cierto es que a partir de una base más baja, la tarifa americana promedio sobre las importaciones desde México bajó de 2% a 0.6% en el mismo periodo (Banco de Desarrollo Interamericano 1997).

Aunque el TLCNA ha contribuido a generar un incremento modesto de las exportaciones de Estado Unidos y ha causado un efecto positivo aunque menor sobre la economía estadounidense, la integración de los mercados de sus miembros ha permitido a ciertas industrias, como la del automóvil, químicos y electrónica, racionalizar e integrar profundamente sus instalaciones de producción en este mercado expandido (USTR, 1998).

Sin un fuerte apoyo de Estados Unidos para negociar la extensión del TLCNA a otros países latinoamericanos, Canadá y México han buscado un tratado de libre comercio similar con otros países de América. Canadá firmó un tratado bilateral con Chile. México, a su vez, ha firmado acuerdos con Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica y Venezuela.

En contraste con el TLCNA, el Mercosur ha llegado a ser uno de los grupos de expansión comercial más dinámicos en los años noventa. Su comercio interno subió de 4% en 1990 a 22% en 1997. La tasa de las exportaciones intraMercosur se expandió al doble de la tasa de las exportaciones del grupo con respecto al resto del mundo. Las importaciones de Mercosur han aumentado a una tasa casi tres veces mayor que sus exportaciones (Banco de Desarrollo Interamerícano, 1997).

Como parte de su tragedia de expansión, el grupo negoció y amplió la incorporación limitada de Chile y Bolivia, desarrolló un marco para la cooperación con la Unión Europea e inició pláticas con el Grupo Andino. El objetivo de todas estas iniciativas es producir un área de libre comercio sudamericana (South American Free Trade Agreement, SAFTA).

Mercosur ha evolucionado de acuerdo con el programa estipulado y ha llegado a ser el tercer grupo de mercado más grande del mundo después de la Unión Europea y el TLCNA. Es claro que Mercosur ha servido para estimular el comercio entre sus miembros. Con respecto a su comercio con el resto del mundo, un análisis de sus patrones de exportación e importación de 1990-1995 reveló que no hay evidencia de desviación comercial resultante de la discriminación de los no-miembros.[2] En una

[2] Sin embargo, cabe mencionar que las crecientes importaciones del resto del mundo pueden ser explicadas por la liberalización comercial unilateral, el tipo de cambio y las reformas económicas llevadas a cabo por los países miembros en el mismo periodo. Como resultado de estas reformas, los miembros del Mercosur experimentaron el aumento del tipo de cambio, lo cual pudo haber estimulado las importaciones de la región y el mundo. También recibieron entradas sustanciales de capital que los ayudó a sostener los crecientes déficits comerciales.

Sede del Mercosur.

revisión del progreso de la integración regional en América, el Banco de Desarrollo Interamericano sostiene que el Mercosur ha beneficiado no sólo a sus miembros sino también al resto del mundo. Similar al TLCNA, una parte significativa del comercio interno de productos manufacturados se atribuye al comercio intraempresas entre las subsidiarias de las principales compañías multinacionales. Además, niveles significativos de racionalización y especialización se observan en industrias como la del automóvil, la química y del transporte (Banco de Desarrollo Interamericano, 1997).

La firma del TLCNA ha permitido la integración de diversas industrias de sus países miembros, entre ellas la del automóvil, la química y la electrónica.

De acuerdo con Hufbauery Schott (1994), el proceso de integración en América en los noventa se puede describir como el proceso de formación de múltiples mini-ejes y la expansión de los dos grandes eje-radios del TLCNA y Mercosur.[3] Los mini-ejes están representados por muchos de los viejos modelos de integración tales como el Mercado Común Centro Americano (Central American Common Market, CACM), el Mercado Común Caribeño (Cariebbean Common Market, CARICOM), y el Mercado Común Andino (Andian Common Market, ANCOM). Chile y Cuba son las únicas dos naciones en América que no son miembros de estos ejes.

[3]Hufbauer y Schott (1994) sostienen que hay varias rutas hacia la integración económica. Ellos identifican cuatro modelos principales de integración: *a)* el modelo bing-bang; *b)* el eje y radio; c) eje múltiple, y *d)* membresía por invitación. Ellos plantean que los ejes de integración evolucionan a partir de la expansión de los acuerdos comerciales eje-radio en un TLC hecho y derecho o unión aduanera. Por ejemplo, el TLCNA evolucionó de un sistema donde Estados Unidos estaba en el centro de dos países más pequeños (radios). Con el TLCNA, los dos radios (Canadá y México) llegaron a integrarse.

Actualmente, los mini-ejes sirven como un medio para conseguir acceso a los dos grandes ejes del TLCNA y Mercosur. De acuerdo con Hafbauery Schott (1994), la integración posterior de los mini-ejes y los ejes son "apeaderos" a lo largo del camino a la negociación con otros ejes mundiales (Estados Unidos), o la creación de un mercado hemisférico más grande en América. En realidad, la segunda opción parece ser más probable.

En 1994, todos los presidentes de los países de América, con excepción de Cuba, decidieron crear una sola área de libre comercio hemisférica para el 2005 (FTAA, Free Trade Area of Americas). Desde la cumbre presidencial de 1994, los ministros de comercio de América se han reunido anualmente para diseñar la arquitectura del FTAA. Varios grupos de trabajo han proporcionado recomendaciones sobre aspectos que abarcan desde el acceso al mercado, políticas de inversión, derechos de propiedad intelectual, política de competencia, y mecanismos de resolución de disputas. Una segunda cumbre presidencial, en 1998, ratificó el compromiso del FTAA y estableció una agenda concreta de reuniones hasta el año 2004 para asegurar el progreso hacia este objetivo.

La meta de la integración comercial hemisférica ha sido apoyada principalmente por todas las naciones latinoamericanas. Las deliberaciones sobre una potencial zona de comercio hemisférica han movilizado diversos intereses en la región. Así, desde organizaciones de derechos humanos hasta grupos de interés laboral han participado en muchas de las reuniones anuales. El sector negocios en América ha sido uno de los

Firma del tratado de creación del Area de Libre Comercio Hemisférico.

grupos más activos en este proceso, ya que participa en los comités de discusión y se reúne en foros organizados paralelamente a la agenda oficial. Los representantes de negocios latinoamericanos unieron fuerzas con sus contrapartes en Estados Unidos y Canadá para asegurar que sus intereses sean escuchados.

El progreso real hacia la creación del FTAA depende de la posición de los principales líderes de los dos grandes ejes (TLCNA y Mercosur): Estados Unidos y Brasil. Brasil defiende un enfoque de avance lento que permita la consolidación y expansión del Mercosur. Este proceso paso a paso es paralelo al enfoque gradual de Brasil para llevar a cabo sus programas institucionales, económicos y de liberalización más amplios. La capacidad de Estados Unidos para conducir un enfoque rápido ha sido minada por la falta de una autoridad *fast-track* para negociar futuros acuerdos comerciales. Schott y Hufbauer (1994) caracterizan esta situación como un "apeadero" a lo largo de la ruta hacia la integración hemisférica.

ESTRATEGIA CORPORATIVA INTERNACIONAL BAJO EL NUEVO REGIONALISMO

La noción de "globalizar o morir" ha sido el grito de lucha de muchas empresas. Según Hart y Prakash la globalización es la creciente integración de insumos, factores y mercados de productos finales junto con la creciente preeminencia de las redes transnacionales con valor de cadena en la economía global. En una estrategia de negocios global integrada, una compañía globaliza totalmente todas sus funciones, procesos, productos y estrategias. En la práctica, muchas estrategias globales involucran la globalización parcial debido a que algunos elementos de la estrategia están localizados en diversos ambientes de negocios en los cuales operan las empresas globales que, al mismo tiempo, mantienen ciertos elementos centrales. El grado de globalización es evaluado cuidadosamente. Por otro lado, si la empresa va demasiado lejos, puede comprometer la eficacia del mercado. Cada vez más, los gerentes se percatan de que los mercados mundiales son más diversos que homogéneos. Sin embargo, si una empresa no profundiza, las sinergias y economías de escala potenciales no se realizan. Éste es el dilema de la estrategia corporativa internacional 0eannett 1998).

ESTRATEGIA CORPORATIVA INTERNACIONAL

Las corporaciones multinacionales aplican una visión corporativa de explotación mundial de las oportunidades de negocios. Con base en ello, han construido formidables y complejos sistemas por medio de los cuales enlazan, transfieren y explotan los recursos locales y globales para producir y comercializar productos y servicios superiores para los mercados mundiales. Enfrentados con una intensa competencia mundial, luchan por la eficiencia e intentan coordinar e integrar sus diversas operaciones. Además, su alcance global debe cumplir con los retos de diversos mercados, situaciones competitivas y políticas.

Goshal (1987) plantea que la misión de la corporación multinacional es lograr la eficiencia, manejar los riesgos y desarrollar capacidades para sostener la competitividad futura. Barlett y Goshal (1989) sostienen que aunque las empresas multinacionales reconocen la necesidad de lograr estas metas, conocen la dificultad de formular una estrategia que permita alcanzarlas simultáneamente. En consecuencia, muchas empresas priorizarían unas más que otras.

Prahalad y Doz (1987) proporcionan un marco para conciliar este dilema. Al elaborar sus estrategias corporativas, los autores sostienen que las compañías multinacionales lo hacen con base en su percepción de las necesidades de integración e interés locales. Estas presiones implican fuerzas que compiten entre sí. La necesidad del interés local surge de las diferencias y diversidad de los ambientes nacionales en los cuales operan las empresas multinacionales. Una necesidad compensatoria por la **integración** resulta de las presiones para lograr la eficiencia y mayor coordinación de la respuesta competitiva en las industrias globales. De acuerdo con dichos autores, las empresas que padecen un alto nivel de presión debido a la integración utilizan una estrategia corporativa de integración global. Por su parte, aquellas que perciben un alto nivel de presión para satisfacer las necesidades locales aplican una estrategia razonablemente nacional. Finalmente, las empresas que perciben la necesidad de responder simultáneamente tanto a la integración como al interés nacional aplican estrategias de coordinación administrativa (multifocal). Todas estas estrategias se explican más adelante.

Las corporaciones multinacionales aplican una visión corporativa de explotación mundial de oportunidades de negocios.

El objetivo principal de la integración global es reducir los costos unitarios y lograr grandes volúmenes de ventas. De acuerdo con esta estrategia, las empresas luchan por integrar y racionalizar sus actividades en los diversos países. Si consolidan el volumen en unos cuantos centros de producción, las empresas pueden lograr economías de escala y permitirse la especialización de la planta. Como sostienen Spar y Yoffie (1998) en este volumen, esta estrategia ha sido la pieza integral de la globalización en años recientes. Esta estrategia es apropiada cuando existen pocas restricciones comerciales y a la inversión para facilitar los transembarques extensivos y componentes y productos terminados entre las subsidiarias. Con la creciente liberalización del comercio, las empresas multinacionales "pueden escoger entre los lugares en competencia y situar sus actividades comerciales dondequiera que las regulaciones y ejecución sean menos onerosas" (Spar y Yoffie 1998: pp. xx). Uno de los beneficios principales de esta estrategia es que proporciona un enfoque umficador de la empresa.

El objetivo principal de la integración global es reducir los costos y lograr grandes volúmenes de ventas.

Bajo una estrategia racionalmente nacional, cada subsidiaria de la empresa persigue estrategias autónomas que responden a una situación determinada del país. Las empresas que aplican esta estrategia padecen altos niveles de competencia interna y muchas restricciones de los gobiernos anfitriones, como resultado de lo cual prefie-

ren fabricar para el mercado local. Carente de las ventajas de las economías de escala y los costos bajos, priorizan la diferenciación y alta personalización al mercado local.

Prahalad y Doz sostienen que una empresa que adopta la estrategia multifocal realmente no tiene una estrategia. En este caso la empresa desarrolla una estrategia en respuesta a cada situación y contingencia de interés/integración. Bajo este enfoque, el objetivo de la empresa es señalar la integración y el interés nacional. Encontrar formas para solucionar este dilema introduce muchas ambigüedades ya que la respuesta no es permanentemente congruente o no lo es en todos los casos.

Una tipología similar ha sido propuesta por Barlett y Goshal. Con base en su estudio de las estructuras corporativas de multinacionales mayores con presencia global, desarrollaron una tipología que presenta cuatro tipos de corporaciones: internacionales, multinacionales, globales y transnacionales. Las corporaciones internacionales construyen una fuerte presencia global al explotar mundialmente los recursos y capacidades de la corporación matriz. Este enfoque es apropiado cuando las presiones para la integración y el interés local son bajos. Por su parte, las corporaciones multinacionales erigen una fuerte presencia a través del ajuste y sensibilidad a los diversos requerimientos nacionales. Este enfoque parece estar presente cuando las presiones para la integración son bajas y se necesita un elevado interés para señalar las diversas condiciones nacionales. Una corporación global logra su ventaja competitiva global a través de eficiencia y escala globales y una estrategia de operaciones altamente centralizada. Por último, las corporaciones transnacionales intentan beneficiarse de la eficiencia de la integración y personalización en diversas situaciones multipaís. Lo segundo es apropiado cuando las presiones por la integración e interés son altas. Barlett y Goshal sostienen que en los mercados globales, la solución transnacional es la más eficaz y eficiente. Sin embargo, la misma es muy compleja y difícil de manejar.

Varios estudios han validado el marco de integración/interés. Roth y Morrison analizaron la orientación corporativa de una muestra de empresas multinacionales en doce países e identificaron las tres respuestas estratégicas propuestas originalmente por Prahalad y Doz. En un análisis de 131 compañías que compiten en mercados globales y multinacionales. De acuerdo con las expectativas, Leong y Tan comprobaron que la solución transnacional fue la reportada con menos frecuencia.

Existen cuatro tipos de estructuras corporativas de multinacionales mayores con presencia global:

- Internacionales
- Multinacionales
- Globales
- Transnacionales

Johnson analizó una muestra de empresas de la construcción de Estados Unidos que compiten en mercados globales y descubrió las tres respuestas estratégicas distintivas propuestas por Prahalad y Doz. Thompson (1995) también utilizó el marco integración-interés para estudiar las estrategias corporativas de los proveedores de tecnología de información en América Latina. Su estudio identificó el uso de estrategias de integración global, multinacionales y corporativas razonablemente locales por parte de estas compañías.

ESTRATEGIA CORPORATIVA BAJO EL REGIONALISMO

Aunque la orientación global domina el pensamiento corporativo y la investigación erudita, la complejidad absoluta que implica implantar estrategias totalmente globales ha obligado a muchas compañías a repensar las mismas. Algunos estudiosos sostienen que las estrategias regionales son utilizadas como mecanismos de aprendizaje para sintonizar las estrategias globales, por lo cual pueden ser vistas como trampolines hacia estrategias globales más eficaces (Morrison, Ricks y Roth, 1991). Rugman (1998) plantea que las corporaciones verdaderamente transnacionales provienen de países con mercados y economías nacionales pequeños que son obligadas a adoptar estrategias globales para tener éxito. Mediante la utilización de un índice de transnacionalidad aplicado a las 500 multinacionales más grandes del mundo, Rugman descubrió que "muchas permanecen firmemente arraigadas en sus regiones nativas". El autor concluye que a pesar del éxito de las MNC que producen y comercializan productos de consumo global, existe poca evidencia de una monocultura global en su enfoque estratégico corporativo.

A pesar del creciente interés por el regionalismo, la cantidad de literatura sobre estrategia corporativa regional palidece en comparación con la dedicada a la globalización. Una revisión de la literatura reveló un número escaso de publicaciones en esta área: Ohmae, Edén (1994), Chandra (1997), Kedia y cols. (1997), Knight (1997), Kottoff(1994), Laserre y Schultee (199?), Morrison, Ricks y Roth (1991), Rugman, Verbecke y Luxmore 1990, Rugman 1998, Rugman (1993), Xardel (1997).

Sin embargo, un primer concepto de **regiocentrismo** aparece en la literatura de orientación corporativa internacional. Como parte de la tipología EPRG (etnocentrismo, policentrismo, regiocentrismo y geocentrismo) para describir la predisposición estratégica de las empresas multinacionales, Henan y Perlmutter definen el regiocentrismo como una predisposición que intenta mezclar el interés de la matriz con el de las subsidiarias sobre una base regional limitada.[4]

Con base en el marco del EPRG, Chakarvarthy y Perlmutter (1985) definieron la misión de una estrategia regiocéntrica como la realización de la viabilidad (rentabilidad) y legitimidad dentro de la región. En las compañías multinacionales la autoridad de la organización regional es negociada entre la matriz y sus subsidiarias de esa área. Las comunicaciones son verticales y laterales, los productos son estandarizados dentro de la región pero no a través de ellas, las utilidades son redistribuidas dentro de la región y los recursos humanos son desarrollados para los puestos clave en cualquier parte de la región.

El regiocentrismo es una predisposición que intenta mezclar el interés de la matriz con el de las subsidiarias sobre una base regional limitada.

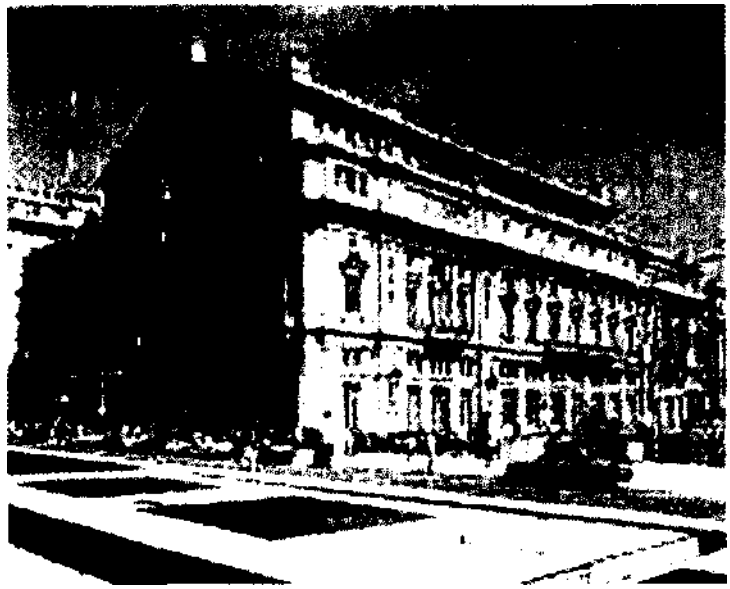
[4] En un primer trabajo por parte de Perlmutter (1969), la predisposición estratégica es formada por el lugar de origen de la empresa, el estilo de liderazgo de su director general, sus prácticas administrativas, y los mitos y folklore que han perdurado en la organización.

Una estrategia corporativa regional enlaza intencionalmente los mercados nacionales, concede a los gerentes de las diversas subsidiarias las oportunidades para resolver los retos regionales, escala la producción regionalmente, coordina mercados y redistribuye las utilidades dentro de la región (Morrison, Ricks y Roth, 1991). Estos autores sostienen que tener una fuerte presencia regional da a las multinacionales una ventaja interna y una influencia política regional. Lo último es particularmente importante si la región es la base de origen de la corporación. Las organizaciones regionales tienen oportunidad de desarrollar una ventaja regional sostenible si construyen recursos y capacidades regionales que están más en sintonía con su ambiente competitivo. Esta capacidad regional puede ser complementada con las transferencias de recursos de la matriz o de otras organizaciones regionales del sistema corporativo. Además, sostienen que la producción regional es más eficiente en escala y sensible a las necesidades locales que las estrategias globales, y que las organizaciones regionales son administradas más fácilmente que las globales. Asimismo, enfocándose en una región para la configuración de la producción, la empresa es percibida como un participante local y puede responder rápidamente a las variaciones del mercado regional.

Pocos estudios han utilizado el análisis empírico para estudiar la respuesta de las empresas a la integración regional. En un estudio de las estrategias corporativas de Estados Unidos y las multinacionales europeas ajustándose a dicho país, Xardel (1997) descubrió que las empresas de éxito dependían de un cuidadoso equilibrio entre unidad y diversidad. Estas empresas realizaron ahorros de costos mediante la centralización de las operaciones y escalando sus operaciones logísticas hacia Europa continental. Además, permanecieron sensibles a las diferencias nacionales en Europa y ajustaron sus operaciones de mercadotecnia conforme a ello. Knight (1997) estudió 152 de las respuestas estratégicas corporativas al TLCNA de 152 compañías canadienses. Así, descubrió que las empresas que otorgaban prioridad a la orientación empresarial, la diferenciación del producto y el enfoque en segmentos específicos del mercado de la región tendían a disfrutar rendimientos superiores. Es más probable que estas empresas hayan hecho ajustes a su estrategia corporativa en respuesta al TLCNA (Knight, 1997). Blank y Haar estudiaron la respuesta corporativa de 52 empresas estadounidenses al TLCNA. Descubrieron que estas empresas creaban estrategias corporativas y estructuras específicas para Norteamérica, con base en un análisis cuidadoso de la eficiencia productiva, diferencias geográficas, tecnología, características de los mercados nacionales y las ventajas de localización de las economías del TLCNA. Esta respuesta estratégica reflejaba no sólo las consideraciones sobre el TLCNA sino también la intensidad de la competencia global y los cambios tecnológicos. Mucho más importante es que los autores comprobaron que los líderes corporativos de las mismas ven el TLCNA como un espacio regional económico y competitivo único (Blank y Haar, 1998).

En general, el éxito de las transnacionales depende de un cuidadoso equilibrio entre unidad y diversidad.

En este capítulo supongo que el marco de integración-interés, como lo presentan Prahalad y Doz (1987), es relevante para el análisis de las corporaciones con base



Zona bancaria en Buenos Aires, Argentina.

regional. Los imperativos fundamentales de la integración y la respuesta parecen ser los factores más relevantes enfrentados por las corporaciones bajo el marco del nuevo regionalismo,[5] según el cual es más probable que la integración regional genere la racionalización y reubicación de ciertas industrias. Por ejemplo, éste parece ser el caso del TLCNA, donde empresas de varias industrias han profundizado la integración de sus estrategias después de la aprobación del mismo.

Por otra parte, hasta cierto punto la integración regional puede contrarrestar la presión por el interés local. El desarrollo de estándares regionales y la armonización de leyes y regulaciones de negocios tendería a homogenizar los ambientes de negocios dentro del bloque regional. Kedia (1997) sostiene que un enfoque regional puede permitir a la empresa reducir la complejidad a medida que disminuye la diversidad dentro de la región. Por otro lado, la asimétrica condición de las grandes y pequeñas economías en los nuevos bloques regionales, tales como el TLCNA, pueden exigir mayor interés de las empresas para señalar las diferencias de ingreso, infraestructura y demanda de los socios regionales. En el caso del TLCNA, las diferencias sustanciales de poder de compra, infraestructura de mercado y regulaciones locales entre México y sus socios presentan un reto para desarrollar un enfoque común de la región.

[5] Bajo el regionalismo, la presión por integrar se origina de la oportunidad de lograr economías de escala en los mercados regionales expandidos. De acuerdo con MacCormick, Naum y Rosenfeld (1994). los recientes avances en la fabricación flexible, procesos justo a tiempo, y tecnologías de la información han hecho posible operar eficientemente con una escala reducida. Los autores sugieren que las compañías globales pueden establecer ahora una presencia manufacturera en cada región donde haya una demanda significativa.

Con excepción de Thompson, que encontró evidencia de tres estrategias corporativas globales entre los proveedores globales de tecnología de la información en América Latina, la literatura sobre estrategia corporativa regional nada dice sobre el tipo de respuesta genérica más apropiado en diferentes puntos de la contingencia integración-interés. En este capítulo se supone que las estrategias corporativas globales propuestas por Prahalad y Doz (interés global, multifocal y local) también se pueden encontrar dentro de una determinada región. Llamó a estas tres opciones **integración regional, multifocal regional** e **interés nacional.**

Con base en estos argumentos, las estrategias corporativas de las corporaciones regionales responden a las presiones de la integración-interés. Estas presiones son

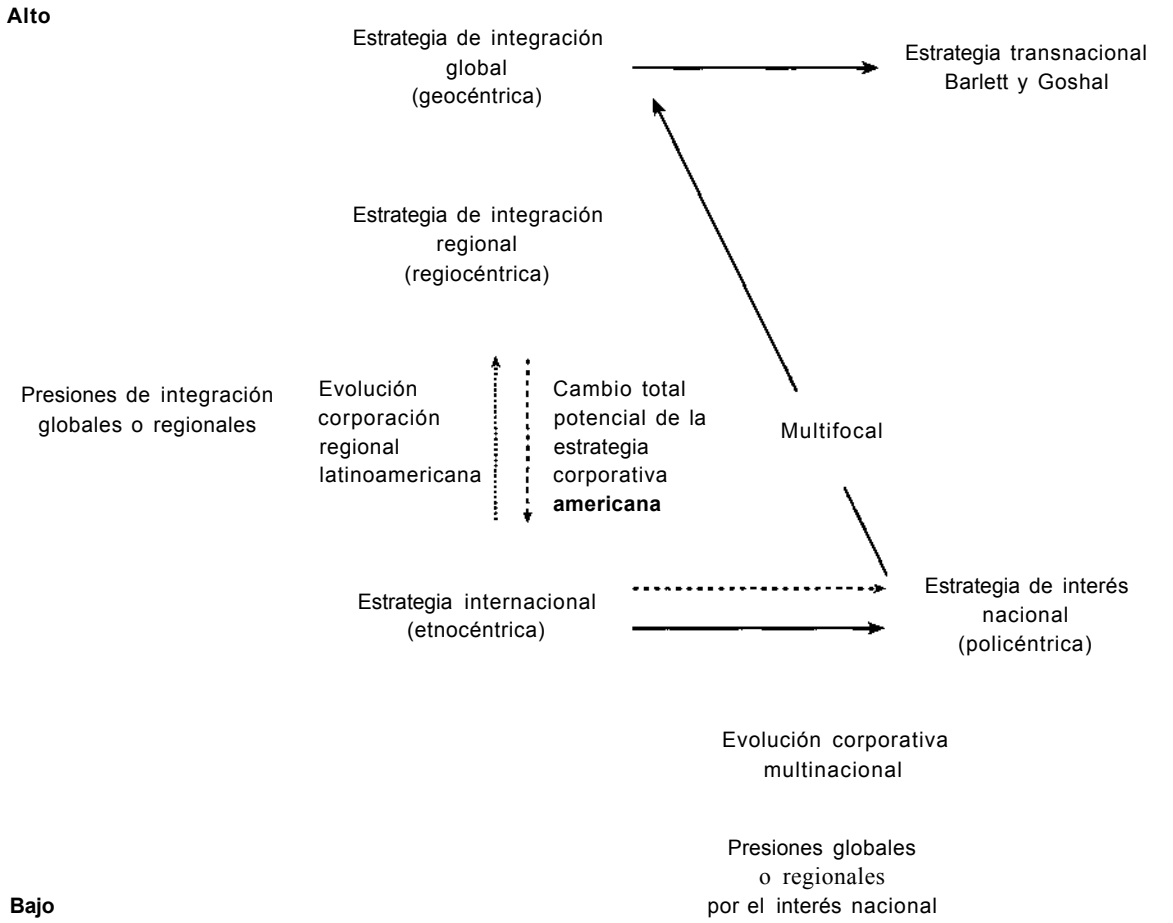


Ilustración 9-1 Marco de integración e interés global y regional

ejercidas tanto por el proceso de globalización, que afecta a todas las regiones, como por el proceso de integración regional de cada región. En la siguiente sección, se utiliza este mercado para analizar la respuesta de las corporaciones latinoamericanas a estas dos presiones.

PRESIONES DE INTEGRACIÓN E INTERÉS BAJO EL REGIONALISMO EN AMÉRICA LATINA

De acuerdo con el marco de integración-interés, el cual se presenta gráficamente en la ilustración 9.1, las corporaciones latinoamericanas enfrentan presiones de integración regional e interés local. La eficiencia regional es difícil de lograr porque las iniciativas de integración comercial en competencia, como el TLCNA y Mercosur, imponen diferentes condiciones de negocios. El interés local también es un reto debido a las diferencias idiosincráticas entre los mercados latinoamericanos, a pesar de la cultura e idioma comunes. Algunas veces, las ligeras diferencias de distribución de ingreso, antecedentes étnicos y condiciones climáticas son suficientes para reducir la eficacia de las estrategias de negocios demostradas incluso entre los países vecinos.

Estrategia vieja	Estrategia nueva
Organización centralizada	Enfoque en negocios centrales
Portafolio de negocios diversificado	Perspectiva regional o global
Interrelación no significativa entre grupos de negocios	Sinergias y compartir recursos entre negocios centrales
Hincapié en las economías de escala	Interés en mejorar la eficiencia operacional
Dependencia del apoyo del gobierno	Sociedades selectivas con participantes locales e internacionales
Dependencia del mercado interno dominante	Portafolio de producto dominado por marcas propias
Portafolio de productos compuesto por marcas propias, productos con licencia y representaciones	Organización descentralizada
Orientación hacia la exportación de mercancías	Integración a través de las tecnologías de la información
	Formatos de negocios exitosos para segmentos populares de volumen masivo

Ilustración 9-2 Características cambiantes de las estrategias corporativas de las empresas latinoamericanas

Compañía/ país/ industria	Estrategia	Presencia internacional	Presencia latino-americana CN = Corporativo y sede nativos	Ventas (US$ millones)/ crecimiento de ventas	Utilidad/ crecimiento de utilidades	Empleados
Andina/ Chile/ Bebidas	Proporciona servicios de embotellamiento y distribución a bajo costo en el cono sur de América Latina		Argentina Brasil Chile (CN)	780	$91.8	
Arcor/ Argentina/ Empaque de dulces y alimentos	Aplica una estrategia de costos bajos y distribución para competir regional y globalmente. Reinvierte las utilidades en tecnología y se integra verticalmente		Argentina (CN) Brasil Chile Paraguay Perú Uruguay	914 +3%	$40 -20%	10 000
Brahma/ Brasil/ Bebidas	Posicionar Brahma como la principal alternativa de cerveza brasileña en los mercados nacionales y ubicar la producción cerca del mercado		Argentina Brasil (CN) Venezuela	4 738	312.6	4 710
Bimbo/ México/ Productos horneados	Utiliza la capacidad de distribución del país para expandirse hacia toda América Latina	Estados Unidos	Argentina Costa Rica Colombia El Salvador Honduras México (CN) Nicaragua Uruguay Venezuela	1920 16%	$108 165%	45 000
Bunge/ Argentina/ Procesamiento de alimentos	Llegar a ser un participante global en los negocios básicos agrícolas y de fertilizantes	Estados Unidos Australia Bermuda (CN)	Argentina (CN) Brasil Venezuela	8 000		

Ilustración 9-3 Estrategias corporativas regionales latinoamericanas seleccionadas

Compañía/ país/ industria	Estrategia	Presencia internacional	Presencia latino-americana CN = Corporativo y sede nativos	Ventas (US$ millones)/ crecimiento de ventas	Utilidad/ crecimiento de utilidades	Empleados
CANTV/ Venezuela/ Telecomu-nes/medios	Crear una sola red regional de TV y ofrecer un contenido regional y global	Estados Unidos Trinidad	Chile Venezuela	1454 431%	$436 293%	19 290
Cemex/ México/ Cemento	Desarrollar tecnología mundial para competir en mercados globales	Estados Unidos Filipinas España	Colombia República Dominicana México (CN) Panamá	3 390 5%	$981 3%	20 500
Cruz Blanca/ Chile/ Fondos de pensión	Capitalizar las reformas económicas regionales y llegar a ser el líder del mercado en fondos de pensión. Crear un holding regional para controlar las adquisiciones de empresas nacionales de fondos de pensión		Argentina Bolivia Chile Colombia Perú	$52		
Enersis/ Chile/ Distribución de energía	Cambiar la infraestructura de energía descuidada y ganar el 20% del mercado latinoamericano de energía		Argentina Brasil Chile (NC) Colombia Perú	$2 731 61%	$249 11%	10 000(e)
Falabella/ Chile/ Detallista	Usar el nombre de la marca corporativa y duplicar el formato de crédito de consumo y detallista exitoso en otros países con adaptación sustancial de comercialización a mercados locales		Argentina Chile (CN) Perú	896.4	$108.9	9 300

Ilustración 9-3 *(Continúa)*

Compañía/ país/ industria	Estrategia	Presencia internacional	Presencia latino-americana CN = Corporativo y sede nativos	Ventas (US$ millones)/ crecimiento de ventas	Utilidad/ crecimiento de utilidades	Empleados
Femsa/ México/ Embotellador	Llegar a ser un embotellador líder y detallista de conveniencia en la región		Argentina México (CN)	2 559 3%	$203 477%	35 937
IMSA/ México/ Acero			Argentina Chile Costa Rica México (CN)	1494 20%	$127.5 -27%	12 299
Madeco/ Chile/ Metalurgia			Argentina Brasil Chile (CN) Perú	569	$21.5	905
Maseca (GRUMA)/ México/ Alimentos	Productor líder mundial de tortillas de maíz. Capitalizar lo cultural e histórico donde el maíz es la base de la dieta alimenticia de consumo. Explotar la tecnología de GRUMA basada en la eficiencia de costos y economías de escala	Estados Unidos	Costa Rica Honduras Guatemala México (CN)	1494 20%	$127.5 -27%	12 299
Mavesa/ Venezuela/ Alimentos y productos de limpieza	Regionalizar la marca propia adaptada a los productos nacionales		Colombia Venezuela	295 19%	$30 56	2 790
Modelo/ México/ Bebidas	Comercializar la cerveza mexicana en los mercados globales manteniendo una fuerte apelación al país de origen y producción nacional			1548 -5%	$164 17%	38 757

Ilustración 9-3 *(Continúa)*

Compañía/ país/ industria	Estrategia	Presencia internacional	Presencia latino-americana CN = Corporativo y sede nativos	Ventas (US$ millones)/ crecimiento de ventas	Utilidad/ crecimiento de utilidades	Empleados
Grupo Carvajal/ Colombia/ Editorial	Llegar a ser líder en el mundo de habla hispana en las industrias de impresión y edición	Estados Unidos España	Argentina Costa Rica Colombia Chile Ecuador México Panamá Perú Venezuela	262		
Odebrecht	Llegar a ser líder global y socio en la industria de la construcción internacional. Conjunto de valores corporativos centrales incluyen la orientación hacia el cliente y los resultados, sociedad y empresarismo	Estados Unidos Portugal África del Sur Angola	Colombia Ecuador México Perú Uruguay Venezuela			
Panamco/ México/ Embotellador	Dirigir el proceso de consolidación del sector embotellador latinoamericano proporcionando un embotella-miento superior, distribución y apoyo en el punto de venta al costo más bajo posible		Brasil Colombia Costa Rica México (CN) Nicaragua Venezuela	1993 24%	$117.6 66%	
Pérez Companc/ Argentina/ Energía	Integrar el negocio de la energía a través de la región		Argentina (CN) Bolivia Ecuador Perú	1410 7%	$328 32%	2 570
Quilmes/ Argentina/ Bebidas	Regionalizar la marca Quilmes y comercializar a través de inversiones en operaciones de elaboración totalmente controladas		Argentina Bolivia Paraguay Uruguay	797		

Ilustración 9-3 *(Continúa)*

Compañía/ país/ industria	Estrategia	Presencia internacional	Presencia latino-americana CN = Corporativo y sede nativos	Ventas (US$ millones)/ crecimiento de ventas	Utilidad/ crecimiento de utilidades	Empleados
Provida/ Chile/ Fondos de pensión privados	Lanzar fondos en otros países latinos y ganar 35% de utilidades de las ventas regionales			5 400 13%	$23.8 5%	5 100
Tintas Renner/ Brasil			Argentina Brasil Chile Paraguay Venezuela	149		
Siderca/ Argentina/ Tubería sin costura	Explotar sinergias dentro de la compañía matriz (Grupo Techint)	Italia	Argentina México	729 8%	175 440%	3 900
Sonda/ Chile/ Software personalizado	Seguir la expansión de fondos de pensión regionales, bancos y otros clientes industriales		Argentina Chile (CN)) Ecuador Paraguay Venezuela	213 40%	$15 a 20 NA	2 150
VASP/ Brasil/ Líneas aéreas	Desarrollar un eje regional del cono sur a través de inversiones de capital controladas en líneas aéreas regionales		Argentina Bolivia Brasil (CN) Ecuador	1188	$151.5	5 582

Fuentes: "Las 500 compañías latinoamericanas más grandes", en *América Economía,* noviembre de 1997; "Las multilatinas más grandes", en *América Economía,* Edición Anual 1997-1998; "Hecho en Chile", en *Apertura,* septiembre de 1996; "Las 200 compañías principales del mercado en surgimiento", en *Business Week;* "Las multinacionales latinas", en *Latín Trade,* octubre de 1996; "Las 100 principales compañías negociadas públicamente", en *Latin Trade,* septiembre de 1997; "Las 100 compañías más grandes de México", en *México Business.*

Ilustración 9-3 *(Conclusión)*

En años recientes, muchas corporaciones latinoamericanas han reformulado sus estrategias en respuesta a estas presiones. Una muestra de estas empresas, que hemos seguido sistemáticamente en años recientes, se presenta en la ilustración 9-3. Por ello, nos basaremos en la comprensión de los cambios llevados a cabo por estas empresas para ilustrar la aplicabilidad del marco de integración-interés para explicar el proceso y direcciones de estos cambios.

PRESIONES DE LA INTEGRACIÓN

La globalización y el regionalismo han ejercido presión sobre las empresas latinoamericanas para mejorar la eficiencia operacional. Tarifas más bajas, monedas sobrevaluadas y una agresiva competencia de importación, especialmente desde Asia, han obligado a aumentar la fuerza competitiva de diversas corporaciones latinoamericanas. Muchas de estas compañías han respondido mediante grandes inversiones para actualizar el equipo de capital, racionalizar la producción (línea de producto reducida y concentrada en mercados de volumen), invertir en tecnologías informativas, desarrollar la productividad y las iniciativas del programa de calidad, capacitar a los recursos humanos y empezar un agresivo abastecimiento de operaciones no centrales.

La agresiva penetración de empresas foráneas, especialmente asiáticas, obligó a numerosas firmas latinoamericanas a incrementar su competitividad.

Aunque los esfuerzos por mejorar la calidad y eficiencia de las empresas latinoamericanas podrían haber sido siempre componentes de la estrategia corporativa, el regionalismo en boga las ha obligado a establecer puntos de comparación globales y regionales. En el pasado, las empresas latinoamericanas veían a las compañías multinacionales como su reto inmediato. Bajo el nuevo regionalismo, han descubierto que el reto más grande puede provenir de otras compañías latinoamericanas que entran a sus mercados nativos como resultado de acuerdos comerciales o integración regional. Por ejemplo, Cemex de México, el tercer productor de cemento más grande del mundo, ha cimbrado la estabilidad relativa de los mercados de cemento en varios países latinoamericanos. Después de mejorar la eficiencia en su mercado interno, percibió su potencial para adquirir y modernizar las ineficientes plantas latinoamericanas. Desde 1992, Cemex ha adquirido fábricas de cemento de España, República Dominicana, Panamá, Trinidad, Venezuela, Estados Unidos y Colombia. Luego de atemorizar a los operadores ineficientes, redujo los precios hasta un nivel que los productores nacionales intentan alcanzar. En concreto, en un tiempo muy corto, Cemex ha dominado cada mercado donde penetra y ha llegado a ser un punto de comparación regional (Crawford, 1997).

La presión por la integración se intensificó con la entrada de competidores de países miembro de los bloques regionales. Las empresas mexicanas fueron desafiadas primero por la participación de su país en el TLCNA. Competir exitosamente contra las empresas estadounidenses y canadienses llegó a ser la clave de su sobrevivencia. Muchas empresas optaron por asociarse con corporaciones norteamericanas y se con-

virtieron en plataformas para una expansión latinoamericana. Los grandes detallistas mexicanos como Cifra y Gigante formalizaron alianzas estratégicas con Wal-Mart y K-Mart, Estados Unidos, con la expectativa de ampliarse fácilmente hacia el sur. La crisis mexicana de 1995 disolvió dicha visión y muchas de las empresas estadounidenses se expandieron por sí solas o se hicieron cargo de las alianzas. La crisis mexicana dejó a muchos detallistas locales demasiado débiles para intentar cualquier expansión internacional. Tal fue el caso, en 1997, cuando Wal-Mart adquirió el paquete controlador de Cifra con el objetivo de convertir todas las tiendas Cifra en Supercentros Wal-Mart *(Business Latín America,* 1998). Otras corporaciones mexicanas se enfocaron en oportunidades potenciales en los países vecinos y se expandieron rápidamente hacia Centroamérica. Con base en estos primeros éxitos, estas compañías comprendieron que la expansión posterior hacia el sur era la clave para el desarrollo a largo plazo.

Además, los nuevos participantes globales de otras regiones ingresaron a América Latina en respuesta a la avalancha de programas de privatización y desregulación provocada por la reforma económica. Por ejemplo, en el lapso de siete años, la Telefónica de España tomó el control de las redes telefónicas de Argentina, Chile y Perú. Desde su primera adquisición en 1990, esta compañía amasó un imperio de telecomunicaciones que incluye 7.5 millones de líneas fijas, 600 000 suscriptores celulares y unos 300 000 suscriptores de televisión por cable. América Latina representa 15% de los ingresos totales de Telefónica, pero ésta planea lograr 50% (Ferro, 1997). Otros competidores globales no han ignorado el movimiento de Telefónica. En el mercado celular, por ejemplo, desde su primera entrada en Argentina en 1989, Bell South se ha movido a paso rápido. En menos de tres años, sentó presencia en ocho países latinoamericanos mediante la compra de posiciones de capital o ganando el derecho de operar en áreas metropolitanas clave en América Latina, entre ellas el gran premio de Sao Paulo, Brasil. El único mercado latinoamericano grande donde Bell South no opera es México, del cual se retiró a principios de los noventa (Mears, 1997).

En la búsqueda de una mayor eficiencia, algunas compañías latinoamericanas evaluaron cuidadosamente la vulnerabilidad de sus negocios ante una nueva realidad competitiva y adoptaron una estrategia más enfocada. Un buen entendimiento de la cadena de valor y la vulnerabilidad de sus posiciones de negocios presentes local e internacionalmente obligaron a muchas compañías a identificar un empuje estratégico donde pudieran basar la ventaja competitiva local. Esta redefinición de negocios cuestionó invariablemente el papel y futuro de muchos negocios en el portafolio. En muchos casos, un enfoque de negocios más reducido condujo a la renuncia de operaciones no relacionadas. Un portafolio más modernizado fue una mejor defensa contra las principales compañías globales y multinacionales. Otros grupos buscaron mejores sinergias y participación de los recursos entre sus negocios.

Un ejemplo de esta transformación es la empresa argentina Bunge & Born. Este venerable conglomerado argentino sufrió una restructuración radical iniciada en 1991 cuando decidió concentrarse en el negocio de la comida empacada. Desde entonces, ha vendido sus operaciones de cemento, químicos, computadoras y textiles en Brasil y Argentina. Un holding, Bunge International, controlaba una red grande de com-

pamas nacionales de Argentina, Brasil, Venezuela, Estados Unidos y Australia. Enfrentadas con un reto formidable de multinacionales como Nestlé, Nabisco, Unilever, Parmalat y Danone, y poderosos campeones nacionales como Mavesa, de Venezuela y Sadia de Brasil, Bunge exploró varias opciones. Una de ellas fue ampliarse hacia otros mercados latinoamericanos como Chile, Colombia o México. De acuerdo con esta opción, Burge enfrentó a fuertes competidores regionales como Bimbo, de México, o el grupo Luksic, de Chile (Hudson, 1997). Otra opción fue reforzar su posición en Mercosur adquiriendo compañías en Brasil o Argentina con buenas marcas en el sector de la comida de consumo. Una tercera opción era realizar coinversiones con multinacionales de alimentos con menos presencia en América Latina como Kraft, Danone o Barilla. Al final, Bunge sorprendió a todos cuando vendió su negocio de empaque de consumo y conservó sus productos agrícolas básicos y el negocio de procesamiento de fertilizantes. Es decir, volvió a sus raíces, mediante el desvío de sus plantas proecsadoras en Brasil, Australia y Venezuela y la conservación de las empresas agrícolas argentinas, brasileñas y estadounidenses. Con esta estrategia, Bunge obtuvo una base competitiva en Mercosur y el TLCNA.

El caso Bunge ilustra los cambios dramáticos de las estrategias corporativas de las corporaciones latinoamericanas en tiempos recientes. El caso ilustra la forma en la que la globalización ha incrementado la competencia entre los productores de alimentos de consumo en América Latina. También ilustra la forma en que otra tendencia global, el cambio de poder de los productores hacia los distribuidores y detallistas, redujo el atractivo del procesamiento de alimentos, y obligó a las compañías regionales a cambiar sus estrategias. La empresa Bunge no tuvo demasiadas opciones que considerar dado el poder global de los participantes regionales y globales en esta industria. A pesar de las decisiones de desviación, Bunge mantiene su vulnerabilidad ante la competencia de los grandes gigantes globales; hasta aquí, los procesadores de alimentos globales como Cargill y Archer Daniels Midland no se han movido para desafiar a Bunge en el TLCNA o Mercosur (Adriano, 1998).

Para subsistir, la empresa Bunge, de Argentina, debió racionalizar sus operaciones y modificar radicalmente sus estrategias.

Tener una presencia global ha sido imperativo para las empresas en los mercados locales que no proporcionan una base suficientemente grande para sostener el negocio en el largo plazo. Por ejemplo, las empresas chilenas que se beneficiaron de las primeras reformas económicas de su país en relación con otros países latinos, y el periodo más largo de estabilidad y crecimiento macroeconómicos, dieron experiencia a las industrias privatizadas, o desreguladas como los servicios públicos y los mercados financieros. Enersis, un grupo de energía chileno, consiguió una posición dominante en su mercado interno. Semiasfixiada en su pequeño mercado doméstico, la compañía rápidamente comprendió que la expansión futura debería basarse en los incipientes procesos de privatización y modernización puestos en práctica en la región. La confluencia del incremento del consumo per cápita de la región, la desregulación y las eficiencias potenciales mejoradas de los servicios públicos adquiridos explica la rápida expansión regional de Enersis. La expansión potencial de la

empresa en la región está limitada por su administración de los recursos para expandirse así como su capacidad para transferir su experiencia en tecnología de la energía a otros países latinoamericanos *(Business Latin America,* 1997).

A medida que las corporaciones latinoamericanas reformularon su enfoque estratégico, como en el caso de Bunge, las ganancias de la renuncia a los activos no centrales proporcionaron a estas empresas recursos para financiar su expansión internacional. El acceso a los mercados de capital también proporcionó recursos adicionales para apoyar la integración regional. Por ejemplo, Panamco, el segundo embotellador de Coca-Cola más grande del mundo, consolidó sus posiciones de capital en una serie de empresas de México, Brasil, Costa Rica y Venezuela, con lo cual aumentó su capital en los mercados internacionales *(América Economía,* 1998). Del mismo modo, Enersis, de Chile, utilizó el capital interno y el acceso a fondos internacionales para adquirir capital mayoritario en plantas de energía y distribución en Argentina, Brasil, Colombia y Perú *(Latin America Trade, op. cit.).*

OPOSICIÓN AL INTERÉS

Décadas de protección del mercado relegaron a muchas empresas latinoamericanas al papel de representantes de las corporaciones internacionales como su actividad dominante. El desarrollo del producto no era una capacidad distintiva de la corporación latinoamericana. Con base en su control del mercado local, estas empresas se concentraron en el desarrollo de poderosas redes nacionales de venta y distribución. Muy pocas marcas latinoamericanas tenían penetración y reconocimiento significativos en otros mercados regionales.

Como ya se mencionó, Kedia (1997) sostiene que la presión del interés local debe disminuir a medida que avanza la integración regional. En el caso de América Latina, varios casos sugieren que el proceso de integración puede conducir a más homogeneidad de los ambientes. Por ejemplo, CANTV, un productor venezolano de TV de novelas populares para transmisión continental, tuvo gran cuidado de que cada palabra e imagen tuviera un atractivo regional. Otro ejemplo es la corporación Bimbo, de México, que centró su estrategia de expansión internacional en su marca corporativa. La marca corporativa, identificada por un osito de peluche sonriente, es la sombrilla para un portafolio de productos de pan y pastelería que produce la empresa y distribuye en los mercados de toda América Latina. La compañía ha duplicado su eficiente sistema de distribución en cada país en donde opera. Bimbo utiliza un posicionamiento estratégico con base en la frescura de su producto, garantizada por su sistema de distribución y su política de cambio frecuente en todos los puntos de venta.

Durante la época del proteccionismo, las empresas latinoamericanas se convirtieron en distribuidoras de marcas internacionales.

La siguiente sección analiza las características de la estrategia regional que parece surgir entre las empresas latinoamericanas. Mediante el empleo del marco de integración-interés, se explicará la semejanza de esta estrategia corporativa con

las respuestas estratégicas identificadas por Prahalad y Doz. Sin embargo, comenzaremos con una breve revisión de la estrategia corporativa latina tradicional en el pasado.

ESTRATEGIA REGIONAL CORPORATIVA LATINOAMERICANA

LA VIEJA ESTRATEGIA CORPORATIVA EN AMÉRICA LATINA

Sin ninguna integración significativa antes de los noventa, muchos mercados latinoamericanos eran estrictamente nacionales. Los clientes locales no tenían muchas opciones entre productos. Si había una, era dominada por dos o tres marcas. En algunos casos, las marcas dominantes eran una mezcla de marcas multinacionales largamente establecidas y aquellas de los poderosos competidores locales. A pesar de la alta elasticidad del precio en muchos mercados, todos los participantes evitaban la competencia de precios a cualquier costo. Las regulaciones del mercado incluían la protección mediante altas tarifas y muchas regulaciones no tarifarias que protegían eficazmente a los participantes existentes.

La tolerancia a los monopolios y oligopolios no proporcionaba el ambiente para crear fuertes cuerpos regulatorios del mercado. La falta de competencia provocó una baja innovación del producto. La orientación hacia éste sin ninguna fuerte diferenciación del mismo favoreció las economías de escala y concentración en controlar la cadena de valor en un país determinado de un extremo a otro.

Debido a la protección tarifaria y a la falta de una fuerte competencia en los pequeños mercados internos, muchas empresas saturaron sus mercados tradicionales. Para crecer, las compañías latinoamericanas trataron de entrar a los mercados internacionales, generalmente vecinos, aprovechando los costos de transporte y los programas e incentivos nacionales de promoción de la exportación. Por lo general, las empresas latinoamericanas explotaron las ventajas de costo y los costos locales subsidiados con poca intención de diferenciar o adaptar sus productos a los mercados de exportación; en otras palabras, utilizaron un enfoque producto-mercancía. Otras empresas se diversificaron hacia otros negocios. Las imperfecciones del mercado, las concesiones del gobierno o la falta de competencia real motivó la diversificación hacia otros mercados locales.

Para crecer, la mayoría de las empresas latinoamericanas aplicaron un enfoque producto-mercancía.

Los grupos corporativos diversificados surgieron y solidificaron su posición en estas condiciones. Estos grupos eran principalmente imperios familiares que prosperan en mercados locales con el nivel más alto de protección y apoyo del gobierno tales como acero, cemento y otros. Por muchos años estos grupos disfrutaron de la protección y una relación íntima con los gobiernos. Este fue un periodo que produjo

utilidades generosas y estables que luego fueron reinvertidas en diversificación posterior y nuevas empresas.

Bajo la protección del mercado, los grupos latinoamericanos manejaban complejos portafolios de negocios sin interrelación significativa, imponiendo un presupuesto estricto y contribución de la utilidad. Contrario al comportamiento de las empresas diversificadas similares en economías más maduras, el fracaso en el cumplimiento de los objetivos corporativos no provocó la rápida renuncia al negocio. La generosidad corporativa recurrió al remplazo de la administración del grupo y a la inversión de capital de otras operaciones rentables o subsidiarias financieras controladas. Si los grupos eran públicos, un cuidadoso monitoreo de las transacciones compartidas provocó una rápida intervención en los mercados de capital para alejar cualquier pérdida de control o intento de adquisición.

La integración hacia atrás o hacia adelante tenía mucho sentido en vista de la alta incertidumbre del mercado, o del deseo de interiorizar todas las oportunidades. Sin embargo, la inversión en la cadena de suministro o distribución requirió inversiones sustanciales que el negocio del grupo por sí solo no podía solventar. Así, muchos negocios corporativos se vieron obligados a buscar otros clientes, incluso mercados internacionales, por su cuenta. Luego de haber desarrollado una capacidad de fabricación o distribución local, muchas empresas latinoamericanas buscaron las representaciones y/u ofrecieron su capacidad a otros, entre ellos a rivales en el mercado local. En concreto, para muchos grupos corporativos, el factor éxito era medido por la utilización de la capacidad y las economías de escala. En los pequeños mercados locales, la escala de estas operaciones creó sustanciales barreras de entrada al mercado.

Un nuevo ambiente competitivo surgió en los noventa en América Latina. De acuerdo con las tendencias regionales, muchos gobiernos redujeron su participación en las economías nacionales, y muchos de los beneficios de la estrategia corporativa tradicional, explicados anteriormente, se desvanecieron. Bajo el nuevo regionalismo y la liberalización del comercio, las nuevas multinacionales de América Latina y las compañías de otros países del área desafiaron la posición del mercado de muchos grupos latinoamericanos.

NUEVA ESTRATEGIA CORPORATIVA BAJO EL REGIONALISMO

Algunas corporaciones latinoamericanas parecen haber desarrollado una estrategia corporativa aparentemente sostenible ante las presiones de la globalización, la integración regional y el interés revisados anteriormente. La ilustración 9-3 presenta un grupo de compañías grandes y pequeñas de todas las regiones de América Latina. Estas compañías tienen un claro enfoque de negocios. Algunas presentan un desempeño de ventas y utilidad impresionante, mientras que otras muestran un bajo desempeño. Una serie de compañías han construido una presencia regional, como lo indica el número de países en los cuales tienen subsidiarias. Al intentar convertirse en par-

ticipantes regionales en sus industrias, estas compañías han desarrollado una estrategia regional particular que se explica a continuación.

En esta sección se explican estos elementos de la estrategia corporativa regional y se intenta determinar si esta estrategia corresponde a alguna de las estrategias globales propuestas por el marco de integración-interés. Los elementos clave de esta estrategia corporativa regional incluyen una orientación regiocéntrica, una selección de la ventaja posicional, alcance de la acción, la forma y paso de establecer la presencia del mercado regional, participación en bloques[6] de comercio subregionales particulares y desarrollo de sistemas corporativos para sostener las operaciones regionales.

Un componente fundamental de la estrategia corporativa regional de las compañías latinoamericanas es tener presencia en los principales bloques de comercio. El TLCNA y Mercosur son evidentemente los nuevos bloques regionales más importantes. Para las empresas que aparecen en la ilustración 9-3, una decisión clave fue establecer o no presencia en uno o ambos de estos bloques comerciales. Para las empresas cuya base nativa es una de estas bases, el empuje estratégico era conseguir presencia en el otro bloque de comercio, un reto formidable incluso para el grupo más poderoso.[7] Por ejemplo, a pesar de ser el tercer productor de cemento más grande del mundo, Cemex no tiene una presencia significativa en Brasil. Por otro lado, los líderes de la compañía editora de Colombia, Editorial Norma, se dieron cuenta muy pronto que conquistar México y Argentina era una obligación si pretendía llegar a ser el editor líder en América Latina de habla hispana. Como parte de esta visión, Norma adquirió Kapeluz de Argentina y reforzó su presencia en México. Su presencia en los ejes gemelos del comercio en América puede ser compensada por las condiciones deteriorantes de su base colombiana y demuestra ser vital para su futuro. A medida que se globalice el mercado de las publicaciones, Norma será un pequeño competidor contra las casas editoras de España que regresan a América Latina con fuerza para recuperar la participación de mercado, perdida por su decisión de retirarse durante la década de depresión de los años ochenta.

Las compañías latinoamericanas de la ilustración 9.3 también utilizaron la colaboración y las alianzas estratégicas en su expansión regional. Localiza, de Brasil, una compañía de renta de autos, obtuvo rápida presencia regional en Bolivia, Chile, Ecuador, Paraguay y Perú a través de acuerdos de franquicia. Una veloz acumulación

" Collins y Montgomery (1997) sostenían que una estrategia corporativa cuidadosamente diseñada determina las metas y objetivos, tarcas, estructura, sistemas y procesos, y despliegue de recursos para perseguir la visión que la empresa establece para sí misma. Una visión es la conceptualización de lo que la corporación lucha por llegar a ser. Una visión efectiva incorpora los valores, ética v definición del dominio corporativo. La estructura, sistemas y procedimientos definen la manera en que las corporaciones controlan sus actividades en negocios múltiples. Así, el papel de los líderes corporativos es construir un sistema de partes interdependientes en el cual todos los elementos están alineados unos con otros. Porter (1996) se refiere a esta alineación como la creación de un ajuste (interno) entre las actividades de la compañía.

[7] Las empresas con una base nativa en los países que no son miembros del TLCNA o Mercosur enfrentan un reto más grande ya que tienen que defender su mercado nativo así como mantener sus opciones en estos bloques de comercio.

de la presencia regional pone tensión sobre el talento administrativo local. Para evitar los déficits de talento gerencial, muchas de estas compañías dependían de los programas de desarrollo administrativo para preparar un conjunto administrativo local y regional para apoyar esta rápida expansión. Las inversiones importantes en los sistemas de información corporativos y las nuevas tecnologías también son clave en esta etapa. Arcor, de Argentina, reinvierte 90% de sus utilidades en sus treinta y tres plantas de la región.

La colaboración parece ser particularmente eficaz si se basa en una estrategia de ejes gemelos. Las empresas argentinas unieron fuerzas con empresas mexicanas para cubrir adecuadamente los dos bloques de comercio y presentar un frente coordinado contra las importaciones asiáticas y otras amenazas globales. Ejemplo de una estrategia como ésta es el acuerdo de Siderca, Argentina, y TAMSA, mexicana, para intercambiar capital y colaborar en transferencia de tecnología.

Otras compañías decidieron utilizar las adquisiciones como forma de expansión regional. Las compañías latinoamericanas transformaron las empresas adquiridas y las pusieron a trabajar bajo una nueva administración, como en el caso de la conversión de Enersis, de Chile. Otro caso es Banco Itaú, de Brasil, que estableció en Argentina seis sucursales dotadas con el sistema bancario electrónico más moderno de la región. Los clientes de Banco Itaú pueden accesar los servicios bancarios a través de Mercosur, una ventaja sobre otros bancos nacionales. Con su adquisición del Banco del Buen Ayre, de Argentina, Itaú tiene la red más grande de cajeros automáticos en la subregión. Evidentemente Itaú trata de posicionarse como uno de los bancos más grandes del Mercosur *(América Economía,* 1998).

Otro componente de la estrategia latinoamericana se enfoca en la consolidación y rápida expansión regional. En algunos casos, las compañías latinoamericanas sustituyeron rápidamente sus agentes de importación por oficinas de ventas controladas. En otros casos, las empresas entraron a los mercados nacionales a través de adquisiciones. La implantación de esta etapa de una estrategia de marketing regional requirió una aguda pericia en el manejo de la expansión, adquisiciones y reunión de fondos externos. Por ejemplo, Bimbo, de México, ha adquirido dieciséis compañías en once países desde 1990. A medida que la empresa se desplazaba hacia el sur, los riesgos y retos aumentaban. En proyectos recientes, Bimbo realizó coinversiones con empresas locales. En Colombia, unió fuerzas con Industrias Alimenticias Noel, un líder nacional en bollos y galletas *(Latin Trade,* 1997b). En Perú, adquirió una posición mayoritaria en una coinversión con la compañía local Alicorp *(Market Latin America,* 1998). En cada país, Bimbo logró una rápida entrada al mercado, apalancó sus habilidades en marketing y distribución, y creó una red de distribución nacional.

Otra dimensión del empuje estratégico regional es la consolidación del portafolio de productos. En el pasado, la protección del mercado permitió a las compañías nacionales el lujo de manejar complejos portafolios de productos. En muchos casos, este portafolio consistió en sus propias marcas así como representaciones y productos fabricados bajo acuerdos de licencia con las multinacionales. Las presiones competitivas liberadas por la reforma económica y la globalización han obligado a muchas

compañías a revisar sus estrategias comerciales, renunciar a muchos negocios y eliminar marcas débiles.

Muchas compañías retuvieron sólo las marcas con potencial regional. A medida que las marcas con licencia eran regionalizadas, surgió un serio obstáculo debido a que los concesionarios generalmente tienen derechos en uno o dos países pero no en toda la región. Como resultado, para incrementar su poder de negociación con el concesionario, las empresas latinoamericanas adoptaron una estrategia para adquirir compañías en países poseedores de derechos de licencia similares.

Un componente final de la estrategia corporativa latinoamericana es construir una cultura corporativa pan-latinoamericana. En el pasado, las corporaciones latinoamericanas dependieron fuertemente de los expatriados de sus bases locales. La suposición principal de muchas de estas empresas era que los países de la región compartían la misma cultura corporativa. En tanto la estrategia dependiera de las exportaciones de la base doméstica, las diferencias culturales no importaban demasiado. Sin embargo, una estrategia de expansión regional con subsidiarias controladas requería respetar las diferencias culturales. Por ejemplo, las compañías chilenas en Argentina rápidamente se percataron de cuán diferente era la cultura administrativa de este país vecino. Construir una mentalidad de administración pan-latina llegó a ser importante. En muchos casos, el talento gerencial local tenía experiencia en multinacionales estadounidenses y europeas, pero pocos tenían alguna en otras empresas latinoamericanas. Sin embargo, el incremento del número de jóvenes graduados en programas de negocios estadounidenses, europeos y latinoamericanos en años recientes incrementó el conjunto del talento gerencial de la región disponible para estas empresas. Las compañías del área intensificaron su reclutamiento de talento gerencial en todas partes y recuperaron personal latinoamericano de multinacionales estadounidenses y europeas. Contratar regionalmente ha permitido a estas empresas explotar este conjunto de talento para obtener un entendimiento más profundo de otros mercados de la región. Además, contar con talento gerencial con experiencia en compañías multinacionales ayuda a las empresas a entender la estrategia corporativa de sus rivales potenciales. La creación de una mentalidad regional todavía es un proceso en gestación en muchas compañías del área, pero la necesidad ha sido reconocida claramente. En concreto, la latinoamericanización del conjunto gerencial en las corporaciones de la región ha llegado a ser un elemento importante de la estrategia corporativa de estas empresas.

A medida que la revolución de la tecnología de la información se dispersa alrededor del mundo, las corporaciones latinoamericanas invierten en sistemas de información y control para sus operaciones regionales. A medida que se expandan rápidamente hacia otros países del área su reto será integrar estas operaciones remotas y proporcionar a sus gerentes un ambiente unificado de información corporativa. Como ya lo saben muchas compañías multinacionales, las diferencias nacionales de prácticas contables, sistemas fiscales y sistemas de reportes son muy difíciles de integrar con los sistemas corporativos internos. Muchas corporaciones latinas han asignado recursos humanos y capital para lograr esta integración. Los sistemas de información regional eficaces ayudan a estas corporaciones a mejorar la cultura

corporativa regional a medida que los gerentes toman conciencia de todos los retos de negocios de sus contrapartes en cada país latinoamericano conectado al sistema.

RESUMEN CONCEPTUAL

1. En un tiempo relativamente corto, América Latina ha llevado a cabo reformas económicas y políticas sustanciales. Una serie de modificaciones democráticas, económicas y de liberalización del comercio han creado un ambiente favorable para el surgimiento del nuevo regionalismo. Para muchos, la formación del TLCNA y Mercosur, centrada en las reformas económicas y la democracia ha colocado a la región en una ruta irreversible hacia la integración posterior. El paso y la ruta de la meta para formar una sola zona de libre comercio hemisférica depende de la resolución de los líderes de estos dos modelos principales de integración y particularmente, de las posiciones de Brasil y Estados Unidos.

2. El nuevo regionalismo en América ha surgido durante un periodo de expansión sin precedentes del comercio y la inversión mundiales. Con mercados relativamente abiertos y en crecimiento, las economías de América Latina recibieron grandes entradas de capital. Las compañías multinacionales regresaron a la región con fuerza. Las economías y corporaciones latinoamericanas también han reingresado a los mercados financieros más que nunca antes para asegurar fondos para llevar a cabo proyectos de expansión y crecimiento futuros.

3. Tanto el proceso de globalización como la integración regional ejercen presiones sobre las corporaciones latinoamericanas. Estas compañías disfrutaron de un largo periodo de complacencia de un sistema proteccionista. Algunas de ellas han reaccionado y desafían el fuerte modelo jerárquico de la corporación latinoamericana tradicional y reformulan sus estrategias para responder mejor a la globalización y las presiones de regionalización.

4. Aunque el proceso de globalización es exógeno a estas corporaciones, el de integración regional no lo es. Estas empresas participan activamente en las diferentes rondas de negociaciones y discusiones en el TLCNA, Mercosur y FTAA y cabildean ante sus gobiernos para resolver asuntos de importancia para sus operaciones.

5. Las deliberaciones sobre una sola zona de libre comercio hemisférica parecen prefigurar el desarrollo de una nueva visión colectiva del Estado-sociedad en América. En las cumbres económicas se entablan discusiones que superan los tópicos de integración económica para incluir la participación de nuevos actores: educadores, líderes corporativos, representantes laborales y otros que quieren ejercer sus derechos, presentar sus visiones y tener acceso a la información,

lo cual significa un marcado contraste con el pasado cuando las condiciones para la integración eran inventadas sólo por burócratas del Estado. Los Estados latinoamericanos están cambiando sus papeles tradicionales y parecen más abiertos a compartir el escenario con un espectro más amplio de sus sociedades. Esta mayor apertura de los Estados miembro que al mismo tiempo reduce la participación en sus economías nacionales y refuerza su papel como agentes regionales, apoya la visión de Peter Evans de que los Estados más capaces y modernos pueden desarrollar formas más innovadoras de sinergias Estado-sociedad.

6. Como resultado del debate abierto y la diseminación de información, un nuevo regionacentrismo parece estar surgiendo en América como respuesta al creciente regiocentrismo mundial y como una manera de amortiguar el efecto de la globalización. El eurocentrismo ha creado una visión de sociedad europea unificada política y económicamente, que se consolida sobre la base de la unidad monetaria. Antes de la crisis asiática, el asianismo surgió como una explicación del éxito económico basado en los valores y disciplina asiáticos. En realidad, muchos autores pronosticaron que el siguiente siglo sería el siglo de la hegemonía asiática. Por lo tanto, es comprensible que los países de América intentarían forjar una visión americana de regionalismo para completar y proporcionar equilibrio a lo que se ha descrito como una tríada de globalismo económico. El regiocentrismo en América también ayuda a las naciones del hemisferio a aislar mejor sus economías contra la vulnerabilidad que implica la globalización espontánea.

7. El marco de integración-interés es una herramienta válida para analizar la respuesta estratégica de la empresa a las presiones continuas de globalización y regionalización. Varios años después de que fuera articulado por primera vez por Prahalad y Doz, el marco ofrece una lógica apremiante para analizar la estrategia corporativa bajo el regionalismo. Mediante este marco, la globalización y el regionalismo ejercen presiones de integración sobre la corporación latinoamericana, las cuales se basan en una intensa carrera por una mayor eficiencia, a medida que las corporaciones globales persiguen costos más bajos alrededor del mundo. Además, la integración regional reduce el interés nacional a medida que las condiciones de negocios tienden a homogenizarse y los mercados nacionales a converger bajo el regionalismo.

8. El análisis de una muestra de corporaciones latinoamericanas sugiere que su respuesta estratégica corresponde a las características de la estrategia global de la tipología de Prahalad y Doz conocida como regiocéntrica. Como parte de ésta, dichas compañías participan activamente en los bloques de comercio regionales, con el objetivo de crear posiciones de capital de origen regional que desafíen las atrincheradas posiciones de las poderosas marcas nacionales. Estas corporaciones están construyendo una red de subsidiarias regionales, compañías afiliadas, proveedores y distribuidores que puedan rivalizar con las corporaciones globales. En algunos casos, hacen equipo con otrosjugadores regionales o globales para construir formidables barreras a la entrada de otras empresas. Para coordinar sus operaciones en toda el área, los participantes regionales han

desarrollado avanzadas tecnologías de información que facilitan la integración, comunicación y coordinación. Por último, están creando una cultura corporativa regional que articula su visión y empuje estratégico en todos los niveles.

9. Las corporaciones latinoamericanas que han adoptado una visión regional ejecutan sus estrategias rápidamente y con determinación. La ventaja de un primer movimiento contra otros competidores globales los obliga a moverse con rapidez de un país a otro. Las corporaciones con base en el sector norte se mueven de norte a sur mientras que las del cono sur lo hacen en la dirección contraria. Un conflicto eventual entre estos gigantes regionales puede tener lugar en los mercados intermedios de las regiones andinas o centroamericanas. La colaboración entre estas organizaciones regionales no puede ser excluida. En el proceso de lograr la cobertura regional, todos los mercados, pequeños o grandes, son importantes. Una masa crítica de mercados y productos es la clave para recuperar las grandes inversiones de capital y tecnología de la primera fase de regionalización.

En muchos casos, ni una sola empresa latinoamericana tiene presencia en todos los grandes mercados clave (Argentina, Brasil y México). El idioma (en el caso de Brasil) y las diferencias culturales son todavía altas barreras de entrada. Otro obstáculo es la falta de recursos. Un asalto sobre un mercado importante requiere de una cuidadosa evaluación de todas las opciones, ya que cualquier contratiempo puede ser devastador incluso para la empresa mejor dotada financieramente. En esta transición, la participación en un bloque subregional proporciona una plataforma de lanzamiento para un enfoque hemisférico. Así, por ejemplo, las compañías brasileñas parecen utilizar el Mercosur como un terreno de capacitación para la expansión regional en la América Latina de habla hispana.

10. Como se explica en la ilustración 9-1, la tortuosa ruta de expansión de la compañía multinacional parece haber seguido los modos internacional, multinacional, multifocal, global y posiblemente transnacional. En el caso de las corporaciones latinoamericanas, la expansión internacional empezó con una expansión regional internacional modesta con base en un enfoque de mercancía (ninguna adaptación local o diferenciación); la siguiente etapa de expansión puso a la corporación latinoamericana en el camino hacia una estrategia de integración regiocéntrica.

Cuando las presiones de integración regional y globalización se alinearon y reforzaron unas con otras, la presión por una integración posterior se intensificó y las corporaciones latinoamericanas cambiaron rápidamente de un modo de estrategia internacional, o incluso nacional, hacia un esfuerzo altamente integrado por la eficiencia regional e incluso la eficiencia global, como lo ilustra el caso de México.

Pero la globalización también puede ejercer presiones que pueden invertir este proceso. Como lo ha demostrado la creciente crisis financiera global, los

intereses nacionales pueden prevalecer sobre los regionales. La presión sobre la moneda brasileña demuestra que algunos miembros de un bloque regional que son más vulnerables que otros, reaccionarán unilateralmente para defender su economía. De esta manera, las presiones sobre las economías singulares pueden desafiar a los gobiernos a invertir lo económico y regresar a la postura más nacionalista del pasado (un movimiento de izquierda a derecha en el interés en la ilustración 9-1). El cambio total de las políticas económicas de Venezuela bajo la administración del presidente es quizá el ejemplo más dramático en los últimos años. Distraídos por la crisis nacional, los gobiernos latinoamericanos pueden caer más a fondo en la integración comercial. Este último cambio reduciría la presión por una integración posterior en el marco.

Una inversión de las presiones hacia un interés más nacional y menos integración obligaría a las corporaciones latinoamericanas a reformular sus estrategias regiocéntricas. Una consecuencia posible es el regreso a una fuerte entidad nacional despojándose de sus operaciones regionales. Otra posibilidad es que las corporaciones pueden seguir el enfoque multinacional y otorgar mayor autonomía a sus subsidiarias regionales, las cuales podrían operar como compañías nacionales.

Es difícil predecir el efecto de la globalización sobre las presiones de integración e interés que impulsen las estrategias corporativas. Las elecciones recientes en Brasil proporcionan un primer indicador del apoyo de la sociedad a las reformas económicas y políticas. A pesar de la fuerte probabilidad de que el Sr. Cardozo instituiría un plan de austeridad ante la crisis financiera en su país después de las elecciones, recibió el sorprendente apoyo del pueblo. ¿Cuánta tolerancia al plan de austeridad soportarán los brasileños? Esta es una pregunta que solamente el Sr. Cardozo puede contestar. En el corto plazo, los brasileños no considerarán la expansión del Mercosur como una prioridad inmediata.

Las fuertes corporaciones latinoamericanas como las enumeradas en la ilustración 9-3, son la primera línea de defensa contra la erosión de la autonomía económica por la agresiva globalización. Las corporaciones latinoamericanas fuertes pueden jugar un papel en la revitalización de las economías latinoamericanas. Han apoyado la modernización del marco legislativo que regula la actividad económica y estimulado el proceso de estabilización que arrancó al principio de la década. Estas compañías nutren el talento gerencial y liderazgo nativo a la vez que desarrollan una visión regional latinoamericana y contribuyen al desarrollo económico de la región.

Es demasiado pronto para juzgar la eficacia de estas visiones y ambiciones regionales. Construir la presencia regional y la mayoría crítica toma tiempo y puede agotar los recursos corporativos. El acceso a los mercados financieros que están dispuestos a apostar por estas compañías que su estrategia prevalecerá es una obligación. Más importante todavía es que la determinación y apoyo de los líderes corporativos es un factor crítico.

TÉRMINOS CLAVE

- Apertura económica
- Bloques subregionales
- Economías competidoras
- Economías complementarias
- Estrategia multifocal
- Etnocentrismo
- Geocentrismo
- Mercado Común del Cono Sur (Mercosur)
- Nuevo regionalismo
- Proceso de sustitución de importaciones
- Procesos de democratización
- Procesos de desregulación
- Procesos de privatización
- Proteccionismo
- Reducción arancelaria
- Regiocentrismo
- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)

CUESTIONARIO INTEGRAL

1. Exponga las características del proceso de integración regional en América Latina.
2. Explique el papel que desempeñó el proteccionismo en el desarrollo económico de Latinoamérica.
3. Explique el desarrollo de la estrategia de sustitución de exportaciones.
4. Explique cómo surge el nuevo regionalismo en el mundo y en especial en América Latina.
5. Analice la estrategia corporativa que deben aplicar las empresas internacionales en el nuevo regionalismo.
6. ¿Qué significa integración multifocal regional?
7. Explique qué es la integración de interés nacional.
8. Explique cuáles son las presiones de integración de interés bajo el regionalismo en América Latina.
9. Exponga dos casos de empresas latinoamericanas que hayan aplicado una estrategia global.
10. Explique el papel que juega el portafolio de productos en el empuje estratégico regional.
11. Señale dos estrategias regionales corporativas de Latinoamérica y explique sus alcances.

12. Determine cuáles son las diferencias y similitudes entre la estrategia corporativa internacional y la estrategia corporativa bajo el regionalismo.

13. Defina qué entiende por:

a) Integración.

b) Regiocentrismo.

c) Integración regional.

d) Integración multifocal regional.

e) Integración de interés nacional.

14. ¿Cuáles son las presiones de integración e interés a las que se enfrentan las empresas bajo el regionalismo en América Latina?

15. Indique cuáles son los aspectos que deben tomarse en cuenta para enfrentar las presiones de la integración y de interés.

16. Explique el concepto de estrategia regional corporativa latinoamericana y dé algunos ejemplos.

17. Señale los aspectos que caracterizan a la vieja estrategia corporativa en América Latina y a la nueva estrategia corporativa bajo el regionalismo.

Apéndice

PARTE III

CULTURA NACIONAL Y PREFERENCIA POR CONTROLES CONTABLES ALTERNOS*

PROPÓSITO

Este estudio investiga empíricamente cómo afectan las diferencias culturales nacionales a la eficacia de los controles contables alternos. Este tema aumenta su importancia a medida que continúa la tendencia hacia la competencia global. La formación de la Unión Europea, la eliminación de las barreras comerciales entre Estados Unidos, Canadá y México, y la creciente presencia global de empresas del Lejano Oriente, han dado lugar a dos cuestiones importantes, relacionadas con los negocios estadounidenses: 1) ¿Pueden ser aplicados con eficacia los controles utilizados internamente en las subsidiarias extranjeras, y 2) ¿pueden ser imitados con éxito los controles que han demostrado ser eficaces para los competidores extranjeros en las operaciones nacionales? Señalar estos aspectos es importante porque la capacidad de las empresas estadounidenses ha experimentado una constante erosión para competir globalmente (Hayes y Abernathy, 1980; Hayes, Wheelwright y Clark, 1988: Skinner, 1985), y porque esta situación ha sido atribuida, por lo menos en parte, al sistema de control subóptimo de las mismas, de los cuales los controles contables son un componente importante (Hayes y Wheelwright, 1984;Johnson y Kaplan, 1987).

Es evidente que existen importantes diferencias culturales entre los países (Adler, Doktor y Redding, 1986; Hofstede, 1980; Schein, 1985). A su vez, estas diferencias culturales afectan la forma en que las personas de diferentes nacionalidades reaccionan ante un determinado control. Por ejemplo, Daley, Jiambalvo, Sundem y Kondo (1985) y Birnberg y Snodgrass (1988) encontraron importantes diferencias entre las actitudes de los empleados estadounidenses y japoneses hacia los diversos componentes de un sistema de control administrativo. Del mismo modo, Horovitz (1980) y Kreder y Zeller (1988) reportaron diferencias entre los enfoques de los países europeos ante el control administrativo. El punto central de este estudio son las implica-

* Con la colaboración de Adrian Wong Boren, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México

dones del control de la administración en las diferencias culturales entre Estados Unidos y México. México es el tercer socio comercial más grande (Riding, 1985; Gilbreath, 1986), y el lazo económico entre los dos países aumenta a paso firme (Gilbreath, 1986; Baker, Bard y Weiner, 1988). De esta manera, entender las implicaciones de las diferencias culturales entre ambos países puede mejorar la eficacia de las empresas estadounidenses (y mexicanas) en las operaciones fronterizas. Además, está proyectado que la población hispana llegue a ser una minoría importante en Estados Unidos. En el grado en que existan aspectos culturales comunes entre los mexicanos y los hispano-estadounidenses, los resultados también pueden mejorar las operaciones nacionales de las empresas estadounidenses.

MÉTODO

Para entender cómo afectan las diferencias culturales la eficacia de los controles alternos, la cultura necesita ser operacionalizada. El enfoque predominante es el de Hofstede (1980). Con base en un estudio de más de 80 000 trabajadores en 70 países, Hofstede (1980) identificó las siguientes cuatro dimensiones culturales relacionadas con el trabajo.

1. *Distancia del poder:* grado en el cual las culturas prefieren una estructura más autocrática. En un contexto organizacional se traduce en el grado de participación que sería favorecido, un país con una puntuación alta en esta dimensión prefiere un estilo menos participativo.

2. *Evitar la incertídumbre:* disposición a tomar riesgos y preferencia por la seguridad. Un país con puntuación alta en esta dimensión prefiere reglas :más rígidas para disminuir la incertídumbre.

3. *Individualismo:* importancia de lo individual sobre lo colectivo. Un país con puntuación alta en esta dimensión se enfoca en el "yo", mientras que un país con puntuación baja se enfoca en el "nosotros".

4. *Masculinidad:* importancia relativa atribuida al ingreso, reconocimiento y progreso.

Hofstede (1980) sostiene que la puntuación de un país en cada una de estas cuatro dimensiones afecta la conveniencia de, o la preferencia por, controles alternos (por ejemplo, participación *versus* imposición de presupuestos y metas, medidas de desempeño y recompensas colectivas *versus* individuales). Los resultados de Hofstede demuestran que Estados Unidos y México son muy divergentes en tres de las cuatro dimensiones culturales: distancia del poder (Estados Unidos = 40, México = 82); evitar la incertídumbre (Estados Unidos = 46, México = 82); e individualismo (Estados Unidos = 91, México = 30). Las dos culturas son bastante similares en la cuarta dimensión: masculinidad (Estados Unidos = 62, México = 69). Por consiguiente, este estudio se enfoca en las primeras tres dimensiones culturales.

Además de operacionalizar la cultura nacional, es necesario especificar cómo pueden afectar las diferencias culturales la eficacia de un sistema de control. Dichos efectos pueden surgir en dos formas importantes. Una afecta el tipo de empleados que el sistema atrae (es decir, efectos de selección propia). La otra incide sobre la motivación de un conjunto de empleados. Si bien ambos aspectos son importantes, este estudio limita su enfoque a los efectos de la selección propia. Con el debido reconocimiento de la necesidad por un enfoque multimétodos en etapas posteriores de investigación en un área (Birnberg, Shields y Young, 1990) en este estudio exploratorio se utilizó un experimento de laboratorio para garantizar un enfoque agudo en las variables de interés (es decir, la cultura nacional y los controles contables).

El instrumento experimental tiene dos partes (véase anexo A). En la primera se le pide al sujeto que asuma que está por entrar al mercado laboral, y que ha reducido su elección final a dos empresas. Luego, se le pide que seleccione una de las dos empresas en cada uno de tres escenarios independientes. Cada escenario está enfocado en una característica de la estructura o ambiente de la empresa (incertidumbre, descentralización, independencia). Se determinaron dos niveles para cada característica estructural o ambiental (alto, bajo), y cada sujeto fue asignado aleatoriamente a uno de los dos niveles. En el escenario de incertidumbre, una empresa usó, y otra no, un filtro para controlar los efectos de las variables no controlables. En el escenario de descentralización, la opción era entre presupuesto participativo *versus* impuesto. La opción y el escenario de interdependencia fue entre evaluación del desempeño y recompensas individuales *versus* colectivas.

Se propusieron tres respuestas para cada escenario: la selección del sujeto entre las dos empresas, el nivel de preferencia del sujeto (en una escala de 0 a 200) para una empresa *versus* la otra (asignando un índice de preferencia de 100), y el paquete de compensación total que el sujeto requeriría para trabajar para una empresa (con el paquete de la otra empresa establecido en 60 000 dólares). De esta manera se midió no sólo la preferencia del sujeto, sino también la fuerza de su preferencia entre dos controles alternos.

La parte dos del instrumento contiene preguntas demográficas y preguntas de Hofstede (1980) para medir las diversas dimensiones de la cultura nacional.

MUESTRA

La muestra de Estados Unidos consistió en estudiantes de maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Estado de California en San Diego. La muestra mexicana estaba conformada por estudiantes del Tecnológico de Monterrey en una etapa similar en sus programas académicos. Para garantizar muestras nacionales "puras", cada persona tenía que satisfacer tres requisitos de congruencia que debían ser conservados: nacionalidad, lengua materna y país autorreportado con la mayor influencia en los propios valores culturales. Además, los encuestados que habían proporcionado respuestas contradictorias fueron eliminados (por ejemplo, otorgar a una empresa particular un índice de preferencia superior a 100, pero al mismo tiempo solicitar más de 60 000 dólares para trabajar en ella en lugar de hacerlo en otra). Estos

requisitos produjeron una muestra final de 85 nacionales de Estados Unidos y 36 nacionales mexicanos. Los números medios de años de experiencia laboral de tiempo completo (desde el bachillerato) no fue significativamente diferente entre las dos muestras nacionales (Estados Unidos = 6.5; México = 5.0).

La experiencia laboral sustancial de los sujetos sugiere que ellos serían capaces de evaluar la naturaleza y deseabilidad de ambientes de empleo alternos.

RESULTADOS

VERIFICACIÓN DE LA MANIPULACIÓN

Verificación de la manipulación alta *versus* baja para cada característica estructural o ambiental (referida a continuación como variables del contexto). En una escala de respuesta de 10 puntos (1 = bajo y 10 = alto), los sujetos asignados a una baja incertidumbre tuvieron una respuesta media de 4.13 *versus* 7.16 para los sujetos altos (t = 10.37, p = .000). Resultados similares fueron obtenidos par la descentralización (bajo = 3.02, alto = 6.92; t = 11.9, p = .000) y la interdependencia (bajo = 5.0, alto = 7.61; t = 7.09; p = .000).

PRUEBAS DE INFERENCIA

Los tres escenarios fueron demostrados por separado. En cada caso, se utilizó el análisis multivariado de la varianza (MANOVA) para analizar los efectos de las dos variables independientes (contexto y origen del país) en las dos variables de respuesta consideradas en conjunto: índice de preferencia y cantidad de compensación exigida. El análisis de la varianza (ANOVA) también se utilizó para enfocarse por separado en cada variable de la respuesta.

INCERTIDUMBRE

Los resultados de MANOVA y ANOVA, que se presentan en la ilustración Allí. 1, demuestran que el efecto interactivo entre país e incertidumbre individual fue signi-

Efectos	Índice preferencia	Indiferencia salario	En conjunto
MANOVA			
País X incertidumbre	N.S.	N.S.	.026
ANOVA			
País	N.S.	N.S.	.006
Incertidumbre	.029	N.S.	.002

Ilustración AIII-1 Resultados MANOVA y ANOVA (país e incertidumbre)

	Bajo	Alto
México	93	125
	$68 615	$70 000
Estados Unidos	100	113
	$64 817	$61 181

Caso base: Sin controlabilidad; Filtro = 100; 60 000 dólares.

Ilustración AIII-2 Incertidumbre

ficativo cuando ambas variables fueron consideradas en conjunto. Los resultados ANOVA demostraron que tanto el país como la incertidumbre tuvieron un efecto importante para las respuestas en conjunto; además, el efecto principal de la incertidumbre fue importante para el índice de preferencia. La dirección de los efectos puede discernirse de las ilustraciones AIII-2 y AIII-4. Sobre todo, estos resultados proporcionan cierto apoyo para los efectos del país y el contexto en la preferencia por controles alternos.

DESCENTRALIZACIÓN

Los resultados MANOVA y ANOVA, que se presentan en la ilustración AIII-2 son más débiles que los obtenidos para la incertidumbre. Sólo los resultados ANOVA para el país son significativos para la indiferencia del salario y las respuestas en conjunto. La dirección de los efectos también pueden discernirse en las ilustraciones AIII-5 y AIII-8. Sobre todo, estos resultados proporcionan cierto apoyo para los efectos del país en la preferencia entre los controles alternos.

Efectos	Índice preferencia	Salario indiferencia	En conjunto
MANOVA			
País X descentralización	N.S.	N.S.	N.S.
ANOVA			
País	N.S.	.014	.004
Descentralización	N.S.	N.S.	N.S.

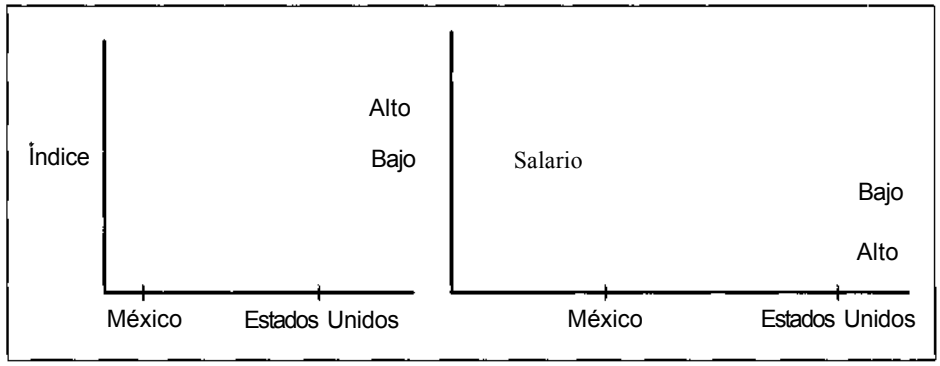


Ilustración AIII-4 Media del índice de preferencia y salario indiferencia para méxico y Estados Unidos (incertidumbre)

INTERDEPENDENCIAS

Los resultados MANOVA y ANOVA, que se presentan en la ilustración AIII-6, demuestran que los resultados MANOVA no son importantes. Por otro lado, el país ejerce un efecto principal sobre el índice de preferencia y las respuestas conjuntas, mientras que el contexto variable, la interdependencia, tiene efectos importantes sobre el índice de preferencia, salario de indiferencia y las respuestas en conjunto. La dirección de los efectos puede discernirse de las ilustraciones AIII-7 y AIII-9. En conjunto, estos resultados proporcionan apoyo para los efectos del país y el contexto en la preferencia para los controles alternos.

RESUMEN

En la época actual, de creciente competencia global, saber si los controles administrativos que han funcionado bien en un país pueden ser exportados a otros es un tema

	Desc.	Cent.
México	68	57
	$84 925	$87 000
Estados Unidos	62	58
	$75 826	$79 359

Caso base: Sin controlabilidad; Filtro = 100; 60 000 dólares.

Ilustración AIII-5 Descentralización

Efectos °	Índice preferencia	Salario indiferencia	En conjunto
MANOVA			
País x interdependencia	N.S.	N.S.	N.S.
ANOVA			
País	.063	N.S.	.030
Interdependencia	.000	.003	.002

Ilustración AIII-6 Resultados MANOVA y ANOVA (país y interdependencia)

cada vez más importante. En el campo estadounidense-mexicano, este estudio ha proporcionado evidencia preliminar de que ciertos aspectos de la cultura nacional afectan significativamente la eficacia de los controles a través de la selección propia de los empleados. Si son apoyados por investigación futura, estos resultados sugieren que las compañías pueden beneficiarse sustancialmente al adaptar su sistema de control a la cultura local.

ANEXO A INSTRUMENTO EXPERIMENTAL

Las empresas A y B operan en ambientes en los cuales hay una intensa competencia de producto, en donde cambian rápidamente las tecnologías de producción y con ciclos de vida del producto cortos.

En la **empresa A,** cada gerente de departamento funcional es evaluado y recompensado con base en su desempeño reportado. No se hace ningún ajuste por los efectos favorables o desfavorables de factores más allá del control del gerente del departamento.

En la **empresa B,** cada gerente de departamento funcional es evaluado y recompensado con base en su desempeño reportado. No se hace ningún ajuste por los

	Bajo	Alto
México	96 $68 897	126 $62 789
Estados Unidos	73 $74167	113 $61 469

Caso base: Sin controlabilidad; Filtro = 100; 60 000 dólares.

Ilustración AIII-7 Interdependencia

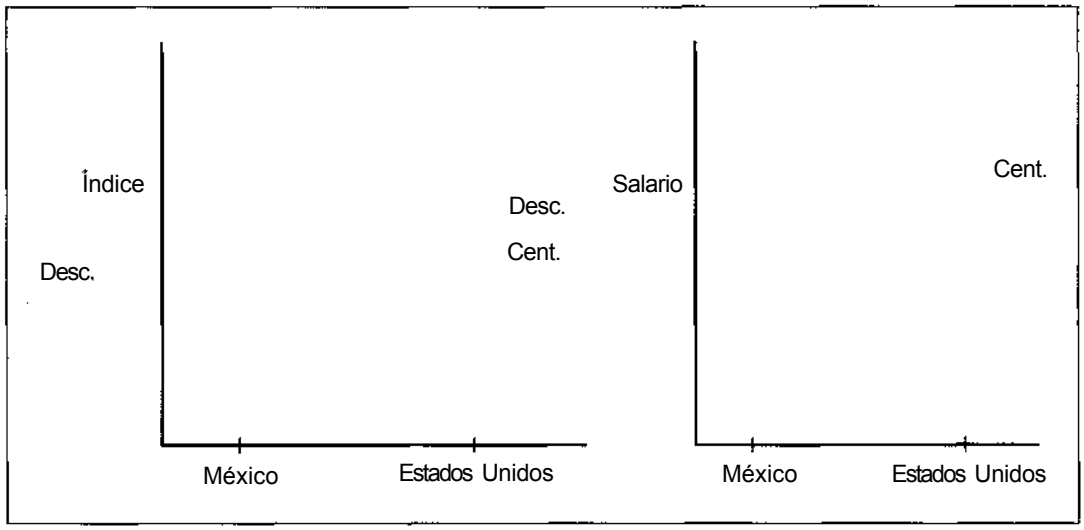


Ilustración AIII-8 Media de índice de preferencia y puntuaciones salario de indiferencia para México y Estados Unidos (descentralización/centralización)

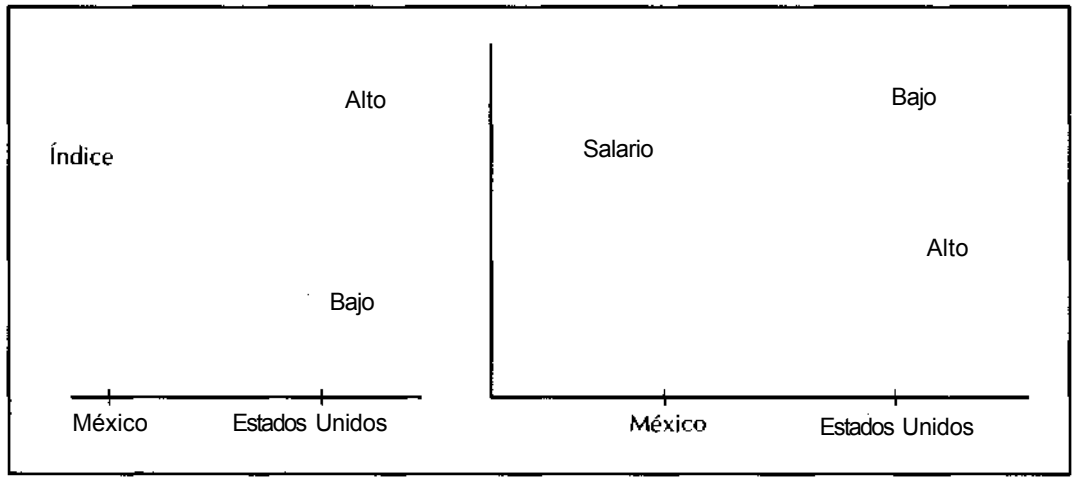


Ilustración AIII-9 Media de índice de preferencia y salario de indiferencia para México y Estados Unidos (interdependencia)

efectos favorables o desfavorables de factores más allá del control del gerente del departamento.

7. Suponga que las empresas A y B le han ofrecido paquetes de compensación comparables y que los prospectos para promociones futuras y aumentos salariales son similares entre ellas, si muestra un desempeño satisfactorio. ¿Cuál empresa escogería para trabajar? (Encierre en un círculo su elección)

EMPRESA A EMPRESA B

2. Suponga que las empresas A y B le han ofrecido paquetes de compensación comparables y que los prospectos para promociones futuras y aumentos salariales son similares entre ellas, si muestra un desempeño satisfactorio. Además, suponga que en una escala de 0 a 200, la deseabilidad de la empresa A para usted es 100. Esto significa que si usted hubiera escogido dicha empresa en 1, entonces la deseabilidad de la empresa B que usted no escogió, debe estar en el rango de cero a 99. Por otro lado, si hubiera escogido la empresa B en 1, la deseabilidad de esta empresa para usted debe estar en el rango 101 a 200. Por favor: escriba el número que refleje más cercanamente la deseabilidad de la empresa B para usted.

   La deseabilidad de la empresa B para mí, _____ si la de la empresa A es igual a 100, es: _____

3. Suponga que el prospecto para promociones futuras y aumentos salariales son similares entre las empresas A y B si muestra un desempeño satisfactorio, y que A le ha ofrecido un paquete de compensación anual equivalente a 60 000 dólares. ¿Qué paquete de compensación anual tendría que ofrecerle B para hacerlo indiferente entre las ofertas de las dos empresas? Si prefiere a B sobre A, esta cantidad debe estar por debajo de 60 000 dólares. Por el contrario, si prefiere la empresa A sobre B, esta cantidad debe ser mayor a 60 000 dólares.

   El paquete de compensación anual que me haría indiferente entre las empresas A y B, considerando que la oferta de la empresa A es equivalente a 60 000 dólares, es equivalente a _____ dólares.

4. ¿Cuánta incertidumbre existe en los ambientes en los cuales operan las empresas A y B?

   Sin incertidumbre 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Incertidumbre extrema

   Las administraciones centrales de las empresas I y J toman casi todas las decisiones de operación **diariamente** para los departamentos funcionales. Por consiguiente, las administraciones centrales en ambas empresas toman decisiones para los departamentos funcionales tales como capacidad de operación, mezcla y volumen de producción, programación de trabajo y selección y retención de personal.

En la **empresa I,** las nietas y presupuestos **anuales** de cada gerente de departamento funcional son establecidos mediante negociación entre la administración central y el gerente de departamento funcional.

En la **empresa J,** la administración central establece las metas y presupuestos **anuales** de cada gerente de departamento funcional y después les informa de estas metas y presupuestos.

1. Suponga que las empresas I y J le han ofrecido un paquete de compensación comparables y que los prospectos para promociones futuras y aumentos de pago son similares entre ellas si muestra un desempeño satisfactorio. ¿Qué empresa, I o J, escogería para trabajar? (Encierre en un círculo la elegida.)

EMPRESA I EMPRESA J

2. Suponga que las empresas I y J le han ofrecido paquetes de compensación comparables y que los prospectos para promociones futuras y aumentos salariales son similares entre ellas si muestra un desempeño satisfactorio. También suponga que en una escala de 0 a 200 la descabilidad de la empresa I para usted es 100. Esto significa que si usted hubiera escogido la empresa I en 1, la deseabilidad para usted de la empresa J, que no escogió, debe estar en el rango de 0 a 99. Por otro lado, si hubiera escogido la empresa J en 1, la deseabilidad de J para usted debe estar en el rango de 101 a 200. Por favor: escriba el número que mejor refleje la deseabilidad de la empresa J para usted.

La deseabilidad de la empresa J para mí, _____ si la de la empresa I es de 100, es: _____

3. Suponga que los prospectos para promociones futuras y aumentos salariales son similares entre las empresas I y J si muestra un desempeño satisfactorio, y que la empresa I le ha ofrecido un paquete de compensación anual equivalente a 60 000 dólares. ¿Qué paquete de compensación anual tendría que ofrecerle la empresa J para hacerlo indiferente entre las ofertas de las dos empresas? Si prefiere a la empresa J sobre la empresa I, dicha cantidad debe estar por debajo de 60 000 dólares. Por el contrario, si prefiere la empresa I sobre la empresa J, esta cantidad debe ser mayor a 60 000 dólares.

El paquete de compensación anual que me haría indiferente entre las empresas I y J, considerando que la oferta de la empresa I es de 60 000 dólares, es equivalente a _____ dólares.

4. ¿En qué grado están descentralizadas las decisiones de operación diarias de las empresas I y J?

No descentralizado 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 Extremadamente descentralizado

ANEXO B CUESTIONARIO CONFIDENCIAL

No hay respuestas correctas o incorrectas a las siguientes preguntas, y no se hará ningún intento por rastrear la identidad de las personas que respondieron

Las siguientes descripciones se aplican a cuatro tipos diferentes de gerentes. Por favor, lea estas descripciones:

GERENTE 1 Por lo general toma sus decisiones con rapidez y las comunica a sus subordinados con claridad y firmeza. Espera que las lleven a cabo de forma leal y sin plantear dificultades.

GERENTE 2 Por lo general toma sus decisiones con rapidez, pero, antes de seguir adelante, trata de explicarlas totalmente a sus subordinados. Fundamenta las decisiones y da respuestas a cualquier duda.

GERENTE 3 Por lo general consulta con sus subordinados antes de tomar sus decisiones. Escucha sus consejos, los evalúa y después anuncia su decisión. Espera que todos trabajen lealmente para implantarla ya sea que esté de acuerdo o no con el consejo que ellos le dieron.

GERENTE 4 Por lo general convoca a una junta de sus subordinados cuando se debe tomar una decisión importante. Plantea el problema ante el grupo e invita a la discusión. Acepta el punto de vista de la mayoría y, con base en él, toma la decisión.

í. Con respecto a los cuatro tipos de gerente mencionados, por favor marque aquel con el cual le gustaría trabajar (encierre en un círculo su respuesta).

Gerente 1 Gerente 2 Gerente 3 Gerente 4

No aplicable. No tengo experiencia de trabajo

2. ¿Cuál de los cuatro tipos de gerente diría que corresponde más a su superior?

Gerente 1 Gerente 2 Gerente 3 Gerente 4

No aplicable. No tengo experiencia de trabajo

3. ¿Con qué frecuencia se sintió nervioso o tenso cuando trabajó en su último empleo?

1 Siempre me siento de esa manera

2 Generalmente

3 Algunas veces

4 Rara vez

5 Nunca me sentí de esa manera

No aplicable No tengo experiencia de trabajo

4. ¿Con qué frecuencia, en su último ambiente de trabajo, los subordinados tuvieron temor de expresar desacuerdo con sus superiores?

1 Siempre

2 Generalmente

3 Algunas veces

4 Rara vez

5 Nunca

No aplicable No tengo experiencia de trabajo

5, ¿Cuánto tiempo espera trabajar para su primer patrón después de obtener un posgrado?

_____ años

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con el siguiente planteamiento:

6. Las reglas de una compañía u organización no deben violarse, ni siquiera cuando el empleado piensa que es un interés de la compañía.

1 En completo acuerdo

2 De acuerdo

3 Indeciso

4 En desacuerdo

5 En completo desacuerdo

7. Piense en un empleo ideal, sin considerar cualesquier empleos que haya podido tener. ¿Cuán importante sería para usted escoger un empleo ideal? (Encierre en un círculo su respuesta.)

1 De primordial importancia

2 Muy importante

3 De importancia moderada

4 De poca importancia

5 De muy poca o ninguna importancia

8. Tener tiempo suficiente para su vida personal o familiar.

1 2 3 4 5

9. Tener buenas condiciones de trabajo físicas (buena ventilación e iluminación, espacio de trabajo adecuado, etcétera).

1 2 3 4 5

10. Trabajar con personas que cooperen unas con otras.

1 2 3 4 5

1 1. Vivir en un área deseable para usted y su familia.

1 2 3 4 5

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con los siguientes planteamientos:

12. Existe un orden de desigualdad en este mundo en el que cada quien tiene asignado su lugar.

En completo acuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 En completo desacuerdo

13. Las personas que ocupan puestos de poder tienen derecho a privilegios especiales.

En completo acuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 En completo desacuerdo

14. Las personas ubicadas en niveles superiores de una jerarquía deben tener poder sobre los que se encuentran debajo de ellas.

En completo acuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0 En completo desacuerdo

15. La incertidumbre inherente a la vida es una amenaza continua, por lo que las personas deben poner su mejor parte para eliminarla.

En completo acuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 En completo desacuerdo

16. Es deseable tener reglas y normas para muchas cosas.

En completo acuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0 En completo desacuerdo

17. Uno siempre debe trabajar por consenso en la toma de decisiones, es una manera de reducir las oportunidades de cometer un error.

En completo acuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0 En completo desacuerdo

18. No hay nada malo en una persona que antepone sus intereses sobre los intereses de las demás personas.

En completo acuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 En completo desacuerdo

19. Cada quien debe tener su identidad individual, contraria a tener una identidad sólo a través de ser un miembro de algún grupo.

En completo acuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 En completo desacuerdo

20. Las organizaciones y la sociedad tienen la obligación de buscar el bienestar de sus miembros.

En completo acuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 En completo desacuerdo

21. ¿Cuántos años de experiencia laboral equivalente de tiempo completo ha acumulado desde que recibió su primer grado colegial/universitario?_____(años)

22. ¿En cuál(es) país(es) tiene ciudadanía? _____

23. ¿Cuál es su lengua natal? _____

24. Por favor enumere los países en los cuales ha vivido en orden cronológico _____ e indique cuántos años en cada uno. Coloque un (*) a un lado de cada país en el cual haya trabajado.

País	Años
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

25. ¿Qué país considera que haya tenido la influencia más grande en sus valores y preferencias?

_____

26. Siendo otras cosas iguales, ¿en qué país desearía trabajar en el largo plazo?

_____

27. ¿En qué grado tomó decisiones en este ejercicio como si fueran decisiones reales de trabajo?

En lo absoluto 1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0 Totalmente

Gracias por tomar tiempo de su ocupado programa para participar en este ejercicio.

REFERENCIAS

Adler, N., R. Doktor y Redding, "From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed", en *1986Yearly Review of Management,* vol. 12, 1986, pp. 295-318.

Birnberg, J. H. Shields y S.M. Young, "The Case for Multiple Methods in Empirical Management Accounting Research (With an Illustration from Budget Setting)", *en Journal of Management Accounting Research,* otoño de 1985, pp. 91-109.

——— y C. Snodgrass, "Culture and Control: A Field Study", en *Accounting. Organizations and Society,* 1988, pp. 447-464.

Gilbreath, K., "A Businessman's Guide to the Mexican Economy", en *Columbia Journal of World Business,* verano de 1986, pp. 3-14.

Hayes, R. y W. Abernathy, "Managing Our Way to Economic Decline", en *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1980, pp. 67-77.

——— y S. Wheelwright, *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing,* John Wiley, Nueva York, 1984.

———, S. Wheelwright y R. Clark, *Dynamic Manufacturing,* The Free Press, Nueva York, 1988.

Hofstede, G., *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values,* Beverly Hills, Sage Publications, 1980.

Horovitz, J., *Top Management Control in Europe,* St. Martin's Press, Nueva York, 1980.

Johnson, T. y R. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting,* Harvard Business School Press, Boston, 1987.

Kreder H. y M. Zeller, "Control in German and U.S. Companies", en *Management International Review,* 1988, pp. 58-66.

Riding, A., *Distant Neighbors: A Portrait of the Mexicans,* Harcourt Brace-Javanovich, Nueva York, 1985.

Skineer, N., *Manufacturing:The Formidable Competitive Weapon,* John Wiley, Nueva York, 1985.

DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING

PARTE *IV*

- Capítulo 10
  Planeación estratégica y estructura organizacional
- Capítulo 11
  Logística internacional
- Capítulo 12
  Desarrollo de productos para mercados globales
- Capítulo 13
  Organización y control del marketing internacional
- Capítulo 14
  Estrategias de precios
- Capítulo 15
  La publicidad global y el esfuerzo de promoción

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Conocer la importancia de la planeación estratégica para las empresas multinacionales en el siglo XXI.
- Identificar las diferencias entre marketing global y marketing internacional.
- Comprender los beneficios de la orientación global.
- Analizar la importancia de la administración de la calidad total (TQM) ante el reto de la competencia global.
- Analizar el manejo y contenido de costos de las empresas ante la intensificación de la competencia global.
- Conocer los beneficios y dirección de las alianzas internacionales estratégicas.
- Conocer los pasos a seguir en el proceso de exportación.

INTRODUCCIÓN

La participación en el mercado internacional es una actividad en la que las compañías están involucradas de una forma u otra. Saben que ello vale la pena pero, al mismo tiempo, reconocen la importancia que esta tendencia tiene en la arena global. También están conscientes de que si no participan en ese proceso pueden desaparecer aplastadas por la feroz competencia a la que están sometidas.

Están conscientes, además, de que incursionar en el mercado internacional, en ambientes extraños, incrementa el riesgo de sobrevivencia de la compañía, pero también saben que deben ajustar y adaptar sus actividades a las necesidades y oportunidades de los mercados foráneos para llegar a ser competitivas y parte integral de esta tendencia en el futuro.

No obstante, debido a la dinámica y a los cambios que afectan a los mercados, las empresas cada vez tienen menos tiempo para adaptarse a las realidades de los mismos,[1] pues están tan expuestas a la competencia internacional que no les queda otro camino que hacer frente a la situación y salir adelante.[2]

De una u otra forma, todas las empresas están relacionadas con el comercio internacional.

Muchas compañías se involucran en el mercado internacional de una u otra manera pero debido a que la más sencilla y común es la de las exportaciones, en el presente capítulo se analizará el procedimiento y los pasos a seguir para llevar a cabo esta operación y lograr una entrada exitosa en el mercado internacional.

MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZARSE

Muchos ejecutivos, directores y académicos han llevado a cabo estudios para investigar y determinar el razonamiento con base en el cual las empresas deciden internacionalizarse. Existen investigadores que han demostrado que una administración dinámica[3] es de suma importancia cuando las compañías comienzan a introducirse poco a poco en el mercado internacional.

Por lo general, los directivos de las compañías exportadoras son personas que tienen un nivel elevado de educación[4] y dominio de idiomas extranjeros, así como experiencias y conocimientos de otros medios diferentes al suyo.

[1] Levit, Teodoro, "Globalización de los mercados", en *Harvard Business Review,* núm. 61, mayo-junio de 1983, pp. 92-102.

[2] Czinkota, Mike, "La globalización de la economía de Estados Unidos: Inflación en el mercado del consumidor", en *Journal of the International Consumer Marketing,* núm. 3, 1991, pp. 51-68.

[3] Bilquey, Warren y George Tesar, "The export behavior of smaller size manufacturing firms", en *Journal of International Business Studies,* núm. 8, 1977, pp. 93-98.

[4] Aaby, Nils-Erik y Stanley F. Slater, "Influencias administrativas de actuación en las exportaciones", en *International Marketing Review,* núm. 6, 1989, pp. 6, 26.

Todas las diferenciaciones se enfocan en la conclusión de que la forma en que actúan las compañías internacionales tiene mucha relación con las aspiraciones gerenciales, con los niveles de compromiso a los que la administración está dispuesta a llegar, y al esfuerzo que debe aportar en el mercado internacional.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las compañías multinacionales enfrentadas con una creciente competencia global por mercados que se expanden cada día más y con cambios en las estrategias que ellas mismas utilizan para acudir a esos mercados, tienen una necesidad vital de establecer una planeación estratégica paralela a un eficiente sistema de desarrollo organizacional.

La planeación estratégica es el intento de administrar los efectos de los factores incontrolables del mercado sobre las fuerzas, debilidades y objetivos de la empresa.

La meta que toda compañía debe proponerse es la de mejorar su competitividad para asegurarse un mejor posicionamiento entre sus competidores para poder capitalizar todas las oportunidades que se le presenten en los mercados globales. Dentro de ese proceso debe enfocar los estímulos básicos para exportar, sensibilizando ante ellos a todo el personal por medio de la determinación y estudio de los agentes de cambio internos y externos que activan esos estímulos.

Un reciente estudio de la revista *Fortune* sobre las 500 empresas más importantes a nivel global revela que 90% de las mismas ha llevado a cabo de una forma u otra algún tipo de planeación estratégica. Sin embargo, se descubrió que una quinta parte de las mismas había comenzado a utilizarla a partir de los años ochenta.

La planeación estratégica es la clave del éxito en las oficinas corporativas de las multinacionales.

La planeación estratégica y el desarrollo de la estructura organizacional de una empresa están íntimamente relacionados. Toda la información que se ha logrado obtener, con base en la tamización y análisis de cada una de las incontrolables foráneas al ingresar en un mercado extranjero, debe ser manejada a través de una cuidadosa planeación estratégica apoyada por el desarrollo simultáneo de la estructura organizacional necesaria para cubrir las diferentes necesidades de la compañía.

En muchas empresas latinoamericanas se subestiman estos dos aspectos tan relevantes del proceso de exportación. La mayoría de los empresarios latinos tratan de manejar los incrementos de ventas externas con el mismo personal con el que atienden el mercado doméstico, debido a que suponen se cubre el mismo tipo de necesidades, sin percatarse de que así pueden crear una barrera dentro de las empresas que quieren llevar a cabo la comercialización internacional.

Todo lo anterior revela que estas empresas enfrentan cambios dinámicos en los mercados, dentro de los cuales se percibe la fluctuación de las monedas de los diferentes países, una crisis financiera que mediante el efecto dominó contagió a todos los mercados mundiales, y un consumidor que ha elevado su nivel de exigencias para demandar productos de calidad con precios internacionales que se le otorguen servicios y garantía y que se le dé la satisfacción que se merece por el dinero que paga por el producto.

La planeación estratégica y el desarrollo de la estructura organizacional están estrechamente relacionadas.

COMPAÑÍAS MULTINACIONALES *VERSUS* EMPRESAS GLOBALES

Mientras que las compañías multinacionales reconocen las diferencias nacionales y culturales y tratan de satisfacer la necesidad de los mercados locales a través de la adaptación de sus productos, las empresas globales consideran al mundo como un solo mercado y a los distintos países y regiones como segmentos del mismo, a los cuales proveen con productos estandarizados a menores costos y tiempos de entrega.

Algunas de las incertidumbres que afronta la empresa global en el ámbito mundial son las siguientes:

a) Los rápidos cambios en el medio ambiente del mercado Al agudizarse el compromiso con la competencia global, las empresas tienen que enfrentar una serie de incertidumbres ocasionadas por los dinámicos y rápidos cambios en los mercados: la variada competencia de todas las diferentes empresas que también buscan oportunidades, la escasa disponibilidad de recursos financieros, las elevadas tasas de interés de los préstamos bancarios, la inestabilidad de las

Las empresas multinacionales adecuan sus productos a los diversos mercados; las compañías globales los estandarizan para un solo mercado mundial.

diferentes monedas, así como los diferentes problemas en los equipos políticos cambiantes. Todas estas consideraciones hacen necesario considerar la importancia de una planeación estratégica formal, así como una reestructuración organizacional de las empresas que quieran competir en la nueva arena global del siglo XXI.

b) *Una planeación estratégica formal* Debemos considerar que la planeación estratégica ha sido últimamente aceptada con base en la inminente necesidad de organizarse y afrontar los retos que presenta la severa competencia que antes no existía. Esta competencia exige que las empresas aumenten su calidad y nivel operativo a fin de sobrevivir e impide que continúen con su mal hábito de manejar los mercados internacionales como si fueran una extensión del mercado interno; es decir, sin respetar culturas, gustos, costumbres y hábitos. De lo anterior surgió la imperativa necesidad de contar con una planeación formal excelente que indique el derrotero que se debe seguir, así como también las herramientas disponibles y las estrategias para poder concretar con éxito los planes establecidos.

c) *Cambios en el medio ambiente político* Esta misma incertidumbre en los mercados, resultado de distintas fuerzas, trae como consecuencia la inestabilidad económica y política, lo cual provoca serios problemas en los diferentes medios ambientes políticos, sobre todo en países en vías de desarrollo en donde son afectados con gran facilidad por este tipo de factores, dada su estabilidad económica, política y educativa.

d) *Reestructuración internacional* Esta situación genera la necesidad de contar con una mejor estructuración a nivel global y un mayor apoyo de los países industrializados hacia los que se encuentran en vías de desarrollo. Es ésta la única manera de alcanzar una convivencia armoniosa y comprensión entre las naciones con el objetivo de elevar los niveles de vida y de justicia social para todos.

Para conducirse con acierto en el ámbito de la administración del marketing global se requiere contar con dos elementos muy importantes: la planeación estratégica formal y el desarrollo de una cultura organizacional. Son estas dos herramientas, anteriormente descritas, las que permitirán al ejecutivo internacional afrontar los riesgos que implica adentrarse en el mercado y estar siempre alerta ante los rápidos cambios que ocurren en el medio ambiente de los mercados, la competencia, disponibilidad de recursos, fluctuaciones en la paridad cambiaría, condiciones políticas cambiantes y la expansión hacia múltiples mercados.

Dentro de la administración del marketing global debe analizarse y tomar en cuenta el hecho de que, en este momento, la competencia global se desarrolla en las famosas tres regiones que Kenishi Omahe pronosticó hace más de una década; es decir, las regiones conocidas como la Tríada, que suman 80% del PIB, 75% de las importaciones y exportaciones mundiales y 90% de los productos de alta tecnología y consumo.

Para que una empresa pueda ser competitiva en ese mercado debe ofrecer productos de calidad a precios competitivos, así como controlar sus costos y utilizar los últimos avances de la tecnología; es decir, innovar constantemente para mantenerse como líder, así como mantener la calidad y dar garantía y seguridad sobre el producto que comercializa.

TAREAS CLAVE DEL MARKETING INTERNACIONAL

En el ámbito de la administración global del marketing existen dos tarcas clave:

/. *Determinar la estrategia global de la compañía* Este concepto implica definir la forma en que la empresa considera, de acuerdo con sus posibilidades, enfrentar e ingresar a los mercados internacionales, ya sea a través de una estrategia global, o de una mejor forma de manejo y comprensión por conducto de una estrategia de mercado multidoméstico o policéntrico, tal como se comentó en el capítulo 1.

La primera actividad clave del marketing global es determinar la estrategia global de la empresa.

2. *Moldear la organización para alcanzar las metas y objetivos de la empresa* Si no cuenta con la estructura adecuada para satisfacer las necesidades de una empresa a medida que los mercados se desarrollan, y se pretende manejar este proceso con el mismo personal, aparecerán las deficiencias en los resultados por falta del recurso humano necesario para cubrir todas las funciones correspondientes a la tarea encomendada.

Existen tres conceptos operativos que una empresa orientada hacia el ámbito internacional puede aplicar:

Extensión del mercado interno En este caso los mercados extranjeros son considerados como una extensión del mercado interno, por lo cual la mezcla de marketing se extiende hacia ellos sin tomar en cuenta gustos, hábitos y costumbres. Ello es un grave error: se debe respetar la cultura de cada país al que se ingresa sí se desea introducir exitosamente el producto en el mercado meta.

La segunda tarea clave del marketing global es moldear la organización para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

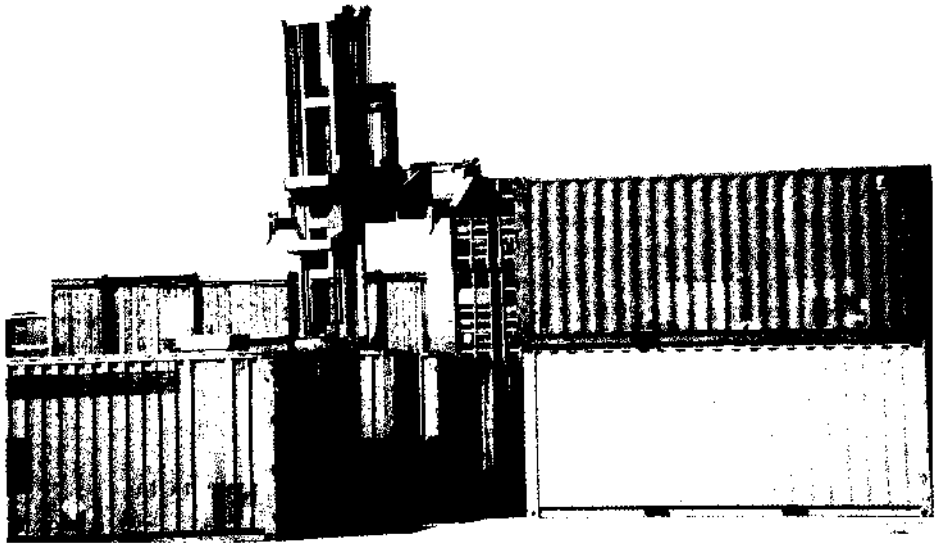
Concepto multinacional de mercado Cada país tiene características culturales únicas, por lo cual se debe desarrollar una mezcla de marketing exclusiva para cada

uno de ellos. En esta etapa es de suma importancia reconocer la relevancia que tiene para la empresa el ingreso de divisas extranjeras que, en muchos casos, son más rentables que la moneda que se obtiene en el mercado interno.

Debe establecerse una línea exclusiva para exportación, luego de adecuar y modificar el producto para ajustado al gusto y necesidades de los consumidores extranjeros.

A la par del proceso antes descrito, debe considerarse la delegación de autoridad con responsabilidad en el caso de las subsidiarias. En este caso, quien tiene un mejor conocimiento es el director responsable de cada una de ellas, el cual deberá aplicar sobre todo en el tipo de ejecutivos a contratar, las metas y objetivos a alcanzar y las adecuaciones que se deben incorporar al producto. Este sistema supera en resultados al anterior: cuando se envían desde la matriz todas las órdenes con respecto a ventas, metas y presupuestos cuyas realidades sólo se conocen en el papel, el rendimiento de la organización tiende a deteriorarse.

Concepto global de mercado El mundo debe ser considerado como un solo mercado y los países como segmentos del mismo. Por lo tanto, debe desarrollarse una mezcla de marketing estandarizada para aplicarla a grupos de países (segmentos de mercado) con características similares. Aunque existe una mezcla estandarizada para cada segmento, se deben tomar en cuenta las diferencias culturales entre ellos.



Las exportaciones son la mejor manera de obtener divisas extranjeras.

PRODUCTOS MUNDIALES

Usted es el director ejecutivo de una importante compañía fabricante de automóviles y se encuentra revisando los planes de sus productos para los próximos años. Los informes de mercado le dicen que deberá desarrollar cuatro docenas de modelos diferentes si desea contar con diseños específicos par cada uno de los segmentos que conforman el mercado de la Tríada. Empero, usted no posee suficientes ingenieros de talla mundial para diseñar tantos modelos, como tampoco con el talento gerencial, ni con el capital suficiente. En realidad, nadie los tiene. Y lo peor de todo es que no existe un auto "mundial" que pueda llegar a resolver todos sus problemas. Estados Unidos, Europa y Japón son mercados diferentes, con combinaciones propias de necesidades y preferencias. Como director de una compañía internacional, usted no puede hacer caso omiso de los mercados de la Tríada. Debe estar presente en cada uno de ellos, con productos comprobados y de primera clase. ¿Qué puede hacer?

Si usted fuese el director de Nissan, primero analizaría cada una de las regiones de la Tríada e identificaría los requerimientos dominantes de cada mercado. Por ejemplo, en el Reino Unido las políticas fiscales obligan a desarrollar un auto que pueda venderse a las flotillas corporativas. En Estados Unidos se necesita un modelo "Z" deportivo y un vehículo familiar con tracción en las cuatro ruedas. Cada una de estas categorías es lo que el presidente de Nissan, Yutaka Kime, llama un modelo "de un país líder", un producto cuidadosamente desarrollado para las necesidades dominantes y específicas de mercados nacionales individuales. Una vez preparada su breve lista de modelos para los países líderes, podrá solicitar a los directivos de las demás áreas de la Tríada que le informen qué cambios menores podrían hacerse a cada uno de ellos para adecuarlos a las ventas locales. Pero deberá empezar por los modelos del país líder.

De acuerdo con el señor Kume:

"Esta forma de pensar nos ha permitido reducir a la mitad el número de modelos básicos que necesitamos para cubrir los mercados mundiales y, al mismo tiempo, cubrir 80% de nuestras ventas con autos diseñados para mercados nacionales específicos. Sin embargo, para no perder el 20% restante, también ofrecemos al director de cada país toda una gama de modelos adicionales que pueden adaptarse a las necesidades de los segmentos locales. Este planteamiento nos ha permitido encauzar nuestros recursos hacia cada uno de nuestros mercados básicos más grandes y, al mismo tiempo, proporcionar un paquete de diseños suplementarios que pueden adaptarse a las preferencias locales. Pedimos a nuestros ingenieros que "sean estadounidenses", "sean europeos" o "sean japoneses". Si a los japoneses les gusta algo que diseñamos para el mercado estadounidense, mejor para nosotros. Una baja de costo y ventas incrementales no perjudican a nadie. Sin embargo, nuestro reto principal consiste en evitar la trampa de no gustar a nadie totalmente por tratar de gustar a medias a todo el mundo.[5]

[5] Omae, Kenishi, *Un manilo sin fronteras,* McGraw-Hill, México, 1994, p. 24.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS MERCADOS GLOBALES

A continuación se explicará la diferencia que existe entre los dos enfoques que una compañía le puede dar a la comercialización de sus productos basándose en la orientación de las actividades de marketing.

Marketing internacional Este enfoque, basado en diferencias culturales "cruzadas", está guiado por el comportamiento individual de cada mercado foráneo.

Marketing global Por su parte, esta orientación que considera al mundo como un solo mercado y se basa en las similitudes cross-culturales "cruzadas" en lugar de hacerlo con las diferencias, está guiada por la estandarización de las costumbres de las diferentes sociedades.

La perspectiva global considera al mundo como un solo mercado, y a los países como segmentos del mismo.

Se puede aplicar una estrategia de marketing global sólo si se logra una mezcla de marketing completamente estandarizado. Aun así, una estrategia de marketing global puede ser eficaz sin necesidad de cumplir con una absoluta homogeneidad ante la demanda global del mercado ya que la estandarización de los mercados se realiza hasta donde las diferencias culturales lo permiten:

Algunos de los beneficios de la orientación global son:

a) *Economías de escala.* Es decir ahorro en costos.

b) *Ahorros por estandarización.* Estos ahorros se logran debido a que se manejan vanos mercados con el mismo producto.

c) *Transferencia de tecnología y "know-how".* Este beneficio se obtiene cuando se perfeccionan la coordinación y las actividades del marketing.

d) *Imagen global uniforme.* Reconocimiento global del nombre del producto y/o de los logotipos de la compañía, lo cual acelera la introducción de nuevos productos e incrementa la eficiencia y la eficacia de la publicidad.

e) *Empaques homogéneos y/o unificados.* Esta medida se toma con el objeto de reducir costos y manejar el producto dentro de pequeñas adecuaciones llamadas tropicalizaciones.

f) *Control y coordinación de las operaciones.* Es más fácil controlar uno o dos proyectos mundiales de publicidad para cuarenta países que controlar cuarenta proyectos de publicidad diferentes para cada país.

La estrategia de marketing global debe basarse en una mezcla de marketing completamente estandarizada.

BARRERAS A LA GLOBALIZACIÓN DE MERCADOS

Las diferencias entre los mercados no siempre permiten la estandarización de productos y servicios. Las barreras más comunes que enfrenta la globalización son:

1. Restricciones comerciales y gubernamentales.
2. Diferentes disponibilidades de medios publicitarios.
3. Diferentes deseos y patrones de respuesta del consumidor.
4. Diferencias culturales entre países.

Aun así, la tendencia es identificar las similitudes en el comportamiento del consumidor de los distintos segmentos de los mercados que componen el mercado mundial.

Lo anterior revela que la dura competencia global otorga extrema importancia de diversos aspectos de los negocios que antes no tomaban en cuenta. Además, de la tendencia hacia la estandarización de los productos en mercados similares, se ha reducido el tiempo de desarrollo de nuevos productos y se han concentrado grandes esfuerzos en lograr calidad, precios competitivos y productos innovadores.

Las nuevas tecnologías reducen el ciclo de vida de los productos y generan grandes oportunidades para introducir productos innovadores. Una compañía que introduce un nuevo producto no puede esperar dominar el mercado por años, por lo que debe maximizar sus ventas en el menor tiempo posible para recuperar sus costos de desarrollo y generar utilidades por medio de la distribución global de sus productos.

La competencia global hace hincapié en nuevas actividades clave del negocio, a saber:

Obsesión por lograr la calidad total TQM (Total Quality Management) Esta actitud se debe a que los nuevos consumidores poseen una mentalidad más amplia y global y exigen productos de calidad adecuada a sus precios internacionales.

Precios competitivos Dentro de sus posibilidades, las empresas deben fijar a sus productos precios internacionales que permitan a sus clientes/consumidores realizar comparaciones para seleccionar los mejores.

Reducción de los tiempos de desarrollo y del ciclo de vida Debido al avance tecnológico y a la feroz competencia internacional se ha producido una drástica reducción del ciclo de vida de los productos. En las ferias internacionales que se realizan cada seis meses, los numerosos competidores internacionales presentan toda una nueva gama de productos con los últimos avances tecnológicos. Si una empresa no puede elaborar nuevos e innovadores productos en ese lapso, otro competidor lo hará.

Productos innovadores Este punto tiene mucha relación con el anterior. Junto con la encarnizada competencia ha surgido un nuevo tipo de compradores y consumidores, los cuales, ante la variedad de productos buscan la innovación y la novedad.

Expansión tecnológica Es necesario que la empresa muestre una constante evolución tecnológica si desea mantenerse en el mercado. La innovación implica evolución tecnológica: no llevarla a cabo implica estar fuera del mercado.

En la mayoría de los mercados globales el costo y la calidad del producto representa los criterios más importantes para realizar una compra. El mercado global gradualmente se está convirtiendo en un mercado de compradores. Ello ha permitido que los clientes acumulen mayor poder de negociación ya que cuentan con más alternativas de compra.

"Ante la caja registradora, a usted no le importa ni el país de origen ni su país de residencia. Usted no piensa en niveles de empleo o en déficits comerciales. A usted no le preocupa en dónde fue fabricado el producto. Lo que sí le importa como consumidor es la calidad, el precio, el diseño, el valor y la apariencia del producto."

Kenishi Omae, en *Un mundo sin fronteras,* McGraw-Hill, México. 1994, p. .3

COMPETENCIA: LA DISPERSIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Los productos de hoy dependen de tantas tecnologías críticas que la mayor parte de las compañías ya no puede mantener su liderazgo en todas ellas. El software de negocios que permitió que las computadoras personales IBM fuesen un éxito instantáneo no fue un producto de IBM: fue una creación de Lotus Development Corporation. La mayor parte de los componentes de las computadoras personales de IBM provino de fuentes externas. Esta empresa nunca hubiese podido lanzar al mercado esa máquina dentro del tiempo y con el costo en que lo hizo si se hubiera empeñado en conservar la propiedad absoluta de la misma. El núcleo fundamental del éxito de IBM con su computadora personal radicó en su decisión y su capacidad de considerar el esfuerzo de su desarrollo como un proceso de coordinación de muchos proveedores externos.

Lotus le proporcionó el software de aplicaciones y Microsoft grabó el sistema operativo en un microprocesador Intel. Pero, como es lógico, ni Lotus ni Microsoft ni Intel están dispuestas a vender exclusivamente a IBM. Desean llegar a la mayor cantidad posible de clientes. El resultado inevitable de la existencia de un gran número de demandantes fue la rápida dispersión de la tecnología. Ninguna compañía puede hacerlo todo en forma simultánea. Tampoco puede conservar para sí todas las tecnologías sobresalientes, como lo hizo General Motors durante las décadas de los años treinta y cuarenta. Eso significa que ninguna compañía puede mantener todas las tecnologías críticas fuera del alcance de sus competidores en todo el mundo.[6]

Ibid., p. 5.

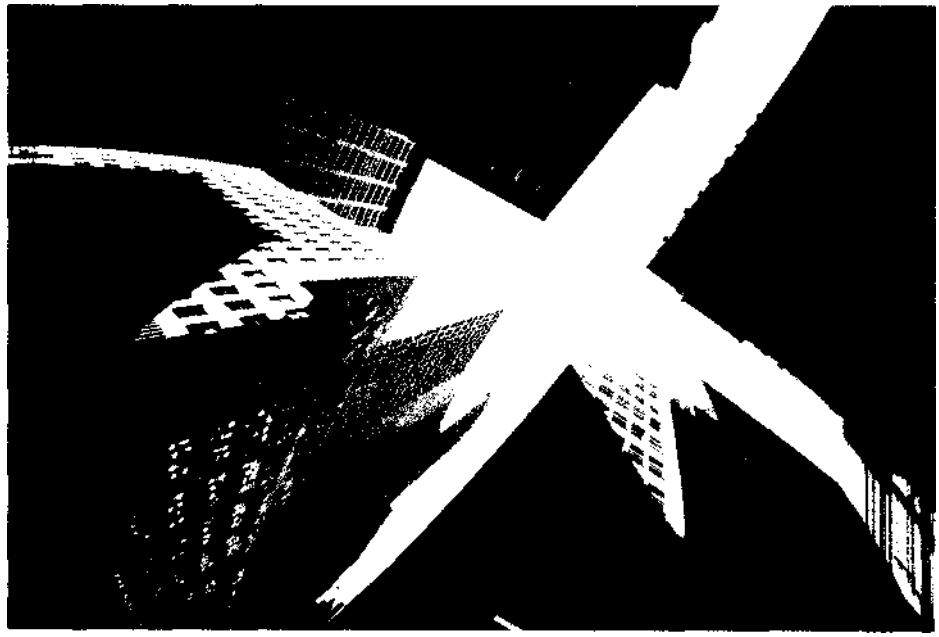
Kenishi Omac en su libro *El mundo sin fronteras* señala la importancia de comprender el poder que han adquirido los clientes ante los fabricantes, el cual proviene de la falta de lealtad de los mismos hacia su país.[7]

ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES

Actualmente muchas empresas tratan de formar alianzas internacionales, ya que ofrecen numerosas ventajas, tales como:

- Eliminar debilidades.
- Vigorizar fuerza competitiva.
- Oportunidades de rápida expansión en otros mercados.
- Acceso a nueva tecnología.
- Producción más eficiente.
- Mejores costos de marketing.
- Acceder a fuentes de calidad adicionales.

Las alianzas estratégicas son una de las vías más utilizadas para ingresar a los mercados extranjeros.



La creación de alianzas estratégicas internacionales conlleva diversos beneficios para los participantes.

Ibid., p. 3.

Este tipo de alianzas pueden ser definidas como la relación de negocios cooperativa establecida entre dos o más compañías para satisfacer necesidades mutuas y compartir riesgos al tratar de alcanzar objetivos comunes. También tiene como común denominador la intención de evitar riesgos políticos; es decir, que no se las considere extranjeras, debido a que los gobiernos, en caso de tener problemas económicos, tratan de responsabilizar a las compañías foráneas.

Es importante recordar que, cuando las alianzas estratégicas ofrecen evidentes ventajas, si no se cuenta con una buena planeación y estudio de la viabilidad de la misma, ésta puede terminar en un fracaso.

Puntos débiles en una alianza estratégica:

1. **Problemas ambientales:** Los cambios en el ambiente político en que opera la empresa pueden alterar drásticamente las condiciones de la alianza. Por ejemplo, golpe de Estaclo.
2. **Problemas estructurales:** Dificultades relacionadas con la organización de la empresa, incluyendo estructura y sistemas. Ej.: compañías con diferente visión, misión y objetivos tenderán al fracaso.
3. **Expectativas y actitudes administrativas:** Diferencias culturales en el estilo administrativo pueden provocar falla de entendimiento y confusión entre el personal, lo cual significará el fracaso de la empresa.

Da Rocha, Angela v Rebeca Arkador: Pittalls in Strategic Alliances, Latin *American* /Business *Review, 1996*

REQUISITOS PARA CONFORMAR UNA SÓLIDA ALIANZA ESTRATÉGICA

í. Que existan objetivos comunes entre los futuros socios.

2. Que la debilidad relativa de un socio pueda subsanarse con la fuerza del otro.

3. Que sea muy costoso, arriesgado o lento alcanzar los objetivos sin la alianza.

4. Que las fuerzas competitivas de cada uno de los socios los ayuden a alcanzar algo que sus capacidades individuales no puedan lograr por sí solas.

LA CALIDAD DEL MARKETING INTERNACIONAL

Por calidad se entiende el grado en que se cumplen las especificaciones y estándares predeterminados de un producto de acuerdo con las necesidades del cliente o consumidor. Los principales beneficios del concepto de calidad para la empresa son:

a) Se identifican las necesidades reales del cliente por medio de la investigación de mercados.

b) Se hace hincapié en las expectativas reales de los clientes.

c) Se desarrollan sistemas de control de calidad para todas las funciones, no sólo para el área de producción.

¿QUÉ ES EL TQM?

Como definición se puede decir que es una estrategia corporativa que concentra todas las actividades de la compañía en fabricar productos superiores con mejoras tecnológicas continuas y cero defectos para satisfacer las necesidades del cliente, para lo cual los encargados de marketing deben monitorear constantemente los cambios de necesidades del mercado.

La calidad del producto o servicio que presta es una de las bases de la competitividad de las empresas.

La calidad percibida por el mercado es una perspectiva que considera la calidad y utilidad del producto desde el punto de vista del cliente, a la vez que, internamente, la empresa asegura la calidad del producto. Este concepto permite a una empresa maximizar las utilidades, las que pueden invertirse en diversos proyectos.

"Los fabricantes de *chips* no compran uniselectores Nikon porque los produzca una empresa japonesa sino porque son los mejores. Los industriales compran robots Tralfa por la misma razón y no porque vengan de Noruega."

Kenishi Omae, en Un *mundo sin fronteras,* McGraw-Hill, 1994, p. 4.

Capital adicional para el desarrollo de nuevos productos.

Nuevos productos para asegurar la calidad percibida.

Ganar más participación de mercado ofreciendo mejores productos o servicios a precios competitivos.

CALIDAD Y MARKETING COMPETITIVOS

Debido a la gran competencia, otorgar renovada importancia a la calidad es una necesidad para hacer negocios en los crecientes mercados globales. En la mayoría de estos mercados el costo y la calidad del producto son los más importantes criterios de compra. Un mercado de vendedores se transforma en un mercado de compradores. El consumidor de la actualidad tiene un gran poder debido a que tiene muchas opciones para seleccionar productos, muchos lugares a donde acudir y muchas compañías que le quieren vender.

MEJORAS CONTINUAS DE LA CALIDAD

En las industrias donde la tecnología es una parte integral del producto, la competencia se debe concentrar en lograr una ventaja competitiva mediante el ofrecimiento continuo de productos tecnológicamente superiores.

PASOS A SEGUIR PARA IMPLANTAR CON ÉXITO LA CALIDAD TOTAL

Las empresas que deseen llegar con éxito al siglo XXI tienen que y deben administrarse con una nueva visión de negocios. Esta nueva visión se denomina administración por calidad total.

La administración por calidad total (APC), como su nombre lo indica, es una función directiva, por lo que se apoya en la planeación. Es una estrategia para incrementar la competitividad, por lo que es indispensable que se geste en el nivel directivo. La administración por calidad tiene cuatro etapas fundamentales:

1. *Planeación y diseño*

En esta primera etapa, el equipo directivo se sensibiliza y conoce la información de calidad y revisa los aspectos básicos de la planeación estratégica. Entre otras cosas debe definir la misión de la empresa, la visión a tres y cinco años, el propósito que se persigue al implantarlas, esclarecer los valores de la empresa, la política de calidad, los fundamentos de calidad que se aplicarán, las estrategias organizacionales, el modelo de calidad, y la estructura para lograr la calidad y desarrollar un *plan maestro de calidad.*

Esta etapa es la plataforma desde donde parte el proceso de calidad de la empresa: el nuevo camino. En ella, el equipo directivo debe comprometerse a encabezar el proceso de calidad; este compromiso es la base del éxito del proceso, pues sin él, el proceso de calidad puede nacer y abortar al poco tiempo. Aun con el compromiso directivo, es necesario que los líderes cuiden con fervor el crecimiento y desarrollo del proceso y el cumplimiento de las acciones y logro de las estrategias.

2. *Educación*

En esta segunda etapa el equipo directivo debe seleccionar a sus agentes de cambio: entre los empleados debe invitar a aquellos que pueden ayudarle a aplicar e implantar esta nueva visión, esta nueva forma de hacer las cosas. Estos agentes de cambio deberán ser el equivalente a 3-5% de la plantilla de personal. Además, ellos deben transmitir en la práctica el plan maestro de calidad y la educación para la mejora continua. Estos agentes de cambio son también el medio en donde se inicia los equipos de mejora y luego se generaliza a lo largo y ancho de la empresa. Estos agentes de cambio deben apoyar al equipo directivo en la transmisión de la política de calidad, la visión, los valores, etcétera.

Es importante señalar que la política de calidad y los valores deben transmitirse, principalmente, con el ejemplo y con la congruencia en la actuación de todos los directivos y de los agentes de cambio. La educación en calidad es la forma en la

que se debe estandarizar la manera de analizar los procesos en la empresa, y de controlar los procesos y de optimizarlos, con la participación de todo el personal.

Esta educación en calidad debe estar integrada por el *qué* y *cómo* se aplica y desarrolla la calidad. Debe preceder al nacimiento de los equipos de calidad, que son los grupos de acción correctiva y de mejoramiento de la calidad.

En esta segunda etapa se educa a todo el personal en valores y creencias de la empresa, principios de calidad, análisis de procesos, técnicas y herramientas de calidad, acciones correctivas y preventivas de mejora, trabajo por metas y un lenguaje común.

3. *Desarrollo humano*

La educación en calidad tiene significado de valor precisamente cuando el hombre la hace propia, como su norma y su herramienta de trabajo. Para lograrlo, el hombre debe desear calidad; debe querer y saber trabajar en equipo; debe desear, aceptar y entusiasmarse con que los demás logren éxito y debe entender que el éxito de uno es el éxito de todos. Esta etapa debe aplicarse a toda la organización.

4. *Certificado en el puesto*

Para lograr calidad de los procesos, es indispensable que cada empleado y obrero conozcan y ejecuten, a nivel de experto, su trabajo. La certificación en el puesto es básica y fundamental en la APC. El área de capacitación de la empresa tiene que realizar un esfuerzo en apoyo de cada puesto, departamento y división para que toda la organización se certifique en su puesto. La capacitación debe orientarse hacia el desarrollo de habilidades y el conocimiento preciso de los procesos, para que cada quien pueda operarlos correctamente, sin errores, al grado de que cada quien sea experto en lo que hace.

Para implantar la APC debe seguirse un orden: lo primero es lo primero. La planeación, el diseño, es lo primero. Luego las otras tres etapas al mismo tiempo si se quiere o en etapas, según lo indique el diseño.

El año 2000 ya está aquí. Si queremos entrar a este nuevo siglo con éxito, debemos darnos cuenta que el entorno ha cambiado, que la competencia ha cambiado, que la administración ha cambiado, que la gente ha cambiado. Debemos prepararnos como organización para ser una organización de éxito, de mayor éxito.

Recordemos las sabias palabras de George Land: Crecer o morir. Las empresas solamente tienen esa opción: crecer o morir. Decidamos por nuestro futuro.[8]

[8] s/a: http://www.latintop.com/optimismo.htm.

Para aplicar los procesos de mejoras tecnológicas, los japoneses utilizan la filosofía *kaisen,* la cual se basa en realizar mejoras graduales en los productos en lugar de buscar grandes avances. Los japoneses basan su ventaja competitiva en procesos de producción flexibles que les permiten:

- Responder a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Incorporar rápidamente las diversas mejoras tecnológicas.
- Ser más efectivos en costos.

Para incrementar su rentabilidad, las empresas japonesas utilizan un sistema en el que los encargados de la producción y los administradores intentan diseñar el producto al menor costo posible. Esta actividad tiene como punto de partida un precio objetivo basado en una investigación de mercados. Luego, los diversos equipos trabajan para alcanzar niveles de costos que hagan rentable la venta al precio objetivo.

La mayor diferencia entre el enfoque occidental sobre costos y el enfoque japonés consiste en que en Estados Unidos tienden a construir un modelo en el que se determina cuánto va a costar el producto y después se preguntan si es rentable venderlo al precio fijado. Por su parte, los japoneses determinan cuánto podrá pagar el mercado por el producto y luego deciden si pueden fabricar un producto rentable si lo venden al precio objetivo.

A continuación realizaremos una comparación, mediante esquemas de ruta crítica, de los enfoques que se aplican tanto en Estados Unidos como en Japón.

Pasos a seguir en Estados Unidos:

1. Investigación de mercado.
2. Características del producto.
3. Diseño, ingeniería y precio del proveedor.
4. Costos.

Si los costos son altos se incurre en producción y reducción periódica de los costos de operación. Si los costos no son altos, se regresa al diseño.

Los japoneses, por el contrario, emplean los siguientes pasos:

1. Investigación del mercado.
2. Características del producto.
3. Costo objetivo: precio de venta planeado y utilidad deseada.

De éste se desenvuelven tres pasos: diseño, ingeniería y precios del proveedor. Manejando el costo objetivo de cada componente se obliga a los expertos en marke-

ting, diseñadores c ingenieros de todos los departamentos y a los proveedores a negociar los precios para seguir con la producción y reducción continua de costos.

REDUCCIÓN DE COSTOS A TRAVÉS DEL ABASTECIMIENTO GLOBAL

A medida que la competencia se agudiza, las utilidades de las empresas se reducen, debido a lo cual éstas tratan de mantener los costos en un rango que les permita aplicar precios competitivos. Por lo tanto, es una prioridad minimizar costos y riesgos, por lo cual es necesario detectar proveedores globales que ofrezcan mejores precios.

Reducir costos no es la única ventaja del abastecimiento global. Una empresa puede obtener ventajas a través de la supremacía técnica mediante el acceso a tecnologías innovadoras de fuentes extranjeras, pero debe impedir que sus competidores accedan a las mismas.

Si una empresa tiene necesidades demasiado específicas, la disponibilidad de las mismas puede obligarla a entrar en contacto con proveedores globales. Para ingresar a mercados que de otra manera estarían cerrados, la empresa puede abastecerse de algunas materias primas o materiales para cumplir con los requisitos de contenido local.

La flexibilidad de independencia es otra ventaja que una red de abastecimiento global puede proporcionar a una compañía para evitar la ineficiencia o responsabilidad de los proveedores. El abastecimiento de países con bajos salarios obliga a las empresas a manejar márgenes de utilidad cada vez menores. Ello hace pensar que el *dumping* es una de las varias razones que permiten a los japoneses vender a menor precio que sus competidores.

Enfoque japonés de reducción de costos en el desarrollo de productos

El sistema japonés motiva a los estrategas y administradores de las empresas a diseñar productos al costo más bajo posible. La característica primordial de este sistema es:

Minimizar costos, desde los de manufactura hasta los de mantenimiento, durante el proceso de planeación y diseño del producto o servicio.

Los japoneses comienzan con un precio meta que los investigadores de mercado estiman que se puede pagar por el producto y luego trabajan hacia atrás para asegurarse que se puede lograr un costo adecuado a ese precio. En este caso, las tres áreas más afectadas son diseño, ingeniería y compras, que deben trabajar en dicha reducción desde el principio de la planeación.

Proceso de exportación

Los 10 errores más comunes de los exportadores principiantes:

1. No realizar un plan de marketing internacional antes de realizar las operaciones y no buscar consejo de los expertos consultores.
2. Insuficiente involucramiento de parte de la alta gerencia.
3. Incorrecta selección de agentes y distribuidores foráneos.
4. Buscar pedidos indistintamente de cualquier parte del mundo.
5. Subestimar la exportación cuando crece el mercado interno.
6. Tratar de manera diferente a los distribuidores internacionales.
7. No modificar los productos para adecuarlos a las regulaciones y exigencias de otros países.
8. No imprimir correctamente los mensajes de servicios, ventas y garantía en el idioma local, infringiendo normas legales y culturales.
9. No considerar los servicios de una empresa experta en exportación o de otra intermediaria de marketing.
10. No considerar acuerdos de *joint-venture* o coinversiones, licencia o algún otro tipo de estrategia con la cual ingresar en el mercado meta.

ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS DE ENTRADA AL MERCADO INTERNACIONAL

Exportaciones El proceso de exportación para ingresar en las operaciones internacionales se puede iniciar mediante la comercialización desde el país de origen, con lo cual los riesgos de pérdida financiera pueden ser minimizados.

Licencias Ésta es una manera de ingresar en los mercados externos sin grandes desembolsos de capital o derechos de patente, de marca o para usar procesos tecnológicos, todos los cuales están garantizados por medio de la licencia.

Franquicias Es una derivación de la licencia. En esta modalidad, el franquiciador provee un paquete estándar de productos, sistemas y servicios de administración mientras que el franquiciante proporciona conocimiento del mercado, capital y su trabajo personal en la administración.

Las opciones más utilizadas para ingresar a los mercados internacionales son:

- Exportaciones.
- Licencias.
- Franquicias.
- Alianzas estratégicas.
- Consorcios.
- Inversión directa.
- Administración por contrato.

Coinversión o *joint-venture* Mecanismo por medio del cual dos empresas se unen para lograr un objetivo común, lo que reduce el riesgo de sus proyectos debido a que los costos son compartidos.

Consorcios Esta es una estrategia en la cual se involucra un gran número de participantes. Con frecuencia opera en un país o mercado en el cual ninguno de los socios está, en ese momento, activo.

Manufactura (inversión directa) Esta opción se utiliza principalmente cuando la demanda y los costos la justifican. Una empresa puede invertir en otro país mediante la instalación de plantas para manufacturar allí sus productos.

Administración por contrato Con base en este convenio, una empresa de administración se compromete a manejar alguna o todas las funciones de operación de otra empresa a cambio de un porcentaje de utilidades o de una parte del capital social de la misma.

FORMATO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE PENETRACIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Por planeación estratégica se entiende el intento de administrar los efectos de los factores incontrolables externos sobre las fuerzas, debilidades y objetivos de la empresa.

Existen cuatro fases de planeación estratégica, las cuales, a su vez, están compuestas por una serie de elementos:

/. *Determinación de la capacidad de oferta exportable* Al tratar de ingresar como exportador a los mercados internacionales, sobre todo cuando se está presente en una feria multinacional, es de vital importancia conocer la capacidad de oferta exportable de la empresa sobre todo en relación con el nicho de mercado al que se desea penetrar.

Existe un sinnúmero de empresas, sobre todo en Latinoamérica, que tienen mucha disposición para asistir a ferias internacionales sin considerar el compromiso que ello significa. En muchas ocasiones reciben pedidos que exceden su capacidad productiva y al aceptarlo ponen en riesgo no sólo su imagen sino también la del país al que representan.

Lo anterior señala la importancia de saber cuál es la magnitud de oferta exportable y no asumir compromisos que después no se cumplen.

Para ingresar a los mercados internacionales, las empresas deben contar con:

- Capacidad física.
- Capacidad administrativa.
- Capacidad económica.
- Conciencia exportadora.

Capacidad física Por capacidad física se entiende la capacidad total de producción que tiene la empresa, tanto de la matriz como de las subsidiarias.

Cuando se evalúa la capacidad física es necesario ponderar el compromiso con el mercado interno y cuáles son las obligaciones con otros mercados que surte la empresa.

Por lo tanto, se debe restar de la capacidad física la invertida en el mercado interno. Este resultado representa la capacidad exportable que se puede ofrecer para otros nichos de mercado.

Capacidad administrativa Cuando hablamos de capacidad administrativa, nos estamos refiriendo al organigrama de la empresa referido al personal capacitado *única* y *exclusivamente* para el departamento de comercio exterior. No es el organigrama total de la empresa sino el del personal relacionado con las ventas al exterior.

Capacidad económica Es el compromiso que asume la alta dirección para con el departamento de exportación de otorgarle el presupuesto y la capacidad de maniobras necesarios para dirigir las operaciones de exportación. Por su parte, los ingresos pueden llegar a la empresa de dos formas:

I. Vía ventas totales que la empresa realice en su mercado interno y/o otros mercados.

II. La devolución de dinero (de impuestos, por ejemplo) que se recibe del gobierno por programas de motivación incluidos en proyectos destinados al exterior. En el caso de México: ALTEX, PITEX, ESEX, etcétera. Otros países tienen otro tipo de estímulos similares.

Conciencia exportadora Este apartado consta de dos aspectos. Primero, de una sensibilización de todo el personal, desde el CEO hasta el mozo, de manejar su puesto con calidad. El segundo aspecto se refiere al compromiso del departamento de exportación con la alta administración en los logros de conquista/participación de mercado que pueda alcanzar una vez que se haya llevado a cabo un análisis del mercado válido para determinar cómo está integrada la competencia, fortaleza de la misma y qué posibilidades tiene la empresa de alcanzar los objetivos de exportación planteados.

2. *Definición del mercado al que se desea ingresar* Siempre existirán países que necesiten el producto que la compañía ofrezca. Debido a ello es necesario tamizar todas las incontrolables foráneas, así como realizar un estudio de las condiciones de acceso. (Ejemplo: un estudio sobre cuál puerto es más conveniente para un negocio de exportación, lo cual dependerá del calado del mismo, del tamaño de los barcos, del costo del envío, etc.)

No hay que aceptar la primera opción sino la mejor opción.

Es decir, buscar todas las posibilidades y opciones sobre las condiciones de acceso a fin de saber cuál es la más rentable y tomar una decisión adecuada.

Preselección de mercados Una vez que se han seleccionado los mercados, sin considerar la proximidad geográfica de los mismos es necesario determinar cuál es el más conveniente para la empresa mediante la aplicación de una tabla comparativa del método Wiklund, el cual consiste en elaborar una gráfica en la que se evalúan los distintos riesgos que se enfrentarán (PIB, GDP, estructura política), a los que se les pondera para, finalmente, tomar la decisión.

Información general del mercado Este requisito implica tratar de conseguir todos los datos y referencias sobre el mercado seleccionado, sin olvidar que existen muchos países en donde la información es obsoleta, no existe o es muy difícil de conseguir.

Se deben buscar todos los medios de acceso, no sólo en Internet, sino asistir a embajadas, entrevistas con extranjeros, leer periódicos del lugar, o utilizar cualquier método que sirva para efectuar el análisis comparativo y tomar una decisión.

Condiciones de acceso al mercado En este apartado se destaca la importancia de verificar los diferentes medios mediante los cuales se puede acceder a ese mercado, ya sea por carretera, ferrocarril, navios o vía aérea. Sin embargo, todo depende del tipo de producto. Una vez realizado este estudio, se puede determinar cuál es el más apropiado.

Prácticas comerciales En esta etapa debe determinarse la forma en que se va a manejar el producto en el mercado meta, es decir, por medio de una fuerza de ventas propia (este método es utilizado regularmente por multinacionales y empresas muy poderosas), o a través de un distribuidor (método más popular y utilizado por las compañías pequeñas y medianas, ya que implica menor riesgo).

Se debe tener mucho cuidado al seleccionar el distribuidor. En la fase cuatro se analizarán las características que debe presentar éste para ser competitivo.

Adecuaciones del producto En este punto del proceso se debe destacar la importancia de tomar muy en cuenta el respeto hacia la cultura del mercado meta al que se desea ingresar. Con esto se quiere decir que uno de los más frecuentes errores que cometen las grandes compañías estadounidenses es querer manejar el mercado foráneo como una extensión del mercado interno, sin respetar gustos, hábitos, costumbres ni la cultura del país hacia donde se dirigen.

En 1963, 67 de las compañías multinacionales de Estados Unidos eran las más grandes del mundo. En 1990, sólo lo eran 33. Por el contrario Japón en 1963 sólo tenía 3 y en 1990 ya contaba con 16,[9] lo cual demuestra que es necesario adaptarse para tener mejor acceso al mercado y no ser resistido o rechazado.

[9] "The World's Five Hundred Largest Industrial Coorporations", en *Fortune,* 29 de julio de 1991.

Incentivos y apoyos Son todo el tipo de estímulos que da el gobierno del mercado interno del que se parte, ejemplos de ellos son la devolución de impuestos, apoyos para ferias comerciales internacionales, financiamiento blando, asesoría y consultoría, etcétera.

La adecuación del producto o servicio es una muestra de respeto hacia el país anfitrión.

3. *Determinación de la estructura de penetración en el mercado* En esta etapa se debe establecer claramente cómo se va a manejar en ese mercado.

Organización para exportar Este apartado indica la necesidad de definir el personal necesario y capacitado para realizar las operaciones de exportación.

Estrategia de precios Para poder manejar una buena estrategia de precios se debe realizar un análisis de la competencia en el mercado meta así como un estudio de precios de la misma.

Bases de cotización Luego de haber completado todos los pasos anteriores y de haber determinado el costo del producto con utilidad LAB,[10] se debe buscar y manejar las diferentes opciones de cotización con que se cuenta y con base en los resultados definir el margen de utilidad y cuál es el nivel de competitividad del mismo, mediante una comparación con el mercado meta.

Existencia del producto En esta etapa el distribuidor debe enviar al productor un pronóstico de ventas por lo menos con tres meses de anticipación, para que éste pueda formalizar compromisos de los envíos *justo a tiempo* así como contraer obligaciones con proveedores nacionales y el área de producción basados en las fechas pronosticadas. De esta manera se evita tener problemas de cumplimiento.

Además de este proceso, debe tomarse en cuenta la cantidad de producto a vender, según el pronóstico, para definir el monto de la carta de crédito que garantizará el pago.

Mediante este pronóstico se logran dos objetivos:

I. Se determina la cantidad del envío. (Ya se conoce cuánto se puede despachar en los contenedores, por lo cual puede realizarse una planeación con base en estas cifras.)

II. Al conocer el volumen de producción, puede cobrarse en el barco. En un principio, el monto de la carta de crédito puede no alcanzar o ser excesiva, pero con el paso de tiempo se ajusta.

[10] LAB: siglas de libre a bordo.

Mecanismos de promoción Es una costumbre casi generalizada que el producto aporte, en la introducción a un mercado, todo lo referente a publicidad pero posteriormente suele constituirse un fondo común entre éste y el distribuidor que debe servir para todo tipo de apoyos en el mercado meta.

De la situación anterior se desprenden varios problemas. Uno de ellos es que muchas veces el distribuidor toma fondos de un producto exitoso para impulsar otro que no lo es. Para solucionar este inconveniente se debe designar un ejecutivo para que vigile la forma en que se gasta el dinero de promoción, es decir, que impida cualquier desviación. Por ejemplo, en el caso de que una compañía "piratee" un distribuidor a otra, si ésta cuenta con un ejecutivo que vigile el área, deberá haber tomado todas las provisiones para sustituir al distribuidor en el manejo del mercado.

La cuidadosa selección del distribuidor es un aspecto fundamental del marketing internacional.

4. *Elementos de contratación de las operaciones comerciales de ¡a empresa en el mercado meta*
   En esta etapa la empresa se debe concentrar en la selección y búsqueda de un distribuidor apropiado para manejar el producto en el mercado meta.

Prácticas contractuales Por distribuidor se entiende la empresa o persona física que mediante un contrato hará llegar el producto a todos los puntos de venta de un área definida de mercado.

Si se decide contar con un distribuidor, es necesario que, para realizar una buena selección del mismo, se tomen muy en cuenta los siguientes aspectos:

- Que maneje productos similares a los que se le entregarán.
- Que conozca el mercado a fondo.
- Que tenga buenas relaciones con autoridades e iniciativa privada.
- Que se defina el área geográfica que manejará de acuerdo con su capacidad. Es fundamental que muestre una solvencia moral intachable, pues de lo contrario el producto puede heredar la mala reputación de distribuidor.
- Que el contrato contenga una cláusula que establezca que cualquier problema que surja entre ambas partes debe ser resuelto en los tribunales del país del productor. También se puede incluir una cláusula penal para sancionar el incumplimiento de contrato, "pirateo" de personal, etcétera.

Formas de cobro La más usual forma de cobro es la que se realiza mediante una carta de crédito irrevocable e intransferible. Existen otras formas, pero ésta es la más utilizada. Hoy en día, el mayor problema de las empresas es el del cobro, por lo cual es necesario asegurar el mismo, pues de lo contrario surgirán dificultades que pueden generar litigios en países extranjeros, con las consiguientes pérdidas de tiempo y dinero.

Distribución física Esta fase implica el empaque y embalaje que deberá tener el producto para llegar en óptimas condiciones hasta el último anaquel del punto de venta o centro de consumo del mercado meta.

Al hablar de embalaje se habla de kilogramo por centímetro cuadrado de resistencia que será necesario para soportar el rudo manejo de los productos durante la travesía hasta el mercado meta para minimizar las mermas que se pudieran generar.

Preferencias arancelarias Estas preferencias son estímulos que ofrece el mercado meta hacia donde se desea exportar. Por ejemplo, supondremos que una empresa del país "X" mantenga relaciones comerciales con tres países: Cuba, Guatemala y Estados Unidos y que éste se encuentra, al igual que "X", dentro del Sistema General de Preferencias (SGP), que exime de pagar ciertos impuestos. En este caso resulta evidente que la compañía de "X" optará por fortalecer su comercio con el país que le genere mayores utilidades. Aunque los otros dos países parecieran más rentables, la falta de algún tipo de acuerdo con ellos que maximice las utilidades de la operación, hará que la empresa lo piense dos veces.

Posibilidad de permanencia en el mercado Si se lleva a cabo cada uno de los pasos anteriormente expuestos puede esperarse que el ingreso al mercado sea exitoso.

SOFTWARE DE APOYO PARA EL ESTUDIO DEL MARKETING INTERNACIONAL

Existen numerosas herramientas en software que facilitan el ingreso a los mercados internacionales. Entre ellas, una de las más importantes es el CORE (Company Redines for Export/Empresa Lista para Exportar).

El CORE es una herramienta computacional que permite analizar y evaluar la factibilidad de cualquier empresa de entrar al ambiente global por medio de la exportación de acuerdo a ciertas variables básicas que se deben proporcionar al programa.

Hoy en día la planeación estratégica ha cobrado gran importancia dentro de las empresas dada la severa y concurrida competencia internacional. Si las empresas no definen hacia dónde quieren ir y qué necesitan para lograrlo, así como las herramientas con que cuentan, les va a ser muy difícil aventurarse en el mercado internacional.

Si se considera que todos los seres humanos deben planear no solamente los aspectos personales de su vida sino todas las metas que desean alcanzar, con mayor razón una empresa tendrá que prevenir y manejar todos estos factores con anticipación mediante una buena planeación estratégica a largo plazo a fin de conseguir los objetivos establecidos. Una planeación táctica es a corto plazo y muchas veces sólo sirve de apagafuegos. Lo que se necesita es una verdadera y eficiente planeación estratégica.

RESUMEN CONCEPTUAL

1. Ninguna compañía puede considerarse al margen del comercio internacional. Sin embargo, las que conforman los mercados internacionales son aquellas que se dedican a la exportación o importación de bienes y servicios.

2. La meta de toda compañía que opera en los mercados internacionales es la de mejorar su competitividad para posicionarse en un lugar de privilegio que le permita capitalizar las oportunidades que le brindan los mercados globales.

3. Las empresas que operan en los mercados internacionales deben enfrentar el proceso de cambio que es la esencia de los mismos, las recurrentes crisis que los azotan y los diversos obstáculos provenientes de la competencia y/o de las reglamentaciones gubernamentales.

4. Las compañías multinacionales reconocen las diferencias nacionales y culturales, por lo cual satisfacen las necesidades de los diversos mercados mediante la adaptación de sus productos.

5. Las empresas globales consideran al mundo como un solo mercado y a los distintos países y regiones como segmentos del mismo, a los cuales proporciona productos estandarizados a menores costos y tiempos de entrega.

6. Las tareas clave del marketing internacional son:

   - Determinar la estrategia global de la compañía.
   - Moldear la organización para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

7. Las diferencias entre cada uno de los mercados no siempre permiten la estandarización de productos y servicios. Las barreras comunes que enfrenta la globalización son:

   - Restricciones comerciales y gubernamentales.
   - Diferentes disponibilidades de medios publicitarios.
   - Diferentes deseos y patrones de respuesta del consumidor.
   - Diferencias culturales.

8. El desarrollo de los diversos medios de comunicación, telecomunicación y mercadeo están transformando al mercado global en un mercado de consumidores, debido a la gran cantidad de alternativas de compra con que éstos cuentan.

9. En la actualidad muchas empresas conforman alianzas estratégicas internacionales con el propósito de aprovechar ciertas ventajas que ellas proporcionan, tales como:

   - Eliminar debilidades.
   - Vigorizar sus fuerzas competitivas.

- Lograr un rápido ingreso en otros mercados.
- Contar con nueva tecnología.
- Acceder a fuentes de calidad adicionales.
- Disminuir los costos de marketing.

Í0. Para ingresar a los mercados internacionales, las empresas cuentan con distintas alternativas, entre ellas:

- Exportaciones.
- Licencias.
- Franquicias.
- Coinversión o *joint-venture.*
- Consorcio.
- Manufactura.
- Administración por contrato.

í í. La planeación estratégica es el intento de administrar los efectos de los factores incontrolables externos sobre las fuerzas, debilidades y objetivos de la empresa.

TÉRMINOS CLAVE

- Adecuación de los productos
- Administración de la calidad total
- Alianzas estratégicas internacionales
- Barreras a la globalización
- Calidad total
- Competencia global
- Concepto global de mercado
- Concepto multinacional de mercado
- Estandarización de los productos y servicios
- Estructura organizacional
- Marketing global
- Marketing internacional
- Planeación estratégica
- Preferencia arancelarias
- Producto mundial

CUESTIONARIO INTEGRAL

1. ¿Cuáles son las empresas que conforman los mercados internacionales?
2. ¿Cuáles son los principales obstáculos que deben enfrentar las empresas cuando intentan ingresar a los mercados internacionales?
3. ¿Por qué es importante que las empresas que operan en los mercados internacionales reconozcan las diferencias culturales?
4. ¿Por qué las empresas globales consideran al mundo como un único mercado?
5. Explique las tareas clave del marketing internacional.
6. ¿Cuáles son las barreras más comunes que enfrenta la globalización?
7. Defina diferencias culturales.
8. ¿Por qué el mercado tiende a convertirse en un mercado de consumidores?
9. Explique con detalle cuáles son las ventajas que proporcionan las alianzas estratégicas.
10. Explique las diversas opciones con que cuentan las empresas para ingresar a los mercados internacionales.
11. ¿Qué implica la planeación estratégica de las empresas multinacionales?
12. Defina marketing global.
13. Explique el proceso de estandarización de productos y servicios.
14. Explique el concepto de mercado global.
15. Explique el concepto de mercado multinacional.
16. ¿Qué son los sistemas de preferencias arancelarias?

LOGÍSTICA INTERNACIONAL

CAPÍTULO

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Valorar la importancia de la logística internacional.
- Conocer a los integrantes del canal de distribución internacional.
- Conocer las herramientas necesarias para una buena administración de la exportación.
- Analizar los elementos del procedimiento de exportación.
- Conocer la importancia de algunos conceptos, tales como transportación, inventarios, embalajes, almacenamiento, administración de logística y marketing de relaciones.
- Diseñar un sistema de logística internacional.

INTRODUCCIÓN

Para una empresa internacional, las ubicaciones de los clientes y la oportunidad de abastecerlos son ampliamente difusas. A fin de obtener resultados favorables dentro del complejo ambiente internacional, es necesario coordinar las actividades a escala global, tanto dentro como fuera de la compañía. Por lo tanto, la distribución física y los aspectos de logística del marketing internacional son de suma importancia.

El campo de la logística internacional es reciente. Algunos aspectos fueron manejados y analizados en 1951 por John F. Magee, a quien se le reconoce haber publicado el primer artículo sobre la teoría de la logística en 1960. Su desarrollo teórico es aún más reciente, ya que su probable origen suele atribuirse a un artículo publicado en 1966 por Robert E. McGarrah sobre logística del fabricante internacional.

Los costos en que incurre una empresa por este concepto fluctúan entre 10 y 25% del monto total de un pedido internacional. Las compañías internacionales que, como todas las empresas, tratan en todo momento de maximizar sus utilidades, por diferentes medios intentan reducir los costos, por lo cual consideran a la logística internacional como una herramienta competitiva en el proceso de exportación.

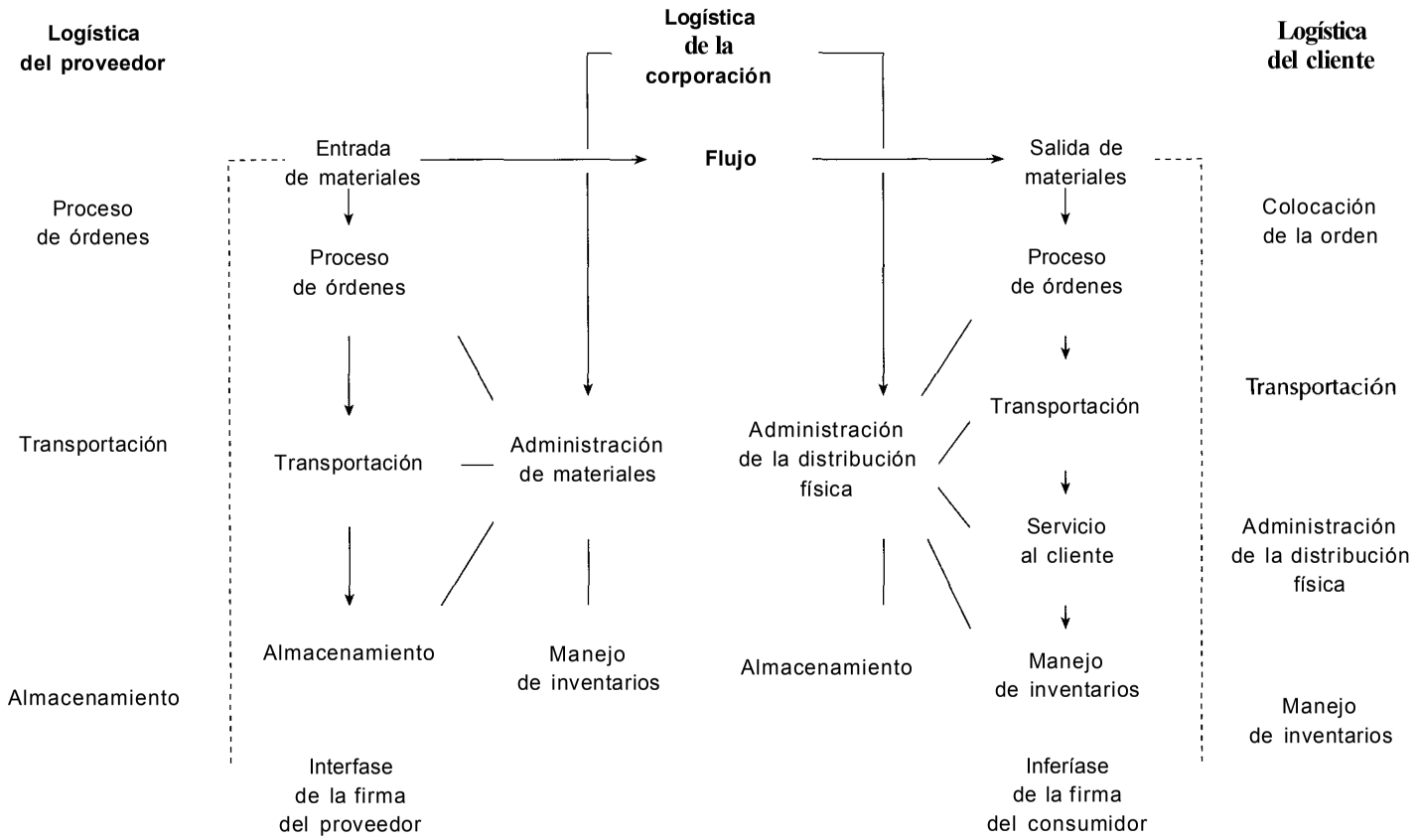
Los gerentes responsables se han percatado que la competencia es la clave del éxito en el mercado internacional, y que la logística es la llave mágica para mantener la lealtad de sus clientes. También saben que el crecimiento de las ventas en el mercado internacional sólo puede ser alcanzado a través de mejores y más amplios sistemas de logística.

COSTOS DE LOGÍSTICA

La logística internacional implica el diseño y manejo del sistema que controla el flujo de los materiales hacia el interior, a través y hacia el exterior de la corporación internacional, es decir, incluye el concepto de **movimiento total,** ya que cubre todas las operaciones relacionadas con el movimiento del producto así como las relaciones logísticas de la compañía con proveedores y clientes. Una perspectiva de la función logística se puede ver en la ilustración 11.1.

Al asumir un enfoque de sistemas, la compañía reconoce en forma explícita los enlaces entre los componentes logísticos que tradicionalmente han sido separados de la corporación. En cuanto reconoce la interacción logística con los organigramas e individuos externos, como proveedores y clientes, la empresa puede construir un acuerdo de propósitos con todos sus socios en las áreas de desempeño, calidad y oportunidad.

El crecimiento de la logística como un campo específico ha llevado a primer plano tres nuevos conceptos importantes: el de sistemas, el de costo total y el de intercambio. El concepto de sistemas se basa en que las actividades del flujo de mate-



Fuente: Czinkota, Michael R. e Ilkka A. Ronkainen: *International Marketing,* The Dryden Press, Estados Unidos, 1995.

Ilustración 11-1 Funciones de la logística

riales son tan grandes y complejas que pueden considerarse sólo en un contexto interactivo. En lugar de que cada función corporativa, del proveedor y del cliente operen tras el objetivo de la optimización individual, este enfoque sostiene que la colaboración y coordinación de las partes como un todo maximiza los beneficios del sistema.

La logística internacional implica el diseño y manejo del sistema que controla el flujo ele materiales hacia el interior, a través y hacia el exterior de la corporación internacional, es decir, incluye el concepto de **movimiento total.**

Una consecuencia lógica del enfoque de sistemas es el desarrollo del concepto del costo total. Para optimizar las actividades logísticas, los administradores utilizan el costo como una base de medición. El propósito de este concepto es minimizar el costo total de la logística mediante la instrumentalización apropiada del concepto de intereses. Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia el concepto de costo total es sustituido por un concepto de utilidad total después de impuestos. Éste, que toma en cuenta el efecto de las políticas fiscales nacionales sobre la función de logística, tiene por objetivo maximizar las utilidades después de pagar impuestos en lugar de minimizar el costo total.

El concepto de intercambio reconoce los enlaces dentro de los sistemas logísticos, enlaces que generan relaciones interactivas entre sus mismos componentes. Sin embargo, los costos adicionales están asociados con la apertura de nuevos almacenes. De este modo, una reducción de los inventarios ahorra dinero pero puede incrementar la necesidad de costos de embarques de emergencia. En este sentido, es trascendente destacar que los administradores podrán maximizar el desempeño de los sistemas de

Las condiciones de acceso de exportación a un país, determinan el tipo de empaque, embalaje y etiquetado.

logística si formulan decisiones con base en el reconocimiento y análisis de estos intercambios.

EFECTO DE LAS OPERACIONES DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Es importante que las empresas que tienen compromisos en diferentes países requieran de sus distribuidores un pronóstico de sus ventas con tres meses de anticipación para poder manejar el sistema de entrega justo a tiempo. De esta manera se puede coordinar con la fábrica la programación del producto que demandan los clientes así como las actividades de los proveedores, los cuales deben surtir los diferentes insumos necesarios para satisfacer los pedidos de los distintos países, cada uno con características y regulaciones especiales en cuanto a empaque, embalaje, etiquetado, etcétera. También se debe tomar en cuenta que las condiciones de acceso determinan el tipo de empaque del producto para que éste llegue en perfectas condiciones al mercado destino y a los anaqueles de los detallistas del país meta.

Para optimizar las actividades logísticas, los especialistas en marketing utilizan el costo como base de medición.

Por lo tanto, deben considerarse los requisitos especiales de envase y embalaje para cargamentos sometidos a transporte continuo, sujetos a un manejo más rudo y desgastante, cuyo destino son diferentes países con climas muy variados y, a veces, extremos. Por lo regular, el envase adecuado para los cargamentos nacionales no es el mismo que se necesita para los mercados foráneos. La protección contra el trato rudo y las diferentes condiciones del viaje, como el bamboleo del transporte, la humedad excesiva, las temperaturas extremas y la posibilidad de hurto hacen necesario que se tomen todas las precauciones que correspondan según las circunstancias.

DIFERENCIAS ENTRE LOGÍSTICA INTERNA E INTERNACIONAL

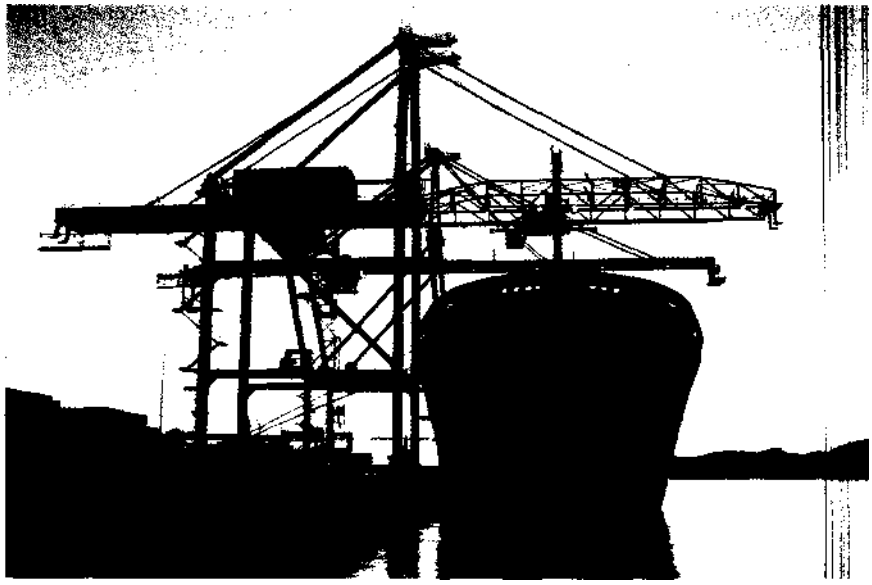
Como revela el caso anterior, el éxito de una operación depende en gran medida de saber diferenciar entre logística nacional e internacional. En las operaciones internas, las decisiones de logística son guiadas por la experiencia del administrador. En el campo internacional, el proceso es más complejo. El administrador de logística con frecuencia se basa en análisis especulativos para determinar los pasos requeridos en una determinada transacción. Diferentes lugares de destino significan variaciones de ambiente. La falta de familiaridad con estas variaciones genera incertidumbre en el proceso de toma de decisiones. Si una empresa aplica las decisiones de logística interna en el nuevo ambiente internacional, no logrará adaptarse a éste y los resultados serán de baja calidad.

Dentro de cada país, la compañía se enfrenta a elementos específicos de logística que pueden ser muy distintos a los nacionales. Los sistemas de transportación así

PRODUCTO A CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE

Una compañía mexicana de bebidas con envases de lata y vidrio situada en Monterrey empezaba a incursionar en mercados internacionales. Sus primeros pedidos del extranjero habían sido bastante exitosos. Hasta ese momento, sus únicos clientes habían sido algunos estados fronterizos de Estados Unidos, y el producto había logrado llegar a destino en buenas condiciones por carretera y ferrocarril. Ese año, la compañía logró nuevos clientes en países más alejados, y realizó una importante operación de venta y distribución a Centroamérica y el Caribe.

Un análisis de las condiciones de acceso indicaba a la vía marítima como la mejor alternativa de transportación. La mercancía debía salir vía terrestre de Monterrey hacia algún puerto, de donde sería transportada al país meta. Para su salida, esta mercancía podía ser reenviada por los puertos mexicanos del Golfo, como Tampico y Veracruz, o a través del Pacífico, vía Topolobambo o Manzanillo, o Brownsville o Houston. La segunda tarea del departamento de logística consistía en seleccionar la mejor de estas alternativas. Un estudio de los puertos mexicanos reveló que su calado no era muy profundo y que sus instalaciones no eran las más adecuadas. Además, los sindicatos, que controlaban todas las actividades portuarias, impedían la entrada a buques cargueros de mayor tonelaje. Por otro lado se vio la posibilidad de manejarse a través de los puertos de Texas con ventajas para la empresa, ya que no sólo permitirían disminuir el costo del flete sino que, además, permitían reducir la periodicidad de las salidas de los buques.



El transporte marítimo es por mucho la mejor alternativa de transportación y, por ende, es el puente ideal para incursionar en mercados internacionales.

Debido a ello, la mejor opción consistía en realizar los envíos desde Brownsville o Houston, donde no sólo se contaba con 280 líneas navieras, sino que además éstas eran de todo tipo de tonelaje, lo que reducía en gran medida los costos. Por otro lado, las salidas de los buques eran casi diarias, lo cual permitía un manejo más cómodo del producto y una programación adecuada del envío, es decir, la satisfacción del cliente.

Hasta ese momento todo iba bien, pero en el momento del primer embarque el departamento de logística cometió un gran error. Descuidó el seguimiento y supervisión del personal de exportaciones y fábrica quienes utilizaron el mismo tipo de envase y embalaje que se manejaba en el mercado nacional, charolas de cartón en kg por cm^2 de resistencia, es decir, el utilizado vía terrestre en el mercado local. No tomó en cuenta el bamboleo del buque que transportaría el contenedor hacia Centroamérica y el Caribe, por lo que no se protegió cada estiba del producto envolviéndolo en polietileno y flejándolo, sino que se envió como si fuera cualquier plaza de mercado local. El resultado fue terrible, pues al abrir el contenedor en el mercado destino, se presentó un desorden de botes, latas y vidrios que enviaban un pésimo mensaje sobre la calidad del producto y reflejaban el descuido de no utilizar el empaque adecuado para esos casos.

Moraleja: "Al mejor cazador se le va la liebre." Hay que estar en todo, y aunque se debe delegar, también se debe hacer hincapié en la importancia que tienen dentro de la cadena de logística que cada uno esté consciente de sus responsabilidades y de la relevancia de este proceso, pues puede conducir al éxito o fracaso de una operación tan importante como son las ventas a países extranjeros.

como los intermediarios pueden variar, al igual que los requerimientos de empaquetado y etiquetado. Un buen administrador debe considerar todos estos factores si desea realizar una operación eficiente de logística internacional.

PRINCIPALES COMPONENTES DE LA LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Cuando hablamos de logística internacional, nos estamos refiriendo a la distribución física de los productos desde las fuentes de oferta hasta los centros de demanda. En otras palabras, lo que a esta área le concierne es conseguir el producto correcto, en el lugar preciso, en el tiempo indicado, en buenas condiciones y a un costo razonable.

El almacenamiento, transportación e inventario son los principales componentes de la logística internacional Su propósito final es proveer un servicio adecuado para el cliente. Para hacer un trabajo satisfactorio, los diversos componentes de la distribución física deben ser apropiadamente integrados para la distribución mundial.

UNA VISIÓN AMBIENTAL: UN RÁPIDO CAMBIO TECNOLÓGICO

Una nueva categoría de servicios de marketing está emergiendo desde el submundo del manejo de las computadoras: el semimundo de la realidad virtual y el universo de la logística y su convergencia digital con el telégrafo y el teléfono, microondas y tecnologías de satélite. Por ejemplo, en el mundo apresurado de las corporaciones de reingeniería, las firmas externas de logística son más eficaces que las divisiones internas de las propias compañías. Estas compañías externas de logística reciben cuotas por su experiencia al manejar los servicios de transportación y distribución; aquí nuestro interés está en los costos de transacción.

Los principales componentes de la logística internacional son:

- Almacenamiento.
- Transportación.
- Inventario.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

La distribución física, uno de los elementos fundamentales de la logística, se encarga de los movimientos de bienes a través de los países desde las fuentes de oferta hasta los centros de demanda. En otras palabras, esta actividad implica conseguir el producto solicitado en el lugar correcto, en el tiempo indicado, en buenas condiciones y a un costo razonable. El almacenamiento, transportación e inventario son los componentes más importantes de la distribución física. El propósito final de esta actividad es proveer un servicio adecuado para el cliente. Para hacer un trabajo satisfactorio, los diversos componentes de la distribución física deben ser integrados en forma adecuada para realizar la distribución mundial. Es muy importante tomar en cuenta que para tener éxito en esta operación es necesario que los ejecutivos responsables del mercado meta (los distribuidores) se comprometan con un pronóstico de ventas de su área de responsabilidad con tres meses de anticipación, para así enviarles las materias primas necesarias para empaque, embalaje, etiquetas, etcétera, y que a su vez la fábrica se pueda comprometer a programar los envíos de producto en la fecha indicada por el distribuidor, tal como se mencionó anteriormente.

Otro factor importante que podemos determinar con base en esta información, es la cantidad de producto requerido (cajas, botellas, unidades, etc.), el precio total pronosticado y el monto de la carta de crédito para asegurar el pago de la mercancía. Desde luego que se utilizan diferentes formas de pago, pero la más usual es la carta de crédito.

IMPORTANCIA DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

La distribución física de bienes es usualmente aceptada como es. Es poco frecuente que se considere que esta área ofrece un gran potencial para incrementar la eficiencia.

Sin embargo, ninguna otra función genera tanto gasto, duplicación e indiferencia como la que realiza el movimiento de bienes de un país a otro.

Incluso en un negocio estrictamente nacional, con muchas plantas, almacenes y mercados, la distribución física es considerada una función difícil. Además, en el contexto internacional, las complejidades de las fronteras nacionales, comercio personalizado, tarifas y obligaciones, trabajo de cargadores, nacionalismo, intercambio monetario y la necesidad de llenar numerosos documentos dificulta todas las actividades. Es importante tomar en cuenta que las condiciones de acceso a los mercados meta determinan tipo y tamaño del empaque y del embalaje de acuerdo con los medios de transporte que se utilicen y el destino hacia donde se dirijan los productos.

En muchas ocasiones se pierden muy buenas oportunidades por descuidar estos aspectos y se deja una mala imagen en el exterior, no sólo de la empresa sino también del país exportador.

ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA

Los tres aspectos importantes de la distribución física son almacenamiento, transportación y manejo de inventario. Las decisiones básicas sobre almacenamiento se refieren a la cantidad y tamaño de almacenes que la compañía necesita y al país en que deben ser localizados. La decisión sobre almacenamiento requiere información sobre localización de los clientes actuales y potenciales de la firma, cuál es el patrón de sus demandas actuales y futuras y qué nivel de servicio al cliente se debe aplicar. El último tema se refiere al tiempo que se necesita para cubrir la orden del cliente. Con frecuencia, éstos son categorizados con base en su importancia para la compañía. Por su parte, el nivel de servicio es agrupado en diferentes categorías. Toda esta información debe ser analizada antes de tomar una decisión con respecto a los almacenes.

La decisión de transportación implica, fundamentalmente, la elección de un modo de transporte para embarcar los bienes, tanto internacionales como locales en una nación extranjera. Esta decisión es afectada por factores tales como la disponibilidad de transportación, naturaleza del producto, tamaño de embarque, distancia, tipo de demanda (rutina *venus* demanda urgente) y el costo de diferentes alternativas de embarque.[1]

Las decisiones básicas sobre almacenamiento se refieren a la cantidad y tamaño de bodegas y la localización de éstos en los diferentes países.

El administrador de inventarios negocia con el almacenador para cubrir las órdenes del cliente, lo cual involucra dos decisiones: con qué frecuencia ordenar en un

[1] Czinkota, Michael R., "Logistics:The Critical Ingredient in International Marketing", en Michael G. Harvey y Robert F. Lusch, eds., *Marketing Channels: Domestic and International Perspectives,* Norman, OK, Center for Economic and Management Research, School of Business Admmistration, The University of Oklahoma, 1982, pp. 24-29.

periodo dado y cuánto ordenar. Los costos de estas decisiones están inversamente relacionados. Por ejemplo, si en un año se colocan muchas órdenes, los costos de la orden se elevan. En otro caso, si se compran a tiempo grandes cantidades, el número total de órdenes se reduce, lo cual determina el costo total, pero los costos de cargar grandes compras se elevan. Por ello debe encontrarse un punto óptimo de número de órdenes y de tamaño de cada orden.

A pesar de que los tres aspectos de la distribución física han sido analizados en forma separada, los mismos deben ser considerados simultáneamente para lograr una eficaz toma de decisiones. Por ejemplo, si el número de almacenes aumenta, el inventario tendrá que duplicarse en más lugares. Del mismo modo, si se intenta disminuir los costos de inventario por medio de un recorte de los niveles de éstos, los costos de transportación se elevarán. Es obvio que una decisión óptima sería considerar todos los costos relevantes en una forma integrada y en relación con el nivel de servicio deseado.[2]

CANALES DE DISTRIBUCIÓN ALTERNATIVOS

Los canales de distribución constituyen la relación entre los productores y los clientes. La ilustración 11.1 muestra que hay varias formas de crear esta relación. Básicamente, un experto en marketing internacional distribuye sus productos o servicios en forma directa o indirecta. El método indirecto significa negociar a través de otras compañías que sirvan como intermediarias. Hoy en día muchos productos son manejados a través de las *trading companies* o compañías comercializadoras, que han tenido mucho éxito, sobre todo en Japón, en donde se les conoce como *sogoshoslias.*

TEORÍA DEL CANAL

Desde hace mucho tiempo se afirma que los canales de distribución disponibles en un país dependen de su etapa de desarrollo económico, la cual se refleja en el ingreso real *per cápita* y el ambiente sociopsicológico, cultural y antropológico. Con base en esta premisa se puede concluir que:

- Los países más desarrollados tienen mayor cantidad de niveles de distribución, más tiendas de especialidad y supermercados, mayor número de tiendas departamentales y más tiendas en áreas rurales.
- La influencia de los agentes de importación extranjeros declina de acuerdo con el desarrollo económico.
- El desarrollo económico tiende a separar las funciones de fabricante-mayorista-detallista.

[2] Picard, Jacques, "The Management of Physical Distribution in Multinacional Corporations". en *Columbia Journal of World Business,* invierno de 1982, pp. 67-73.

Es indudable que los canales de distribución disponibles en un país dependen de su etapa de desarrollo económico.

- Las funciones del mayorista se aproximan a las que desempeñan en Estados Unidos u otros países con elevado desarrollo económico.
- La función de financiamiento de los mayoristas declina a la vez que sus márgenes de ganancia aumentan con el incremento del desarrollo.
- El número de tiendas pequeñas declina a la vez que aumenta el tamaño de las tiendas promedio.
- El papel del vendedor y del comerciante por itinerarios y la importancia del jardín abierto declinan.
- Los márgenes de los detallistas mejoran con el desarrollo de la economía.[3]

De acuerdo con esta teoría, los cambios en la estructura de los canales de distribución de un país pueden ser introducidos sólo en respuesta a los cambios en su economía y otros ambientes. Los cambios en el canal no pueden ser forzados. En el costo de la sobresimplificación, por ejemplo, el sistema de distribución no debería trabajar en países pobres como Egipto, Kenya, Sudán y Pakistán debido a que la economía y otros factores operan en aquellos países que no tienen tal forma de distribución.[4]

[3] Wadinambiaratchi, George, "Channels of Distribution in Developing Economies", en *The Business Quarterly,* invierno de 1965; Hirsch, Leon V, *Marketing in a Vnderdeveloped Economy.The North Lidian Silgar Industry,* Englewood Cliffs, NJ;Prentice Hall, 1962.

[4] Kaynak, Erdener, "The Introduction of a Modern Food Retailing Institution to Less-Developed Economies: Problems and Oportumties", en Michael G. Harvey y Lusch, Robert E, eds., *Marketing Channels: Domestic and International Perspectiva,* Norman, OK, Center for Economic and Management Research, School of Business Administracion, The University of Oklahoma, 1982, pp. 52-58.

Sin embargo, un estudio empírico del tema provoca dudas sobre la viabilidad de esta teoría. Los resultados del estudio presentaron poca evidencia para apoyar la idea de que el desarrollo de un sistema de distribución de un país está determinado por los límites de sus ambientes sociales, económicos, tecnológicos y culturales. Por ejemplo, se comprobó que la estructura del canal y las relaciones dependían principalmente del tamaño relativo de las firmas en las diferentes etapas del canal, más que de los niveles de desarrollo del país.

Es aparente que la relación entre la estructura del canal y su ambiente permanecen indefinidos. Además, todos los argumentos que se utilizan para explicar los canales de distribución en un país son materia de especulación. Todo lo que se puede decir, dado el estado actual del conocimiento, es que los canales de distribución, como cualquier otro fenómeno socioeconómico, involucran una multitud de factores, algunos directos y otros indirectos. Nosotros no sabemos cuáles son esos factores, tan sólo explicamos sus relaciones.

MIEMBROS DEL CANAL INTERNACIONAL

Existen dos formas de distribución: la directa y la indirecta. Una compañía puede vender a través de uno o más agentes o intermediarios. La diferencia esencial entre ellos radica en la propiedad legal de los bienes. Cuando se emplea un método, un agente que no asume la propiedad de los bienes los distribuye en representación del principal, el fabricante. Mediante el otro, los intermediarios hacen el negocio a nombre propio y mantienen la propiedad de los bienes con los que negocian.

Existen dos formas de distribución:

- Directa.
- Indirecta.

DISTRIBUCIÓN INDIRECTA A TRAVÉS DE AGENTES

Entre los agentes se destacan las compañías de administración de exportaciones, los agentes de exportación de los fabricantes, exportadores cooperativos, compañías de fletes extranjeras, agentes a comisión y agentes de compra controlados por el país y compañía de comercio. A pesar de que estos agentes no toman a su cargo el riesgo de adquirir los productos, toman posesión de ellos. Sin embargo, si continúa la relación asumen diferentes deberes con respecto al principal (largo plazo *versus* a la medida); grado de control del principal (completo *uersus* ligero *versus* ninguno); la autoridad de precios de acuerdo al agente (completo *versus* parcial *versus* consejero); asociación con el comprador o vendedor; número de ser-

La distribución indirecta se puede realizar a través de:

- Compañías de administración de exportaciones.
- Agentes de exportación de los fabricantes.
- Exportadores cooperativos.
- Compañías de fletes extranjeros.
- Agentes a comisión.
- Compañías de comercio.

CASO DE SCHICK

En japón, el éxito de un producto a menudo depende de la extensión de su red de distribución. Esta es una clásica fortaleza de Schick. Después de entrar al mercado junto con Gillete y otros competidores en 1 962, cuando Japón liberó el mercado de rasuraduras. Schick decidió otorgar la distribución a Seiko, empresa que importa las rasuraduras de Estados Unidos y las vende a más de 150 000 distribuidores.

Por su parte, Gillete intentó moverse sola y nunca pudo alcanzar el éxito de Schick: intentó vender las rasuraduras a través de agentes de venta sin tener nunca el acceso a la red de distribución japonesa utilizada con éxito por otras compañías.

vicios principales a tiempo (pocos *versus* muchos); involucramiento o no con embarques o manejo de líneas competitivas; provisión de apoyo promocional (continuo *versus* a tiempo *versus* ninguno); extensión de crédito del principal (regular *versus* ocasional *versus* raramente *versus* nunca); y provisión de información de mercado (buena *versus* regular *versus* pobre)?

Compañía de administración de exportaciones (EMC, Export Management Company Una compañía de administración de exportaciones es una organización independiente que sirve a diferentes compañías en sus esfuerzos de exportación. Este tipo de compañía considera al exportador como un cliente, no como un empleado. La empresa negocia de acuerdo con diversas líneas aliadas competitivas. Usualmente esta compañía maneja toda la función de exportación de un fabricante. En todos los contactos y comunicaciones al extranjero, la empresa opera bajo el nombre de sus clientes, usando la papelería y los materiales promocionales de éstos así como sus catálogos.[6] Las empresas difieren en cuanto a la escala de sus operaciones: algunas manejan las exportaciones de cuatro o cinco fabricantes, otras sirven hasta a quince compañías. Una empresa típica representa a diez fabricantes. Estas organizaciones son en especial útiles para pequeñas compañías que no pueden afrontar el costo que implica contar con gerentes de exportación hábiles y capacitados. Estas empresas, que entienden las culturas extranjeras a las cuales adecúan sus políticas, logística y cuestiones impositivas y legales, proveen una alternativa viable para que pequeñas compañías se lancen al negocio de exportación.[7]

Una empresa do administración de expoliaciones (EMC) es una organización independiente que sirve a diferentes compañías en sus estuorzos de exportación.

o

[5] Cateora, Philip R., *International Marketing,* 7a. ed., Homewood, IL, Irwin, 1990, pp. 572 y 578.
[6] *The Export Management Company,* Washington, D.C., U.S. Department of Commerce, 1976.
[7] Bello, Daniel C. y Williamson, Nicholas C, "Contractual Arrangement and Marketing Practices in The Indirect Export Channel", *en Journal of International Business Studies,* verano de 1985, pp. 65-82.

Las EMC "vienen en todos los tamaños", por lo cual pueden ofrecer un rango completo de servicios a los fabricantes y ayudarlos a realizar todas las tareas involucradas en el proceso. Estas empresas obtienen órdenes de sus principales clientes por hacer contactos en el extranjero y llenar las órdenes, observando las formalidades necesarias de empaque, documentación y embarque.

Las EMC] pueden hacer una operación con sólo una persona o emplear hasta 100 personas. Algunas firmas son relativamente nuevas, pero siempre deben mantener oficinas en el extranjero en lugares estratégicos. Con frecuencia, sus grandes ejecutivos viajan al extranjero para buscar órdenes y desarrollar relaciones con los clientes.

Las EMC] obtienen sus ingresos de las comisiones o los descuentos sobre los productos que compran para revender en el extranjero. La comisión/descuento varía desde 1 0% o menos hasta 30% o más, la cual se fija con base en los servicios provistos y la dificultad de la tarea de marketing.

Las EMC son utilizadas por compañías grandes y pequeñas simplemente porque pueden realizar la exportación con mayor eficacia y por lo general a un menor costo que otros canales.

Además, es muy común que los exportadores empleen varias EMC] ya que a veces una sola no cubre todos los mercados globales. Además, muchas se especializan en determinados productos. Por lo tanto, una compañía que exporta diversos productos puede usar muchas EMC].

Es interesante destacar que, en general, las EMC no asumen la propiedad de los bienes, aunque algunas de ellas aceptan un título y riesgo de crédito y, en algunos casos, incluso la posesión física.[8]

Agente de exportación del fabricante (MEA, Manufacturer's Export Agent) Los agentes de exportación del fabricante son empleados de la compañía de administración de exportaciones que cubren mercados limitados. Además, la relación contractual es únicamente de corto plazo, desde unos pocos meses hasta uno o dos años. Algunas veces el contrato se refiere en exclusiva a una transacción en particular. El agente actúa bajo su propio nombre y recibe una comisión por sus servicios. Por ello, mientras un experto en marketing internacional pueda negociar con una compañía de exportaciones, debería ser representado por muchos agentes. Debido a que el agente no sirve al departamento de exportación del principal como lo haría un empleado, no puede ser despedido por la empresa una vez que el negocio esté en marcha.

Compañías de fletes extranjeros Estas empresas se especializan en manejar embarques extranjeros. Sus servicios pueden ser utilizados para manejar los bienes desde

[8] Brasch, John J., "Using Export Speeiahsts to Develop Overseas Sales", en *Harvard Business Revíew,* mayo-junio de 1981, pp. 6-8; Brasch, John J., "Export Management Companies", *en Journal of International Business Stntlies,* primavera-verano de 1978, pp. 59-71.

un puerto nacional hasta un puerto extranjero de entrada. En ocasiones, pueden manejar embarques hacia el interior para el fabricante exportador. Un ejemplo de este tipo de compañías es la del Ferrocarril Mesopotámico, el cual "...fue pensado como la línea ferroviaria del Mercosur, por el hecho de enlazar Buenos Aires con Brasil, Uruguay y Paraguay".[9] Cabe señalar que la empresa pasa por algunos problemas "...Para recorrer el trayecto Buenos Aires-San Pablo a partir del Mesopotámico se emplean 10 días. Aunque los camiones cuestan el doble, muchos usuarios prefieren pagar la diferencia. Si se tiene mucha suerte en la aduana, ese viaje se puede hacer por carretera en 48 horas. La competencia obligó a la empresa a cambiar sus tarifas, que en algunos casos ahora cuestan la mitad de las que se había calculado inicialmente. El Mesopotámico, que ve el futuro con pesimismo, tiene las manos atadas. "Después de haber invertido 25 millones de dólares no podemos renunciar", dice Carlos Bahillo, vicepresidente de la empresa concesionaria.[10]

Agente a comisión Los agentes a comisión representan a los clientes extranjeros interesados en comprar los productos de un determinado país. Por lo tanto, su actividad consiste en encontrar lo que sus principales clientes buscan y localizar los bienes apropiados al más bajo precio. Los agentes a comisión reciben un porcentaje por sus servicios de parte de sus clientes extranjeros.

Agente de compra controlado por el país Este tipo de agente es un comprador oficial de un gobierno extranjero, que trata de adquirir determinados bienes para su país. Por ello, es imprescindible que conozca el medio en el que se desenvuelve para desempeñar su puesto con eficiencia y productividad.

DISTRIBUCIÓN INDIRECTA A TRAVÉS DE INTERMEDIARIOS

Los intermediarios sirven como agentes mediadores de los esfuerzos de exportación de los fabricantes. Por lo general, esta actividad es desempeñada por comerciantes exportadores, otros fabricantes, vendedores de exportaciones, representantes militares en mercados extranjeros, compañías multinacionales y las Naciones Unidas.

Invariablemente los intermediarios asumen la propiedad de los bienes y negocian a nombre propio. Pueden o no hacer la entrega de los productos, y los servicios que proveen varían. Además, la autoridad ejercida por estos intermediarios difiere. Por ejemplo, es común que el comerciante exportador pueda determinar el precio, lo cual le está vedado a un exportador cooperativo.

Comerciante de exportaciones Estos comerciantes compran en forma directa a los productores de acuerdo con sus especificaciones, por lo cual asumen la propiedad de los bienes. Luego, a través de sus contactos en el extranjero los venden a mayoris-

[9] Regatao, Gisele, *América economía* (portada), Sao Paulo, 4 de junio de 1998, pp. 18-25.
[10] *Idem* .

tas o detallistas. Por lo tanto, asumen todos los riesgos y venden en su propio nombre. Sus compensaciones consisten de un porcentaje de margen basado en las condiciones del mercado. En general, un comerciante de exportación es similar a un mayorista interno.

Exportador cooperativo Puede ser cualquier compañía que cuente con un sistema de manejo de exportaciones de sus propios bienes y distribuya productos extranjeros de otros fabricantes sobre una base contractual.

Vendedor de exportaciones Los vendedores de exportaciones son compañías que se especializan en comprar excedentes de producción o bienes de escasa calidad para distribuirlos en el extranjero. Estas organizaciones compran los bienes, es decir, adquieren la propiedad sobre ellos. Luego los embarcan hacia uno o más países y los venden a través de sus contactos. En ocasiones tales intermediarios son útiles durante las depresiones o crisis económicas o cuando una compañía, por alguna razón, tiene en existencia ciertos productos no deseados.

REPRESENTANTES MILITARES DE MERCADOS EXTRANJEROS

Estos agentes son representantes que se especializan en vender a enviados de intercambio y funcionarios militares. Este sistema sirve primariamente a los jóvenes consumidores entre los cuales los productos étnicos son populares. Por lo general, estos productos se venden sobre la base de un conjunto de altos descuentos. Casi siempre estos representantes trabajan a comisión, pero en ocasiones compran para luego vender los productos adquiridos. Algunos representantes manejan todo tipo de productos del consumidor, mientras que otros se especializan en ciertas líneas o clases.

Compañías multinacionales Algunas compañías operan a través de subsidiarias, entre las cuales se incluyen fábricas, ramificaciones y oficinas regionales. Además, en algunos países elaboran conjuntos residenciales para el personal.

No todas estas compañías están obligadas a comprar productos de su país de origen. Sin embargo, usualmente lo hacen por tres importantes razones: su staff está familiarizado con los productos de su país; la compra de mayores cantidades de productos puede ser realizada por la oficina matriz, y es más barato unificar la compra y adquirir la misma marca para todas las subsidiarias.

El mercado de la compañía multinacional genera una demanda masiva de maquinaria de plantas, materiales, equipo de prueba, vehículos, partes, sistemas de control de procesos, equipo de capacitación, sistemas de computación, aplicaciones, máquinas de oficinas, muebles y otros bienes. Los residentes del competente requieren todos los tipos de aplicación del hogar, aparatos, comida y otros consumibles, equipo educacional y materiales, así como productos de entretenimiento y lectura.

Naciones Unidas Esta organización realiza sus adquisiciones a través de diversas agencias. Algunas tienen sus matrices en Estados Unidos, otras en Europa. Cualquier nación miembro puede competir por este negocio. Cada agencia es especializada.

Las agencias de las Naciones Unidas no compran los bienes por sí mismas, sino que sus proyectos son financiados por organizaciones, tales como el Banco Mundial. Además, a menudo actúan como consejeros más que como compradores.

DISTRIBUCIÓN DIRECTA A TRAVÉS DE AGENTES

Una compañía puede negociar con diferentes tipos de intermediarios extranjeros, los cuales generalmente no son propietarios de los bienes y trabajan a comisión. El tipo de producto involucrado y la forma en que sea comercializado determinarán el mejor método para realizar su distribución en el extranjero, ya sea por medio de ventas, agentes de compra o *brokers* de exportación.

Representantes de ventas Estos agentes se parecen a los representantes del fabricante. Son provistos de literatura y muestras para impulsar las ventas en un territorio predesignado. Por lo general, estos representantes trabajan a base de comisión, no asumen riesgos o responsabilidad alguna y están bajo contrato por un periodo definido. Además, pueden o no operar en una región exclusiva, y no manejan líneas de la competencia. Asimismo, sirven como una buena fuente de información de mercado.

Agentes de compra Estos agentes también son conocidos como compradores para exportación, casas de comisión de exportaciones o casas de confirmación de exportaciones. Actúan preferentemente en los mercados de Estados Unidos, buscando bienes de interés para sus principales clientes extranjeros. Sus demandas de productos de calidad y precio son determinadas por el principal (sus clientes).

Por lo general, los agentes de compra extranjeros representan a los gobiernos o grandes contratistas, ya sea por un periodo determinado o para una tarea en particular. Es importante destacar que no proporcionan un servicio continuo ni aseguran un volumen estable de adquisiciones.

Los agentes de compra reciben comisiones de sus principales proveedores. La transacción se realiza como en el marketing interno, en la cual el agente maneja todos los detalles de empaque y embarque. Estos intermediarios pueden representar muchos principales que demandan los mismos bienes y puede negociar con diferentes vendedores que compiten entre sí.

***Brokers* de exportación** Los *brokers* de exportación reúnen al comprador extranjero y al vendedor. Usualmente, reciben una comisión o una cuota del vendedor por sus servicios. No adquieren la propiedad ni la posesión de bienes o asumen una responsabilidad financiera relativa a la transacción en que intervienen. Muchos de ellos se dedican a la exportación de bienes *commodities,* tales como grano y algodón. Sólo en ocasiones interviene en una exportación de bienes manufacturados.

DISTRIBUCIÓN DIRECTA A TRAVÉS DE INTERMEDIARIOS

Los intermediarios extranjeros adquieren la propiedad de los bienes y los venden bajo sus propios nombres. Sin embargo, pueden o no tomar posesión de los bienes. Además, sus servicios son similares a los de los mayoristas nacionales. Los tipos más conocidos de intermediarios extranjeros son los distribuidores de exportación, los detallistas extranjeros, los intermediarios de exportación y las compañías de comercio.

Distribuidor exportador Los distribuidores de exportación compran bienes de los fabricantes con los mayores descuentos posibles y los revenden con una utilidad. Son en especial activos al distribuir productos que requieren servicios periódicos. Estos intermediarios se comprometen a proporcionar los servicios adecuados a los clientes, para lo cual cuentan con una cantidad suficiente de reservas y partes, instalaciones de mantenimiento y técnicos para realizar todas las operaciones normales de los productos que venden.

Los distribuidores de exportación compran en su nombre y por consiguiente, mantienen una relación continua con el exportador. Estos comerciantes tienen derechos exclusivos de venta en un país o región y gozan de términos de pago blandos por parte de los exportadores.

Detallistas extranjeros En algunos casos los fabricantes negocian en forma directa con detallistas extranjeros, en particular bienes de consumo. En muchos países, los grandes detallistas realizan un rol dual. Mientras venden directamente a los consumidores a través de sus propios estantes, distribuyen bienes importados a detallistas más pequeños, con lo cual las exportaciones que maneja el detallista reciben una amplia cobertura.

Intermediarios de exportación Los intermediarios de exportación captan las necesidades del cliente extranjero y las satisfacen mediante la realización de compras en el país deseado. Algunos intermediarios realizan el proceso inverso: satisfacen las necesidades de ese país deseado por proveer los productos importados del país al que en principio se trataría como cliente. Los intermediarios principalmente negocian con productos básicos, es decir, comercializan bienes para los cuales los nombres de marcas tienen poca importancia.

Compañía de comercio En la actualidad el concepto de compañía de comercio está asociado con Japón. Sin embargo, es mucho más antiguo." Durante la época colonial muchos países europeos, en particular Gran Bretaña y Francia, utilizaron a las compañías de comercio para desarrollar sus actividades en otras naciones.

En Japón, la compañía de comercio se originó como un negociador de *commodities* que crecen más que todas sus funciones. Cuando el país se abrió a occidente, las

" Aniine, Lyn S., "Toward a Conceptualization of Export Trading Companies in World Markets", en S. Tamer Cavusgil, ed., *Advaiues in Internationa l Marketing,* Greenwich, CT, Jai Press, Inc., 1987, pp. 199-238.

compañías de comercio servían como amortiguador entre los comerciantes japoneses y los negocios extranjeros. En esa época Japón comenzaba a industrializarse. Debido a que no tenía materia prima en su territorio ni un imperio que explotar, la nueva industria necesitaba de las importaciones. Para no depender de los extranjeros, adaptaron sus compañías de forma que pudieran adquirir la materia prima pero, además, estimularon la venta de bienes japoneses al extranjero.

La distribución directa a través de intermediarios se caracteriza porque éstos adquieren la propiedad de los bienes y los venden bajo sus propios nombres.

Estas compañías, que fueron muy exitosas en la promoción de las exportaciones de Japón, ofrecen un amplio rango de servicios, desde la investigación de marketing hasta en una forma relativamente barata para que las empresas pequeñas y medianas realicen su marketing internacional.

Algunas de las mayores funciones de las compañías de comercio incluyen comercio y distribución, protección de riesgos en tasas de intercambio y fluctuaciones de precios de *commodities,* marketing interno y extranjero de la tecnología importada y exportada, consultoría de administración, participación en la manufactura, inversiones conjuntas a través del desarrollo de recursos y desarrollo urbano y rural, así como la organización de nuevas industrias. Las únicas funciones que las compañías de comercio no realizan son la producción y la venta al detalle, pero pueden llegar a involucrarse en estas actividades a través de inversiones conjuntas.[12]

Además de las compañías de comercio controladas en privado, como las de Japón, en muchos países son controladas por el Estado. Estas compañías actúan en aquellos países de Europa del Este donde los negocios son conducidos y controlados por el gobierno y equipos de comercio. (En la actualidad, especialmente en Polonia y Checoslovaquia se intenta privatizarlas.) En muchos países las compañías de comercio controladas por el gobierno pueden ser el único medio de hacer negocios. Sin embargo, en muchas otras naciones son un puente entre el estilo occidental de hacer negocios y las prácticas culturales locales para realizarlos.

SECCIÓN DE INTERMEDIARIOS

Encontrar a los distribuidores más rentables es el mayor desafio para las firmas que ingresan a los mercados de otros países. Existen numerosos recursos potenciales de distribuidores extranjeros que incluyen desde el comercio local y bancos hasta cámaras de comercio, embajadas oficiales extranjeras y departamentos de comercio federales y estatales. Los exportadores pueden buscar los nombres de agentes y/o distribuidores que manifiestan interés en manejar determinados productos.

[12] Roehl, Tom, "The General Trading Compames: A Transactions Cost Analysis of Their Function in The Japanese Economy", en Harvey, Michael G. y Lusch, Robert E, eds., *Marketing Channels:Domestk and International Perspectiva,* Norman, OK, Center for Economic Research, School of Business Administration, The University of Oklahoma, 1982, pp. 86-100.

Los siguientes cuatro criterios son los más empleados para identificar a los intermediarios más adecuados: fortaleza financiera, buenas relaciones comerciales, número y tipo de otras compañías representadas, la calidad del personal, instalaciones y equipo.

Fortaleza financiera Realizar ventas en mercados extranjeros es un proceso que emplea mucho tiempo y esfuerzos. Los distribuidores deben invertir en personal y equipo en lugar de dedicarse a su actividad de negocios específica si desean que la organización tenga un comienzo promisorio. Ello significa que los posibles distribuidores deben ser financieramente sanos y tener la fortaleza y la voluntad para asumir los riesgos intrínsecos. La fortaleza financiera implica una sólida posición de crédito y un flujo de efectivo permanente.

Los criterios fundamentales para identificar los intermediarios más adecuados son:

- Fortaleza financiera.
- Excelentes relaciones comerciales y políticas.
- Calidad de personal.
- Instalaciones y equipo.

Buenas relaciones comerciales y políticas En un gran número de países, el negocio es administrado por una sola persona. En muchos casos el gobierno está profundamente involucrado en el negocio. Por lo tanto, los agentes y distribuidores deben estar bien conectados con los círculos públicos y privados, es decir, deben ser considerados como respetables hombres de negocios en todos los ambientes y seguir las tradiciones y prácticas establecidas.

Otros compromisos de negocios La información debe ser obtenida a partir de otros compromisos del intermediario potencial. Por ejemplo, un buen candidato puede ser alguien que actualmente negocia con bienes que no son competitivos y disfruta de buena reputación para proveer el servicio, manejar las quejas y problemas y llevar el inventario. La información sobre su desempeño puede ser proporcionada por las compañías que él representa. Además de apoyar la reputación, cualquier experiencia ganada en el manejo de bienes complementarios puede ser útil para representar los productos de la firma. Sin embargo, la práctica sana de negocios prohibe a los distribuidores manejar líneas competidoras.

Personal, instalaciones y equipo La cantidad y calidad de los empleados, equipo e instalaciones son cuestiones que deben ser cuidadosamente consideradas. Después de todo, la reputación de la firma extranjera en el país anfitrión depende de las actividades y conductas de las personas que la representan. Estas no sólo deben estar capacitadas para desarrollar sus funciones específicas sino que también deben ser expertas en relaciones públicas. Además, las instalaciones del distribuidor y sus equipos deben ser adecuados y convenientemente localizados. Si hace falta cierto equipo, el distribuidor debe estar dispuesto a adquirir e instalarlo de inmediato. Con frecuencia, si son seleccionados, los representantes potenciales muestran habilidad para contratar más personal y comprar instalaciones o equipo adicionales. Para asegurar que el

distribuidor cumpla tales promesas, estas situaciones deben ser especificadas en el acuerdo.

Los siguientes son requisitos adicionales que deben satisfacer los intermediários:[13]

- Capacidad para proveer una cobertura de ventas adecuada.
- Reputación positiva y sólida imagen empresarial.
- Compatibilidad del producto (¿Sinergia o conflicto?)
- *Know-how* técnico pertinente a nivel de staff.
- Adecuada infraestructura de staff e instalaciones.
- Antecedentes de trabajo comprobados.
- Actitud positiva hacia los productos de la compañía.
- Perspectiva madura de la progresión inevitable de la compañía hacia la administración de mercado.

ADMINISTRACIÓN DE LA EXPORTACIÓN

Los mercados de exportación ofrecen diversas oportunidades. Sin embargo, para capitalizarlas las compañías deben desarrollar un enfoque de exportación mediante la identificación de mercados/productos. Con frecuencia, cuando consideran a Japón,[14] las compañías se quejan de sus mercados cerrados, pero no pueden lograr que la nueva generación de ese país demande los productos de Estados Unidos y tenga un pleno poder de compra. En el año 2000 la generación que nació después de 1955 constituirá 42% del mercado consumidor de Japón.[15]

Los productos extranjeros que se venden masivamente en Japón son aquellos que no requieren mucho servicio de posventa, con los cuales los productores disminuyen sus utilidades, y aquellos en los cuales tienen una ventaja competitiva sobre sus competidores de Japón en términos de precio o elaboración. Por lo general estos productos son los no durables y los bienes especiales que satisfacen gustos individuales.

[13] *Finding and Managing Distributors i n Asia,* Nueva York, Business International Corporation, 1983, p. 92; *A hasic Guide To Exporting,* Washington, D.C., U.S. Department of Commerce, enero de 1992, pp. 4, 6-47.

[14] Dichtl, Erwin Koeglmayr, Hans-Georg y Mueller, Stegan, "International Orientation as a Precondition for Export Succes", en *Journal of International Business Studies,* primer trimestre de 1990, pp. 23-40.

[15] Dreyfuss, Joel, "How to Beat the Japanese at Home", en *Fortune,* 11 de mayo de 1987, p. 111; KKC Brief.

PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN

Muchos gerentes de marketing no pueden explorar promisorios negocios potenciales debido a su incertidumbre, o simplemente a su falta de conocimiento de los mecanismos de exportación. Mientras que exportar es más complejo que negociar internamente, usar información provista por el departamento de comercio del país de origen y emplear a agentes y otros profesionales familiarizados con las formalidades, las ventas de exportación pueden ser manejadas casi tan fácil como las ventas en el propio país. No es necesario viajar tan lejos y encontrarse cara a cara con los clientes para tener éxito en las exportaciones. A continuación se explicarán las tarcas básicas que involucra la exportación.

LOCALIZAR A LOS CLIENTES

Existen muchas maneras de localizar a los clientes extranjeros. Las grandes corporaciones han establecido sus contactos con mucha anterioridad. Las nuevas firmas de exportación pueden detectar sus prospectos extranjeros a través de la información disponible en el departamento de comercio de su país de origen.

Antes de visitar a un prospecto, es aconsejable examinar el ambiente socioeconómico-político-regulatorio del país importador. Tal examen puede indicar si una exportación tiene posibilidades de ser una transacción exitosa. Por ejemplo, muchos países prohiben la importación de ciertos productos. Algunos requieren que el gobierno otorgue una licencia de importación. Otros imponen restricciones a la cantidad importada. Por ello, si se requiere de una licencia de importación, la firma exportadora debe insistir para que el importador la obtenga. Asimismo, si el gobierno aplica un fuerte arancel a la importación, el exportador deberá hacer notar a la parte extranjera el efecto de tal barrera sobre los costos finales del producto.

OBTENER LAS LICENCIAS DE EXPORTACIÓN

Los exportadores deben estar conscientes de que las regulaciones gubernamentales afectan la exportación de ciertos productos estratégicos hacia ciertos destinos.

Un exportador necesita saber si debe contar con una licencia general o una validada y a cuál oficina se debe dirigir para obtenerla. El tipo de licencia —general o validada— requerida para la exportación se basa en dos consideraciones: país de destino y artículo exportado. Por ejemplo, para propósitos de exportación, el gobierno de Es-

Las tareas básicas que involucra el proceso de exportación son:

- Localizar a los clientes.
- Obtener las licencias de exportación.
- Recolectar los documentos de exportación.
- Diseñar marcas y empaques.
- Embarcar la mercancía.
- Recibir el pago.

tados Unidos ha clasificado a los países (excepto Canadá) en siete categorías:[16] Q-Rumania; S-Libia; T-todos los países del Hemisferio Oeste excepto Canadá y Cuba; E-Polonia y Hungría: Y-Albania, Bulgaria, Checoslovaquia, la Comunidad de Estados Independientes y otros países comunistas; Z-Korea del Norte, Vietnam, Haití, Iraq y Cuba; y V-todos los otros países excepto Canadá. Las exportaciones a los países incluidos en la categoría Z están casi completamente prohibidas. Se aplica un embargo selectivo, basado en el tipo de producto, sobre las exportaciones a los países del grupo Y. En resumen, los diferentes requerimientos para otorgar licencias dependen de la categoría en que estén ubicados los países meta. Por ello, las exportaciones de los países en la categoría Y requieren de una licencia validada, mientras que las de aquellos agrupados en la categoría T sólo necesitan de una licencia general.

Los productos que requieren de una licencia validada incluyen, pero no se limitan, a ciertos químicos, tipos especiales de plásticos, equipo electrónico y de comunicación, material escaso y datos técnicos relacionados.

Para obtener una licencia de exportación validada, la solicitud se debe preparar de acuerdo con los procedimientos descritos en las regulaciones gubernamentales sobre exportación. Cuando el valor del embarque sea de 5 000 dólares o más y se necesita una licencia validada, por lo general las formas especiales deben ser completadas por los importadores o sus gobiernos para apoyar la petición de la licencia.

Una licencia general es una autorización pública para exportar artículos que no requieren de una licencia validada, lo cual sucede en la mayoría de los casos. Un exportador no necesita obtener una autorización especial para embarcar los productos que requieran una licencia general. Éstos pueden ser embarcados mediante la inserción del símbolo o el código correcto de la licencia general en el documento de control de exportación, que es la declaración de exportación del embarcador: En otras palabras, no se debe realizar ninguna solicitud formal para exportar productos para los cuales sólo se necesita la licencia general.

RECOLECTAR LOS DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN

Para realizar una transacción de exportación se necesitan diversos documentos para llevar los bienes exportados hacia los clientes a través de los puntos de embarque para luego recibir un pago. Los documentos exigidos varían de un país a otro, pero los requeridos más comúnmente son los siguientes:

Comercio en consignación Este tipo de operación resume los detalles del contrato de venta y proporciona los nombres y direcciones del exportador, embarcador y fecha de consignación de la orden así como los datos de embarque, modo de embarque, términos de entrega y pagos, descripción del producto así como precios, descuentos y cantidades.

[16] U.S. Department of Commerce, *Export Control Regulations,* Washington, D.C., U.S. Government.

Algunos países requieren información adicional del comercio en consignación, como por ejemplo que el contrato debe ser firmado y notariado o contrafirmado por la cámara de comercio del exportador. Asimismo, algunos países requieren la consigna para extender visas por parte del cónsul residente del país importador.

Cónsul a consigna Este término se refiere al certificado de las exportaciones que debe ser otorgado por el consulado del país importador. Un cónsul a consigna es preparado en formas disponibles desde el consulado y frecuentemente redactado en el idioma del país importador. El cónsul extiende una visa mediante la cual certifica la autenticidad y corrección del embarque propuesto.

Certificado de origen Muchos países exigen un certificado, una forma predeterminada o una carta de exportación que especifique el origen de la mercancía. Por lo general, tal documento se utiliza en el comercio a consignación, pero algunos países requieren otro certificado adicional. El certificado de origen facilita la imposición de tasas preferenciales a las deudas de importación bajo los términos del principio de nación más favorecida.

Certificado de inspección Un certificado de inspección es una declaración de confiabilidad, emitida por el fletador o por una firma de inspección independiente, que certifica la calidad, cantidad y conformidad de bienes con relación a la orden. Con frecuencia, los importadores requieren tal certificado para asegurar que el contenido del embarque sea el previamente acordado.

Declaración de embarque del exportador Este documento, que resume la información sobre el embarque, contiene una descripción de la mercancía con base en una nomenclatura especial, que permite identificar el número de regulaciones administrativas de la exportación. En este documento también aparece la referencia a una licencia de exportación validada o general.

Lista de empaque de exportación La lista de empaque de exportación resume información sobre la mercancía e instalaciones de embarque. Este documento también es utilizado por los clientes oficiales para controlar el cargamento así como el punto de embarque y el puerto de entrada. Asimismo, permite al importador inventariar la mercancía recibida. La lista detalla los materiales de cada empaque, muestra las dimensiones y peso del empaque y provee las referencias del embarcador y comprador. Este documento se adosa a la parte externa de uno de los empaques en un sobre a prueba de agua que reza "lista de empaque incluida".

Canales, almacén o recibidores Este documento comprueba la recepción de bienes por el puerto o almacén de embarque. Por lo general se le utiliza cuando el exportador tiene que entregar los bienes sólo al puerto de salida del país de origen.

Certificado de seguro Este certificado especifica el tipo de amplitud de cobertura de seguro. Virtualmente, todos los embarques destinados al extranjero son asegurados para proteger los bienes contra los riesgos políticos y daños por causas naturales. Un exportador puede aplicar una política de cargo abierta para cubrir todos los embarques extranjeros o asegurar determinados embarques.

Cuenta de cargos Éste es el documento de exportación más importante. Una cuenta de cargos establece la propiedad de los bienes, determina las obligaciones del cargador del barco con respecto a los mismos y sirve como recibo del embarque. La cuenta de cargos puede ser o no negociable. Esta última se utiliza usualmente para embarques aéreos; los bienes son dirigidos a nombre del consignatario. Sin embargo, muchos embarques son transformados en negociables a través de la cuenta de cargos. Los bienes pueden ser enviados al consignatario o a una tercera persona, pero deben ser entregados a quien sea responsable de la cuenta de cargos, que es la parte que presenta el documento formal endosado. De acuerdo con la práctica comercial, para ser válida y aceptable la cuenta de cargos debe llevar la inscripción "limpio a bordo". Este certificado, emitido por el cargador de los bienes, comprueba que éstos fueron recibidos a bordo en condiciones satisfactorias. De manera inversa, una cuenta de cargo que incluya la leyenda "fallada" estampada por el cargador podría significar que los bienes recibidos a bordo estaban dañados o fueron parcialmente robados.

Este documento contiene el nombre y dirección del exportador, el agente a cargo y el consignatario extranjero (ambos, intermediario y último). Además, identifica al cargador, puerto de exportación y puerto extranjero de descarga y el nombre de quien debe ser notificado a la llegada de los bienes. También contiene detalles pertenecientes a la mercancía, tal como naturaleza de los bienes (ejemplo, "cuatro cajas: textiles"), peso, valor y otra información pertinente.

ELABORAR MARCAS Y EMPAQUE

El empaque debe de ser diseñado para prevenir roturas de la mercancía y protegerla contra robos y la exposición a diferentes agentes deteriorantes del ambiente. Además, se debe realizar todo el esfuerzo necesario para diseñar un empaque de bajo peso que reduzca los costos de embarque y que sea suficientemente fuerte como para soportar el manejo violento, los desplazamientos y la carga y descarga rudas tan comunes en los envíos por el océano.

El empaque debe ser apropiadamente marcado para permitir una fácil identificación. Una marca clara y legible asegura el embarque de los bienes al destino correcto. Además, ayuda al consignatario a identificar su mercancía sin dificultad. Por lo general los compradores extranjeros especifican las marcas identificatorias especiales que debe contener el empaque. Con frecuencia los exportadores, para evitar robos, no dan a conocer las marcas registradas u otras pistas que puedan revelar los contenidos del embarque.

EMBARCAR LA MERCANCÍA

El embarque de la mercancía hacia los destinos extranjeros implica diferentes formalidades que cada exportador no puede manejar independientemente. Esto es deseable, además para enlistar los servicios de un envío de flete extranjero, un agente que se especializa en mover la carga a los destinos extranjeros y la carga al puerto para su embarque. Además, asesora al exportador sobre costos de fletes, cambios de puertos, cuotas consulares, documentación de exportación y reglas de los clientes, tanto en el país exportador como en el importador.

El plan de embarque concluye después de que se firma un contrato mediante el cual se reserva espacio para la carga en una parte del barco especificado.

RECIBIR EL PAGO

Existen varios métodos para recibir el pago de una exportación, tales corno adelanto de dinero, cuenta abierta, ventas en consignación, depósito en dólares y carta de crédito. El método de pago así como los términos y las condiciones acordadas dependen de la posición de crédito del importador, las restricciones de intercambio que operan en el país de éste y la competencia que enfrenta el exportador. Por lo general, para recibir los pagos se utilizan los servicios internacionales de un banco comercial.

Dinero adelantado Este es el método más seguro. El pago recibido antes del embarque de los bienes permite al vendedor despreocuparse sobre el cobro. Además, el dinero está disponible para su empleo inmediato. Desde el punto de vista del comprador, por dos razones éste no es el método preferido. En primer lugar, ciertas restricciones de intercambio extranjero prohiben pagar dinero por adelantado. En segundo, no hay garantía de que el embarque sea recibido.

Por ello, este método de pago no es utilizado frecuentemente: las operaciones realizadas vía dinero por adelantado constituyen una pequeña porción del comercio total.

Cuenta abierta Cuando se utiliza este tipo de acuerdo, los bienes son embarcados sin que se realice una negociación financiera previa. Este es un método arriesgado de recepción de pagos a menos que el vendedor trate con alguien de indudable integridad financiera. Incluso cuando no exista peligro de no recibir el pago bajo este modo, la práctica comercial en el país del comprador puede ser pagar sólo cuando los bienes hayan sido recibidos. En los países en vías de desarrollo los problemas de intercambio pueden crear una dificultad adicional si el comprador no recibe la contraprestación extranjera.

Este método es frecuentemente utilizado por las diferentes divisiones de una misma corporación, caso que se presenta cuando la subsidiaria de una compañía envía bienes a otra subsidiaria ubicada en otro país. Los embarques de cuentas abier-

tas también son utilizados por las grandes organizaciones de los países industrializados para comerciar entre sí.

Ventas en consignación Mediante este acuerdo los bienes son enviados a un comerciante extranjero pero el vendedor retiene el título de los mismos. El consignatario realiza el pago después de que los bienes han sido vendidos. Este sistema, como el de la cuenta abierta, es factible si el país del consignatario muestra un ambiente económico y político estable, y el consignatario tiene una buena reputación y ofrece un negocio libre de riesgos. Por lo general, las ventas en consignación son realizadas entre divisiones o afiliadas del exportador.

Pagarés de exportación Un pagaré es una orden de pago incondicional que el importador emite a favor del exportador para pagar la cantidad acordada o una parte de ésta a una fecha futura mutuamente determinada. Por lo general, la fecha futura especificada en el pagaré es a 30, 60, 90, 120 o 180 días después de su presentación. El depósito puede ser efectuado por el vendedor como por la parte que recibirá el pago o un banco designado para manejar el cobro.

Si un banco maneja el pago, el exportador entrega el pagaré y envía los documentos a nombre del banco designado. Luego, éste los emite a su división, afiliado o banco correspondiente en el país del importador. La división se comunica con el comprador o su banco y demanda el pago inmediato o acepta un pagaré a plazos. Una vez que recibe el pago o la aceptación, entrega los documentos de embarque al comprador.

Carta de crédito Un método frecuentemente utilizado para recibir el pago de las exportaciones es la carta de crédito, que es un documento emitido por un banco a petición del comprador en favor del exportador. El documento promete pagar una suma determinada de dinero en la moneda designada en un tiempo especificado una vez que el banco haya recibido los documentos de embarque (cuenta de cobro).

Esencialmente, existen dos tipos de cartas de crédito: las revocables y las irrevocables, es irrevocable cuando, una vez emitida y aceptada por el vendedor, no puede ser alterada de ninguna forma sin permiso expreso del mismo. Por el contrario, es revocable cuando puede ser declarada nula por el comprador, personalmente o a través de un banco, por cualquier motivo discrecional. Si exceptuamos el dinero por adelantado, la carta de crédito irrevocable ofrece al exportador el grado más alto de protección. Los exportadores sin experiencia, en particular cuando negocian con comerciantes desconocidos, especialmente en países en vías de desarrollo, encuentran en la carta de crédito una forma segura de protegerse financieramente.

ZONAS DE LIBRE COMERCIO

Con el objetivo de alentar el comercio internacional y eliminar las barreras a las importaciones, muchos países han abierto sus territorios al comercio extranjero, lo

que dio origen a las llamadas zonas de libre comercio o zonas de comercio extranjero. Las zonas de libre comercio son únicas debido a que permiten a la empresa almacenar, procesar, ensamblar y desplegar los bienes sin pagar tarifas de entrada. Una vez que los productos dejan la zona y son entregados a los países de destino, se debe pagar una tarifa pero no sobre el costo del ensamble o de las utilidades.[17] Si el producto es reexportado, la compañía nunca tendrá que pagar una tarifa.

Incluso si la mitad de las plantas de esas zonas son de propiedad extranjera, se beneficia al país donde se encuentren debido a los puestos de trabajo creados.

Las zonas de libre comercio son especialmente útiles para las empresas que:[18]

?. Importan bienes terminados, partes de componentes o materia prima para consumo interno eventual.

2. Importan bienes terminados o partes de componentes para reexportarlos hacia un puerto extranjero.

3. Importan mercancía frecuentemente afectada por imposición de cuotas.

4. Reciben cantidades considerables de mercancía dañada o no vendible como resultado de un embarque extranjero.

5. Exportan bienes manufacturados sujetos a altos impuestos internos.

6. Importan y almacenan mercancía sujeta a altos impuestos internos.

7. Importan mercancía cara o altamente sensible que requiere de una gran seguridad y cobertura de seguros amplia.

8. Importan mercancía con un alto contenido de mano de obra extranjera.

9. Muestran frecuentemente demoras en las clasificaciones de inspección de los clientes y otras formalidades.

10. Importan mercancía que debe ser procesada, lo cual genera cantidades significativas de pérdida o desperdicio.

PRIVATIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LOGÍSTICA

Las nuevas políticas globales prefiguran el final del sector estatal y la emergencia de la privatización como una herramienta para mejorar el desempeño de las economías nacionales. Lo mismo ocurre con los fletes marítimos y las cargas aéreas transcontinentales así como con algunos servicios aéreos internos, ferrocarriles y líneas de camiones de carga. Debido a que las empresas paraestatales son transferidas al sector pri-

[17] Cornwell, T. Bettina, "Foreign-Trade Zones in The United States: A Longitudinal Management Perspective", en *International Marketing Rcview,* vol. 6, núm. 6, 1989, pp. 42-52.

[18] Widdifield, John, "U.S.S Business Still Are Neglecting to Take Advantage *of* Benefits of Foreign Trade Zones", en *Marketing News,* 23 de diciembre de 1983, p. 7.

vado, sus nuevos propietarios deben hacer mayores inversiones para construir instalaciones y sistemas de datos para recabar información sobre los estándares mundiales.

Costos fijos y economías de escala Inicialmente, la privatización requiere mayores costos fijos. Las firmas multinacionales desean recibir el mejor servicio posible de las compañías de teléfonos que proporcionan información global sobre compañías de manejo de contenedores y firmas logísticas de registro de información. Desafortunadamente, el volumen de negocios no se eleva con la rapidez deseada, y los costos de transacción *per cápita* suben más de lo que bajan. Estos costos inicialmente altos impiden la especialización interna, la aplicación de habilidades de administración especializada de marketing y los beneficios de la integración del canal. Además, las economías de escala se logran en el largo plazo cuando se negocia con sistemas de distribución nacionales y extranjeros.

La privatización, un personaje que llegó para quedarse en el *marketing* internacional, tiene por objetivo mejorar el desempeño de las economías nacionales.

Las compañías de manufactura que muestran un lento aumento en su volumen de ventas foráneas pueden elegir distribuidores independientes extranjeros, esto es, obtener costos fijos bajos pero mantener alguna ilusión de un canal de distribución integrado. Usando el mercado y pagando los costos de transacción son preferidos a niveles reducidos de volumen. Sin embargo, incluso con un bajo nivel de bienes específicos, se minimiza la volatilidad (incluyendo las sorpresas de los clientes, competidores e intermediarios) pero se mantiene la diversidad (ejemplo: muchos intermediarios y clientes finales). Además, sin costos fijos adicionales, podemos incorporar nuevos productos a los canales extranjeros de distribución y obtener otras economías de escala.

APLICACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE CONTINGENCIA A LA DISTRIBUCIÓN

Los procesos de privatización nos impulsan a aplicar la perspectiva de contingencia de la segunda P: plaza (distribución). En este caso, las opciones son buscar soluciones de mercado, realizar negociaciones con compañías de transporte privatizadas y colocar embarques logísticos para monitorear su operación. Segundo, contratar compañías logísticas para manejar conjuntamente el movimiento de bienes y el flujo de información requerida para monitorear los empaques, cajas y contenedores. También se pueden utilizar alguno o todos estos elementos de la firma debido a la internacionalización del canal de distribución.

PISTAS PARA CAPTURAR CLIENTES

La logística a la medida es la más adecuada para mantener a los clientes felices. Los vendedores que proporcionan una cobertura de servicios a los productos que ofrecen

crean valor en términos de conveniencia, factibilidad y apoyo. ¿Qué productos quieren? La respuesta es fácil si tenemos muchos datos sobre segmentación de mercados y preferencias de los clientes. ¿Con qué frecuencia quieren que los productos sean entregados? ¿En qué momento del día? ¿Con qué frecuencia quieren que se cobre y cuál ciclo de cobranza mensual prefieren? ¿Debemos colocar los productos para que puedan realizar pruebas? Éstas son preguntas difíciles de responder. Los expertos en marketing globales buscan respuestas debido a que quieren segmentar a los clientes en canales de costo eficaces.

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Determinar las estrategias de posicionamiento del producto y de distribución, una estandarizada o adaptada a las necesidades de los clientes, la otra independiente de las contingencias del mercado, es la tarea central del canal de administración. EDI[19] ofrece una forma de simplificar, manejar o reinventar el proceso de logística para quienes integran el canal. Algunos ejemplos son:

- Justo a tiempo, trabajar a través de avisos de embarque avanzados (Advanced Ship Notices ASNs) y mantener las ventas futuras en el canal directo de inventario.
- Canales divididos basados en la localización. Realizar un embarque directo para los clientes y contar con un manejo especializado de los mismos.
- Canales basados en las necesidades de los clientes. Conseguir nuestros productos ante las primeras mayores demandas de los clientes, especialmente de aquellos que solicitan componentes únicos entregados de forma expedita.
- Canales divididos basados en costos. Recuperar los costos de complejidad del canal en vez de promediar estos costos para todos los clientes.
- Reinventar los canales basados en la multiplicación de los usos de información. Reestructurar todos los bienes fijos en el canal con base en la distinta información recolectada por los sistemas de logística EDI. Este enfoque señala nuevas formas de compartir los bienes logísticos.

EDI es una forma de simplificar, manejar o reinventar el proceso de logística para quienes integran el canal.

El último producto en la lista es el que tenemos en mente cuando etiquetamos un proceso de mantenedor de registros, almacenaje, embarque y distribución para adaptarlo al sistema de logística EDI.

La asignación específica de la firma Los mercadotecnistas manejan la demanda final con el objetivo de posicionar la logística EDI en los mercados comprometidos con un rápido cambio tecnológico.

[19] Electronic Data Interchange.

Incentivos organizacionales Los incentivos organizacionales crean a las corporaciones logísticas.[20] Las ventajas se obtienen a partir de la coordinación de las actividades de logística individual y toma de decisiones centralizadas y control sobre EDI. Debido a que los fabricantes delegan su responsabilidad sobre las entregas a tiempo y hacen una entrega similar a proveedores, los precios son menos importantes que las entregas sin errores en el canal. La transacción y la negociación se basan sobre qué quiere, cuándo se llevará a cabo y cuándo será finiquitada. Aquí radica la idea crucial: cada miembro del canal es agente de otro, y todos deben trabajar juntos para constituir una exitosa red logística EDI.

Costos de transacción Los beneficios de EDI son impresionantes.[21] Según Dataquest, un grupo de investigación de información de San José, California, reduce los costos de enviar la mercancía consignada mediante el procesamiento de las órdenes de venta así como 50% de otras funciones administrativas. También ahorra 5% de costos de transporte y más de 10% en valores en consignación. Además, cuando ocurren interrupciones en los servicios de telecomunicación intercontinental, las firmas fabricantes demandan que las redes de trabajo de valor adicional de AT&T y otras empresas eliminen los problemas inmediatamente.

Estrategia de la administración En realidad, todos los nuevos protocolos de información logística de EDI, tales como UN/EDI-FACT, tienen por objetivo minimizar los problemas típicos que presentan las agencias de relaciones. Un esfuerzo inobservable en el cual algunos no comparten su participación en el trabajo por lo cual dejan a otros la tarea de terminarlo. El otro es información inobservable (selección adversa), en el cual algunos agentes reducen el procesamiento de los datos que contienen malos resultados.

La importancia del marketing de relaciones Debemos especificar las relaciones estratégicas con las redes de logística EDI. Primero, los agentes individuales calculan su valor adicional en términos de los costos de transacción basados en el mercado. Segundo, las alianzas entre ellos deben realizarse con el objetivo de lograr una integración vertical dominada por los clientes. Finalmente, las agencias de redes crean redes de logística EDI en las cuales la tecnología de información computacional permite a los expertos en marketing establecer relaciones contractuales verticales, canales de segmentos y estrategias a la medida para llegar a los usuarios finales.

Economía de costo En este rubro se encuentran los costos asociados con producción y distribución de las firmas independientes. Por ejemplo, Gillette realiza economías de escala cuando extiende su producción fija y los costos totales sobre el resultado de múltiples productos de nombre de marca. También logra una gran eco-

[20] Spulher, Daniel R, "Economic Analysis and Management Strategy: A Survey, en *Journal of Economía & Management Strategy* 1:3, otoño de 1992, pp. 559-566; Stern, L.W. y El-Ansary, A.I., *Marketing Channels,* 3a. edición, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1988.

[21] Adams, EricJ., "Well Connected", en *World Trade* 6:10, noviembre de 1993, pp. 46-48.

nomía cuando ofrece diversos productos y servicios escogidos en mercados nacionales específicos en todo el mundo. Estos ahorros son comúnmente entendidos como economías de costos.

Sin embargo, existe otro importante pero poco conocido tipo de economía de costo útil para nuestro análisis de los canales de distribución. Por ejemplo, Gillette obtiene economías de secuencia[22] a través de la integración vertical de proveedores desde arriba de plantas con proceso descendente debido a que en algunas unidades básicas comunes de producción se realiza el diseño, ingeniería y manufactura de sus rasuraduras, navajas, cremas de afeitar y otros productos. Estas ventajas organizadonales (tales como mejoras tecnológicas y un aseguramiento de los materiales, permiten a Gillette reducir el costo a través del costo total basado en la equidad de la integración vertical.

En un área importante, denominada distribución de productos de marcas finales para los mercados de usuarios, la empresa realiza economías de secuencia a través de contratos de logística. En 1987, Gillette vendió su sistema de logística manual a Corporación Intral (los nuevos empresarios eran empleados de la firma). Los embarques eran ordenados por mensajería debido a que cada división tenía una diferente configuración de computadoras *mainframe* y de medio rango, lo cual no permitía que la información se dirigiese por sí misma al sistema EDI.

RESUMEN CONCEPTUAL

í. A fin de abastecer a sus clientes localizados en los diferentes y distantes mercados, las empresas que operan en el ámbito internacional deben contar con eficientes sistemas de distribución física y de marketing global.

2. La logística internacional implica el diseño y el manejo del sistema que controla el flujo de los materiales (desde materia prima hasta productos terminados hacia el interior, a través y hacia el exterior de la corporación internacional, es decir, el movimiento total).

3. El crecimiento de la logística provocó el surgimiento de tres conceptos importantes: el de sistemas, el de costo total y el de intercambio.

4. Para cumplir adecuadamente sus compromisos las oficinas centrales de las corporaciones deben solicitar a sus subsidiarias, por lo menos con tres meses de anticipación un pronóstico de ventas a efectos de poder operar con eficiencia el sistema de entrega justo a tiempo.

5. Los principales componentes de la logística internacional son el almacenamiento, la transportación y el inventario.

[22] Spulber, Daniel E, *Regulation and Markes,* Cambridge, MA, MIT Press, 1989.

6. Debido a la complejidad que implica el comercio global, han surgido firmas externas de logística que son más eficaces que las divisiones internas de las propias compañías.

7. La distribución física, uno de los elementos fundamentales de la logística, se encarga de los movimientos de bienes a través de los países desde las fuentes de oferta hasta los centros de demanda.

8. Los canales de distribución constituyen la relación entre los proveedores y los clientes.

9. La eficiencia de los canales de distribución de los diferentes países está en relación directa con el desarrollo económico de éstos.

10. Existen dos formas de distribución:

    - Directa (por la compañía misma).
    - Indirecta (a través de distribuidores).

11. Las compañías de administración de exportaciones son organizaciones independientes que sirven a diferentes corporaciones en sus esfuerzos de exportación.

12. Los agentes de exportación del fabricante son empleados de la compañía de administración de exportaciones que cubren mercados limitados.

13. Los criterios más empleados para identificar a los intermediarios más adecuados son:

    - Fortaleza financiera.
    - Buenas relaciones comerciales.
    - Número y tipo de empresas que representan.
    - Calidad del personal, instalaciones y equipo.

14. El proceso de exportación involucra las siguientes tareas básicas:

    - Localizar a los clientes.
    - Obtener las licencias de exportación.
    - Recolectar los documentos de exportación.
    - Marcas y empaque.
    - Embarque.
    - Cobrar.

15. Con el objetivo de incrementar el comercio internacional, muchos países han eliminado los distintos tipos de barreras que se oponían al mismo, lo que ha dado lugar al surgimiento de las zonas de libre comercio.

TÉRMINOS CLAVE

- Agente a comisión
- Agente de compra
- Agente de exportación del fabricante
- Almacenamiento
- Canal de distribución
- Carta de crédito
- Certificado de origen
- Compañía de administración de exportaciones
- Compañía de comercio
- Costo total
- Cuenta de cargos
- Distribución directa
- Distribución física
- Distribución indirecta
- EDI (Electronic Data Interchange)
- Inventarios
- Licencia de exportación
  * General
  * Validada
- Lista de empaque de exportación
- Logística internacional
- Movimiento total
- Pagarés de exportación
- Transportación
- Zona de libre comercio

CUESTIONARIO INTEGRAL

1. Defina y explique el concepto de logística internacional.
2. Defina y explique el concepto de movimiento total.
3. El desarrollo de la logística provocó el surgimiento de tres importantes conceptos. ¿Cuáles son ellos y qué representan?
4. ¿Cuáles son los tres elementos fundamentales de la logística internacional? Exponga las razones de su respuesta.
5. ¿Cómo actúan las firmas externas de logística?
6. Defina canal de distribución.
7. ¿Cuántas formas de distribución física existen?
8. ¿Cómo operan las compañías de administración de exportaciones?
9. ¿Qué es un agente de exportación del fabricante?
10. Mencione los criterios más empleados para identificar a los intermediarios más adecuados.

11. Explique las tareas básicas del proceso de exportación.

12. Describa los elementos de la distribución física internacional.

13. Pondere la importancia de la distribución física internacional.

14. Describa las características de canales de distribución alternativos.

15. Explique la teoría del canal.

16. Mencione los tipos de canales de distribución.

17. Realice un diagrama del procedimiento de exportación.

18. ¿Cuáles son las ventajas de los servicios de logística privados?

DESARROLLO DE PRODUCTOS PARA MERCADOS GLOBALES

CAPÍTULO 12

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Valorar la importancia de las decisiones sobre el producto como parte de la mezcla de marketing global.
- Analizar las diferentes variables que definen la estrategia global del producto como tal.
- Obtener una visión global del producto como forma de satisfacer a los consumidores globales.
- Analizar y sintetizar las diferentes estrategias para el desarrollo de nuevos productos.
- Comprender los conceptos y estrategias derivadas del posicionamiento y difusión global del producto.
- Conocer las técnicas de integración global del producto.
- Conocer y aplicar los conceptos de cultura, empaque y etiquetado, marcas y consumerismo dentro de la estrategia global del producto.

¿QUÉ ES UN PRODUCTO?

Cada producto combina atributos tangibles e intangibles. Por su parte, un servicio, el cual es por definición intangible, tiene algunos elementos tangibles. Es crítico recordar que los clientes pueden ser atraídos por un producto por ambos tipos de elementos, tangibles e intangibles. Coca Cola, por ejemplo, es más que sólo una soda. En muchos lenguajes, "Coke Is It". Esta frase reconoce que Coca no es sólo un bien físico sino también algo refrescante, divertido e incluso entretenido, todo lo cual constituye los atributos intangibles, parte del producto total.

Los productos no están limitados a bienes o servicios. También incluyen ideas, personas y organizaciones. Por ejemplo, los temas sociales tales como los controles de población pueden ser comercializados en un intento por cambiar las percepciones sobre las prácticas de planeación de las familias. Las campañas políticas hacen marketing de los candidatos como productos: la carrera presidencial francesa entre Francois Mitterrand y Jacques Chirac utilizó algunas de las mismas técnicas de promoción y publicidad que la campaña presidencial de Estados Unidos de Michael Dukakis y George Bush. Incluso las organizaciones pueden ser vistas como productos. Grupos de caridad como la Sociedad Americana de Cáncer y la UNICEF emplean las técnicas de marketing para todo, desde el levantamiento de fondos para investigación hasta para servir mejor a los clientes.

LA ADMINISTRACIÓN DEL PRODUCTO DEL CONSUMIDOR: UNA VISIÓN GLOBAL

EL PRODUCTO TOTAL

Los gerentes de marketing deben mantener en mente que un producto es más que la suma de sus características físicas. El consumidor compra el producto total, una combinación de atributos tangibles e intangibles que puedan satisfacer sus necesidades y deseos. Los mayores elementos del producto total son la esencia o el producto básico, el empaque, imagen de la marca, crédito, instalación, entrega, garantías y servicio después de la venta.' Cada uno de estos elementos pueden ser usados como una herramienta competitiva para incrementar el nivel de beneficios percibidos relativos al costo del producto. Si se ofrecen mejores términos de crédito, por ejemplo, se puede atraer a los consumidores con limitados recursos económicos, especialmente en los países menos desarrollados. La entrega rápida o gratis del producto puede hacerlos más atractivos para los consumidores con recursos de transportación limitados; tales consumidores se encuentran en mu-

Un producto es mucho más que una suma de sus atributos físicos.

Kotler, R, *Principies of Marketing,* 2a. ed, Englewood ClifFs, N.J., Prcntice Hall, 1983, p. 247.

chas ciudades en miríadas de mercados. Las garantías pueden servir como una herramienta mayor de marketing, posicionando el producto como superior en calidad. El servicio posventa puede también proveer una ventaja de mercadotecnia debido a que puede diferenciar a la compañía de sus competidores.

Ofrecer las garantías y los servicios posventa es más difícil en una escala global que local. Las diferencias entre los sistemas legales suelen afectar la naturaleza de las garantías que pueden ser ofrecidas. Las prácticas competitivas y el nivel de tecnología también afectan las habilidades de la firma para ofrecer ciertos tipos de garantías y servicios. Los gerentes de mercadotecnia global deben decidir qué tipo de garantía o nivel de servicio permitirán a la firma ser competitiva, de acuerdo con las consideraciones legales y culturales en un mercado dado.

Algunas veces puede ser necesario delegar la garantía o la prestación del servicio en una tercera parte en el país anfitrión, una estrategia que corre el riesgo de reducir la satisfacción del cliente. En tales situaciones, el gerente puede considerar la constitución de una sociedad estratégica, en el caso de que exista la probabilidad de que las actividades de garantía y servicio serán utilizadas para satisfacer a los clientes.

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

El proceso de desarrollo de nuevos productos se describe en la ilustración 12-1. Este proceso, que puede ser aplicado a productos destinados al consumidor final, industriales y de servicios, lo incluimos aquí para recordar el procedimiento de planeación del producto y marketing.

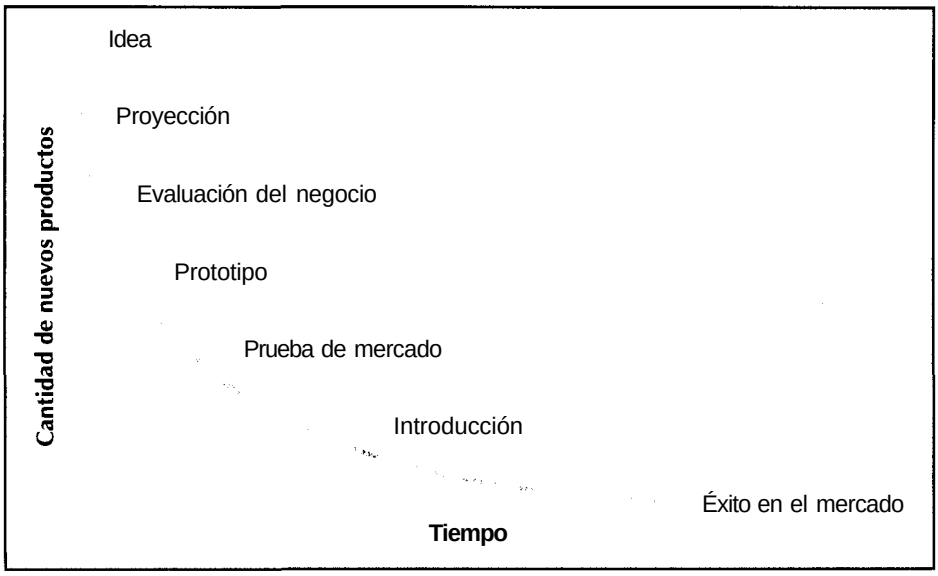
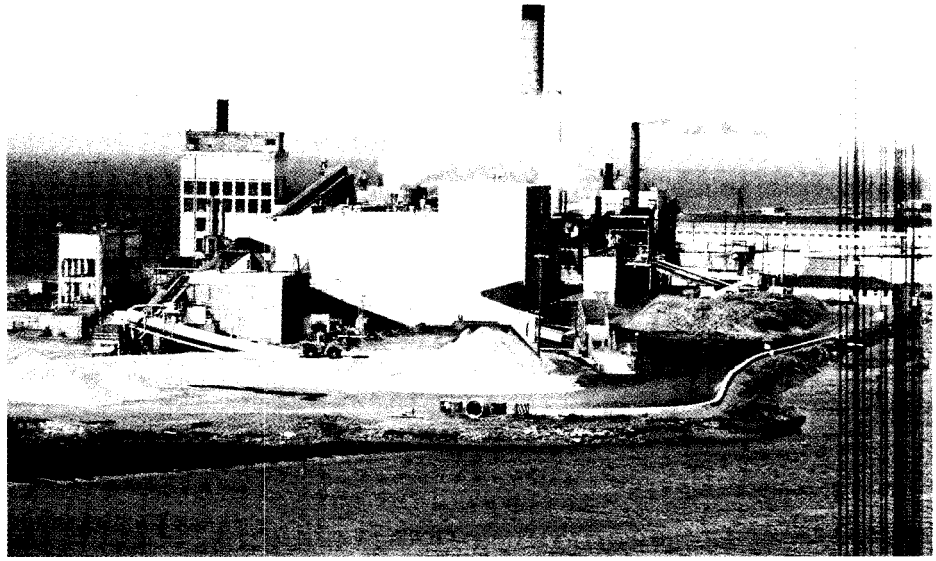


Ilustración 12-1 Desarrollo de nuevos productos



En el ramo manufacturero, las fábricas son el origen del producto.

Un producto puede ser nuevo para la organización, para el mercado anfitrión o para el mercado global. El endulzante artificial Nutrasweet, por ejemplo, era un producto que ya había sido comercializado por la compañía en otros mercados pero que era nuevo en otros mercados anfitriones.

El éxito de nuevos productos es relativamente poco frecuente. En Estados Unidos, sólo 2 de cada 10 nuevos productos tienen éxito, mientras que en Japón la tasa de éxito es de 2 entre 100.[2] Estas bajas tasas de éxito señalan la importancia de mejorar el desarrollo del producto y el proceso de introducción, debido especialmente el elevado costo de desarrollo de los mismos.

Muchas ideas de nuevos productos son desechadas antes de que uno de ellos tenga éxito en el mercado. Estas ideas pueden ser desarrolladas como productos para el mercado interno en general, como bienes lanzados en mercados internos específicos, como productos globales con modificaciones planeadas para los diferentes mercados nacionales o como artículos globales estandarizados. Los mercadotecnistas buscan cada vez más ideas de productos completamente globales (es decir, estándares) o ligeramente modificados para los diferentes mercados. Otros criterios que deben ser considerados incluyen en qué medida el producto satisface los objetivos de la corporación.

[2] "Marketing Exec Focuses on Failure", *Daily Herald,* Arlington Hcights, 111., 26 de octubre de 1987, sec. 4, p. 3.

Cada nuevo producto debe estar sujeto a la evaluación del mercado, un análisis de la demanda, costos y potencial de utilidades. La demanda es influida por consideraciones económicas, político/legales y culturales. Además de la estimación de la demanda, la evaluación debe considerar la producción, transportación, mercadotecnia y otros costos que, combinados con las estimaciones de ventas (proyecciones de demanda más precios), permiten establecer el punto de equilibrio. Éste es el punto en el cual los costos igualan al ingreso (y la firma no gana ni pierde dinero).

El siguiente paso en el desarrollo de nuevos productos es crear un prototipo, un modelo de trabajo o muestra del producto.[3] (Un servicio puede ser también prototipo, como una demostración de prueba.) Durante esta etapa los departamentos de producción, ingeniería y marketing trabajan juntos. Además, deben ser verificados los primeros supuestos al observar el costo y factibilidad de producción.

Después de que el prototipo ha sido desarrollado, el producto debe ser probado, preferentemente en una situación de mercado. El valor de la prueba de mercado es que provee información sobre las reacciones del consumidor y le permite al gerente identificar las estrategias de marketing apropiadas. Por estas razones, las firmas globales frecuentemente usan el mercado de prueba más representativo que puedan encontrar, a pesar de los problemas involucrados en la investigación de marketing global. Si los resultados son prometedores, la firma considerará introducir el producto en el mercado meta. En este punto, el gerente de marketing global no sólo debe escoger la técnica de entrada al mercado apropiada sino también diseñar la mezcla de marketing para el producto.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Sin embargo, existen dos preguntas cruciales que los expertos en marketing internacional deben hacerse a sí mismos:

- ¿Qué productos deben venderse en los mercados extranjeros?
- ¿Cómo deben ser desarrollados esos productos?

Algunas firmas, particularmente aquellas con operaciones y experiencias limitadas en el extranjero, no emplean el tiempo necesario para resolver estos temas, por lo cual su respuesta implícita a estas preguntas es: nosotros vendemos en el extranjero lo que desarrollamos para y comercializamos entre consumidores nacionales. Tal estrategia de extensión no es apta para disfrutar de un éxito de largo plazo. Sin embargo, en las fases de introducción y crecimiento temprano del ciclo de vida internacional del producto, cuando no existe competencia, el desarrollador de un nuevo producto debe tener suficiente habilidad para imponer una actitud de tómelo o déjelo.

[3] Hauser, J.R. y Clausing, D., "The House of Quality", en *Harvard Business Review,* mayo-jumo de 1988, pp. 63-73.

La escala y extensión del desarrollo de un nuevo producto es otro tema clave. ¿Qué tipo de actividad de investigación y desarrollo planea la firma: la innovación verdadera, mejora y modificación del producto o sólo cambios estéticos? La confianza en la política perseguida varía al observar la importancia otorgada al desarrollo interno como opuesto a la adquisición de los productos por muchos medios. Determinar la locación de responsabilidad para el desarrollo del producto internacional y diseñar las estructuras organizacionales apropiadas deben ser dos de las mayores preocupaciones de las políticas de la empresa.

Las políticas del desarrollo de productos deben reflejar la filosofía y la estrategia de marketing internacional de la compañía. Así, los objetivos de la corporación y la definición del negocio, las actitudes de la administración, la disponibilidad de recursos y la naturaleza de las operaciones internacionales de la firma y la estrategia organizacional tendrán un mayor efecto sobre las políticas aplicadas.

Existen tres orientaciones básicas del desarrollo del producto internacional, a saber:

Extensión de mercado: Una técnica etnocéntrica La técnica etnocéntrica del desarrollo del producto, mediante la cual los productos nacionales son proyectados internacionalmente, es atractiva debido a que permite minimizar los costos y maximizar la velocidad de entrada al mercado extranjero. Para alcanzar los estándares oficiales de cada país, las compañías que adoptan esta técnica deben realizar modificaciones a los productos.

Tal perspectiva se justifica con base en el argumento de que el cliente necesita que las condiciones de mercado sean internacionalmente homogéneas. En el caso de las empresas originarias de economías desarrolladas, se sostiene que las necesidades y consumidores locales, y los productos desarrollados para cubrir esas necesidades, son regularmente necesarias para satisfacer los patrones de demanda que más tarde mostrarán los mercados menos desarrollados.

Multidoméstico: Una técnica policéntrica Los mercados extranjeros, que difieren significantemente en términos de sus niveles de desarrollo, necesidades del consumidor, condiciones de uso del producto y otras características importantes, por lo general son receptivos a la aplicación de técnicas policéntricas para el desarrollo del producto internacional. En este caso, es común utilizar la personalización junto con actividades de investigación y desarrollo limitadas en el extranjero. Sin embargo, se tiende a centralizarlas debido a que los costos y riesgos de la investigación y desarrollo extranjeros son significativos. Sin embargo, la orientación multinacional se basa en la coordinación central y el control sobre el desarrollo del producto más complejo, por lo cual es inevitable la proliferación en amplitud, longitud y profundidad de la mezcla del producto internacional de la firma.

Global: Una técnica geocéntrica Esta técnica de desarrollo del producto internacional implica una centralización y coordinación significativas. Los productos son desarrollados para ser ofrecidos a los consumidores en múltiples mercados extranje-

ros. Lo ideal es identificar los servicios de los segmentos globales de la demanda que son sustancialmente homogéneos en cuanto a necesidades y habilidad para comprar. Esta táctica permite lograr una uniformidad significativa del producto en los programas del producto internacional tanto como de las condiciones de uso del mismo.

Con frecuencia no es posible aplicar estrategias de estandarización y delincación sobre los segmentos de la demanda global. Sin embargo, la coordinación centralizada todavía ofrece beneficios sustanciales. Se evita la duplicación innecesaria del gasto en investigación y desarrollo, se racionalizan las líneas del producto y la difusión internacional del mismo se alcanza más rápidamente.

DISEÑO DEL PRODUCTO

Una organización que diseña un producto mejor puede ganar una ventaja competitiva. El diseño del producto afecta su atractivo, utilidad y aceptabilidad así como los costos de producción. El objetivo es diseñar un producto más atractivo para los consumidores y que pueda ser fabricado a un costo más bajo que los productos de los competidores.

Los factores que determinan la aceptación del mercado de un diseño del producto incluyen color, clase, forma, tamaño, aplicación y uso. En los diferentes mercados nacionales estos factores se complican debido a los diferentes gustos y preferencias culturales.

Otra consideración sobre el diseño del producto está relacionada con el tipo de economía en el cual será comercializado. En general, los productos requieren más adaptación cuando son vendidos en un país en desarrollo que cuando están destinados para los consumidores de un país avanzado. Además, en un país subdesarrollado es necesario rediseñar más los productos si el mercado es más rural que urbano.[4]

POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

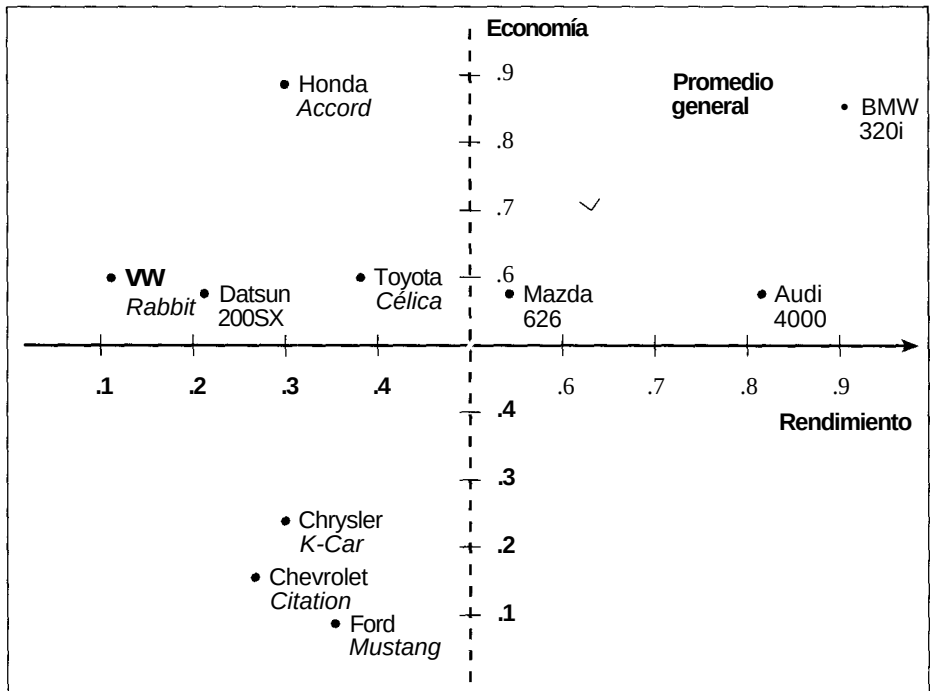
El posicionamiento del producto es una estrategia de mercadotecnia que intenta ocupar un lugar en la mente del consumidor entre los espacios ocupados por otros productos competidores. La mente es como una computadora, con ranuras o posiciones, y cada fracción de información es colocada y retenida en la ranura apropiada. Además, tiene pantallas y acepta información de acuerdo con una experiencia anterior, por lo que cualquier cuestión nueva o diferente debe ser relacionada con la precedente.[1]

[4] Hill, J.S. y Still R.R.," Effects of Urbanization on Multinacional Product Planning: Markets m Lesser-Developed Countries", en *Columbia Journal of World Business,* verano de 1984, pp. 62-67.

[5] Wickstrom, Andy, "Who Made Your Recorder? You Can't Tell by the Name", en *Chicago Tribune,* 20 de noviembre de 1993, sección de arte.

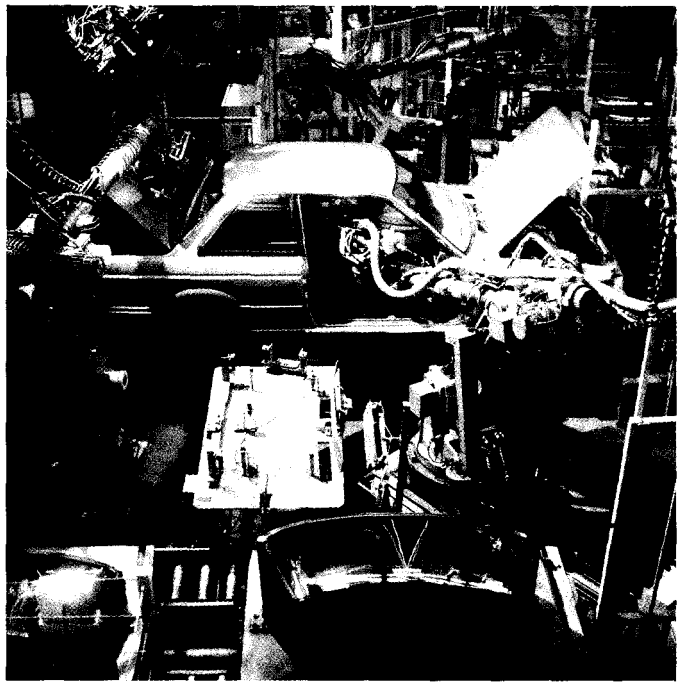
Muchos temas, tales como la segmentación de mercados o el posicionamiento del producto es frecuentemente ignorado por los expertos en marketing estadounidenses. En el mercado internacional parecen no realizar esfuerzos serios para posicionar significativamente los productos. Cuando los artículos estadounidenses ocupan posiciones atractivas, por lo general se debe a la oportunidad y no al diseño. Por lo general las firmas extranjeras parecen entender el concepto de posicionamiento internacional del producto mejor que sus competidores estadounidenses.

Un profesional del marketing determina la posición percibida de un producto así como la posición ideal en diversas formas, una de las cuales es usar los grupos de enfoque para explorar las alternativas posibles. Otro método de posicionamiento es realizar un mapa perceptual y de preferencia. Quienes responden comparan a las marcas basados en similitudes percibidas en relación con sus marcas ideales. La técnica estadística de escalas multidimensionales puede ser usada para determinar el número y tipo de dimensiones y transformar las similitudes en diferencias. Los atributos deben ser examinados para ver cómo cada uno de ellos es asociado, más o menos, con una marca particular, tal como se muestra en la ilustración 12-2.



Fuente: Johny K. Johansson y Hans B. Thorelli, "International Product Positioning", en *Journal of International Business Studies,* 16 (otoño de 1985): 59. Reimpreso con autorización.

Ilustración 12-2 Mapeo de automóviles con vector de preferencia (Estados Unidos)



La industria automotriz es uno de los principales usuarios del marketing internacional.

El posicionamiento de un producto puede ser determinado por las regulaciones locales. Además, esta tarea debe ser realizada con cuidado, debido a que cuando un producto es posicionado incorrectamente o la posición original se pierde, la firma debe reposicionarlo.

Cuando un mercado se divide en segmentos y un experto en marketing decide participar en más de uno de ellos, el producto, con frecuencia, pero no siempre, debe ser físicamente modificado para cada uno de ellos. En la teoría y en la práctica, la segmentación y el posicionamiento deben ser usados juntos para reforzarse mutuamente. Un producto particular puede ser necesario en un segmento de mercado, pero tal competencia no necesariamente significa que los productos diferentes con diversos atributos son siempre requeridos por distintos segmentos. La mejor técnica es definir el producto lo suficiente como para que su imagen pueda ser ajustada a cada segmento sin necesidad de realizar un cambio físico. En este caso, la aplicación del posicionamiento del producto puede ser usado para tomar ventaja, debido a que permite que los atributos físicos se mantengan constantes mientras se realizan diferentes ajustes psicológicos para diversos segmentos.

Aunque el posicionamiento varía entre los diversos países y productos, los expertos en markting internacional deben tener en mente que, por lo general, una posición de alta calidad es apropiada para países en desarrollo.

En general, los productos no deben inicialmente estar posicionados como productos de bajo costo o baja calidad debido a que los bienes elaborados en el extran-

jero son usualmente percibidos como productos de calidad y prestigio. Si estos productos son posicionados incorrectamente, los consumidores no tienen un incentivo para comprarlos, por lo cual adquirirán productos locales.

DIFUSIÓN INTERNACIONAL

Las decisiones tomadas durante la etapa de comercialización del desarrollo del producto determinan cuáles mercados extranjeros serán los objetivos, cómo serán penetrados y cuándo. Las cuestiones sobre el mercado meta y el plan de acción para el lanzamiento en los mercados internacionales deben ser resueltos antes de iniciar el proceso de difusión internacional, en el cual los productos se encontrarán disponibles para los potenciales compradores extranjeros.

La difusión de mercado se refiere al movimiento de los nuevos productos (a través de cualquier modo de entrada y canales) en mercados extranjeros para ponerlos a disposición de los integrantes de los mismos. Los patrones de difusión del producto pueden ser vistos desde dos perspectivas: desde el intervalo de producción y desde el intervalo de mercado. La primera mide el tiempo que existe entre la adquisición de los materiales iniciales para elaborar un nuevo producto y el comienzo de la producción en un mercado extranjero específico. El intervalo de mercado es el tiempo que transcurre entre el marketing inicial de un nuevo producto y su introducción en un mercado extranjero determinado.

La investigación indica la naturaleza del producto y las características de los mercados extranjeros. Por lo tanto, la estrategia de la firma y toda la organización juegan roles importantes debido a que influyen sobre la dirección y velocidad del proceso de difusión. Los determinantes clave incluyen la naturaleza de los mercados extranjeros, el grado de adaptación del producto y las presiones de la competencia que se deberán enfrentar.

La evidencia que se logró sobre el intervalo de mercado sugiere que existen diferencias agudas entre los productos. Un estudio comprobó que el promedio de dicho intervalo entre bienes de consumo era más que tres veces mayor que el de los productos industriales.[6] Se piensa que esta diferencia se debe, en parte, a la necesidad de introducir más modificaciones a los bienes de consumo. La extensión de la novedad de las características de las aplicaciones del producto también son importantes, ya que el intervalo de mercado es seis veces mayor para los nuevos productos que para los bienes con modificaciones menores. Generalmente, los resultados óptimos de la difusión rápida se logran cuando un alto nivel de competencia en los mercados extranjeros se combina con una baja necesidad de adaptación del producto.

La teoría del ciclo de vida internacional del producto supone que las innovaciones son introducidas inicialmente en el mercado interno del innovador, lo cual parece ser una conducta común.

" Leroy, G.P, "An Innovation-Diffusion Perpective", en W.J. Keegan y C.S. Mayer, cds., *Multinational Product Management,* Chicago, American Marketing Association, 1977, pp. 35-50.

Muchos de los factores que afectan las decisiones sobre el número de mercados extranjeros a los que se introduce una firma influyen sobre la velocidad de ingreso a los mismos.[7] Con ello, la posibilidad de alcanzar un rápido crecimiento de las ventas con base en recursos limitados, la necesidad de lograr una adaptación parcial de la política del producto, las economías de distribución y trasladar los efectos de los esfuerzos del marketing de un país a otro tienden a apresurar la tasa de difusión del producto en el extranjero.

Los patrones internacionales de difusión son afectados de manera distinta por la planeación del producto y las prácticas de desarrollo y la estructura organizacional. Le Roy[8] indica que la velocidad de difusión del producto es maximizada por las firmas orientadas a desarrollar un gran producto estándar que, con una adaptación mínima, pueda ser comercializado en forma global. La adopción de las estructuras globales en las cuales los gerentes de producto tienen responsabilidades mundiales es también importante para lograr una rápida difusión.

Existen firmas con un enfoque multidoméstico que desarrollan un producto para un solo mercado, las cuales, si es exitoso, consideran adaptarlo para satisfacer los requerimientos del mercado extranjero para introducir allí productos en forma más lenta. En las firmas donde la modificación del producto se basa en una estructura geográfica universal, tal técnica es casi inevitable. En ocasiones, la administración local disfruta de una economía significativa, lo cual, con frecuencia, no implica ninguna responsabilidad de la corporación central para difundir internacionalmente el producto.

GRADOS DE INNOVACIÓN

De acuerdo a la forma en que son percibidos por el mercado, los diversos grados de innovación categorizan a todos los productos. Miles de reacciones afectan la tasa de difusión de cada categoría. Al dar un nombre a estas categorías, se puede pensar en las siguientes:

í. **Innovación congruente** Esto no es realmente una innovación debido a que no provoca ninguna modificación de los patrones de consumo establecidos por la cultura. En este caso, la innovación afecta sólo una de las variedades y cualidades introductorias o rasgos funcionales, estilos o es quizás un duplicado exacto de un producto ya existente, idéntico en el sentido de que el mercado no percibe ninguna novedad.

2. **Innovación continua** Tiene al menos una influencia insatisfactoria sobre los patrones de consumo establecidos. La modificación del producto casi siempre implica la creación de un nuevo producto. En general, las modificaciones gene-

[7] Aval, Igan y Yif, Jakiel, "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing", *en Journal of Marketing,* primavera de 1979, pp. 84-94.

[8] Leroy, *op. cit.*

ran mejores patrones de uso o una mejora percibida en la satisfacción derivada de su uso. En algunos segmentos del mercado, una innovación continua puede ser más insatisfactoria que las otras.

3. **Innovación dinámicamente continua** Ésta tiene efectos más insatisfactorios que una innovación continua, aunque generalmente no involucra nuevos patrones de consumo, lo cual puede significar la creación de un nuevo producto o la modificación considerable de uno existente diseñado para cubrir las nuevas necesidades que surgen de los cambios en los estilos de vida a las nuevas expectativas generadas por el cambio. Esto es generalmente insatisfactorio y además resistido debido a que los antiguos patrones de conducta deben cambiar si los consumidores aceptan y perciben el valor de la innovación dinámicamente continua.

4. **Innovación discontinua** Este tipo de innovación implica establecer nuevos patrones de consumo y la creación de productos previamente desconocidos, lo cual introduce una idea o un patrón de conducta donde antes no lo había.

El tiempo que insume el proceso de difusión es el tiempo necesario para que una innovación sea adoptada por la mayoría del mercado, lo cual es de fundamental importancia para un experto en marketing. Generalmente, mientras más insatisfactoria sea la innovación, más extenso será el proceso de difusión.

La amplitud y la tasa de difusión de un producto son, en parte, funciones de los atributos del mismo. Cada innovación tiene características por las cuales pueden ser descritas, y cada percepción de estas características puede ser utilizada al explicar las diferencias cuando se experimenta la novedad de una innovación. Estos atributos pueden ser también utilizados para predecir la tasa de adopción que puede dirigir los cambios en la percepción del consumidor y con ello la modificación de las tasas de difusión. La importancia otorgada a la adaptación del producto a las normas culturales locales y la imagen total de la marca creada son decisiones críticas del área de marketing.

ADOPCIÓN DEL PRODUCTO

Al entrar en un mercado extranjero, los expertos en marketing deben considerar los factores que influyen sobre la adopción del producto. Como explica la teoría de difusión, al menos seis factores participan en el proceso de adopción: la ventaja relativa, compatibilidad, prueba/divisibilidad, observabilidad, complejidad y precio. Estos factores son perceptuales y, por ende, naturalmente subjetivos.

Para que un producto gane aceptación, debe demostrar alguna ventaja sobre las alternativas existentes. Los productos que hacen hincapié en la limpieza y salud pueden posicionarse en áreas donde la población es pobre y se esfuerza por conseguir un producto al día cada vez. Un producto debe también ser compatible con clientes y hábitos locales. Si un nuevo producto adopta diversos sistemas de competencia incompatibles, sólo confundirá a los consumidores.

Un nuevo producto tiene la ventaja de que puede ser dividido y tratado en pequeñas cantidades de prueba para determinar su conveniencia y beneficios, lo cual es un elemento del factor de prueba/divisibilidad. La utilización de un producto en público tiende a alentar la aceptación social y el reforzamiento e indica que el producto se adapta más rápidamente y con menos resistencia. Si un producto es utilizado en privado, muchos consumidores no pueden verlo y su posesión no genera prestigio. La complejidad de un producto o dificultad para entender las cualidades del mismo tienden a retardar su aceptación por el mercado. Las primeras cuatro variables están positivamente relacionadas con el proceso de adopción. Como la complejidad, el precio está negativamente relacionado con la adopción del producto.

ADMINISTRACIÓN DEL PORTAFOLIO

Además del desarrollo de nuevos productos, el gerente de marketing global debe decidir qué combinación de productos serán ofrecidos en el mercado y cómo deberá ser manejada dicha mezcla. Ofrecer diferentes versiones de lo que es básicamente el mismo artículo (o sea una línea de producto) permite a la compañía ofrecer diversos productos al consumidor en un solo segmento de mercado o en varios segmentos del mismo.

Una técnica útil para construir un portafolio de producto se muestra en la ilustración 12-3.

Factores ambientales	Implicaciones del diseño del producto
Niveles de habilidades técnicas	Simplificación del producto
Nivel de costos de mano de obra	Automatización o uso manual del producto
Nivel de educación	Reelaboración y simplificación del producto
Nivel de ingresos	Cambio de precio y calidad
Nivel de tasas de interés	Cambio de precio y calidad (inversión en calidad inferior a los niveles de inversión deseable)
Nivel de mantenimiento	Cambios de tolerancias
Clima	Adaptación del producto
Aislamiento	Simplificación del producto y fiabilidad de la mejora
Estándares	Recalibración y modificación de tamaño del producto
Disponibilidad de otros productos	Integración grande o pequeña del producto
Disponibilidad de materiales	Cambio de estructura y combustible
Disponibilidad de energía	Redimensionar y automatizar o sistematizar el producto
Condiciones especiales	Invento o producto rediseñado

Fuente: Adaptado de D. Robinson, "The Challenge of the Underdeveloped National Markers", en *Journal of Marketing,* octubre de 1961, p. 22.

Ilustración 12-3 Técnica para construir un portafolio de productos

Esta técnica se basa en dos criterios principales. El primero, atractividad de mercado, es una función del crecimiento de éste y del grado de compatibilidad con las necesidades del mismo. Un portafolio puede ser desarrollado para los productos de la compañía y otros para artículos de los competidores. Las ventas, o contribución de utilidades, pueden ser indicadas por el tamaño del círculo que representa cada mercado nacional.

Las firmas deben planear y ejecutar la eliminación del producto tanto como las estrategias de introducción del mismo. Normalmente, un producto con una escasa participación relativa en un mercado de bajo crecimiento es un desperdicio de dinero para la organización. La compañía puede justificar la existencia de un producto prometedor que requiera una inversión más alta que el retorno actual por un tiempo, pero no debe continuar comercializando un producto cuya evolución no permita buenos pronósticos.

En una situación global, existen otros factores que pesan sobre la decisión de eliminar un producto. Como resultado de las alianzas estratégicas así como de las adquisiciones, las compañías introducen líneas de productos más extensas en los mercados globales que en los locales. Al incrementarse las habilidades de la administración sobre más productos y mercados se puede producir una sobreextensión y una administración menos óptima de los mismos. Las corporaciones globales están cada vez más dispuestas a reducir sus líneas de productos para conservar sólo a las exitosas. En esta forma pueden obtener mayores ganancias de la curva de experiencia a través de una administración más cuidadosa. Además, la eliminación del producto reduce la carga de inventario y los costos de transportación, así como la exposición a riesgos económicos, por lo que mejora el potencial de utilidades.

Por último, el producto debe pasar la prueba de aceptación de mercado. Incluso la mejor publicidad, los precios más bajos y la distribución más intensiva no pueden convertir en exitoso un producto que no sea percibido por los consumidores como satisfactor de necesidades.

ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DEL PRODUCTO

Además de la resistencia cultural a la aceptación del producto, el cual puede requerir adaptación, los componentes que lo constituyen pueden determinar la aceptación o rechazo del mismo. Un producto es multidimensional, por lo que la suma de todas sus características determina el conjunto de satisfacciones recibidas por el consumidor. Para identificar todas las formas posibles en que un producto pueda ser adaptado a un nuevo mercado, la ilustración 12-4 permite separar sus muchas dimensiones en tres componentes, a saber:

Modelo del componente del producto Los componentes esenciales del empaque y de los servicios de apoyo incluyen todos los elementos tangibles e intangibles del producto y proporcionan el conjunto de utilidades que el mercado recibe del uso

SERVICIOS DE APOYO A LOS COMPONENTES

COMPONENTES DEL EMPAQUE

- Reparación y mantenimiento
- Instalación
- Instrucciones
- Otros servicios relacionados
- Marca registrada
- Nombre de marca

COMPONENTES CENTRALES

- Producto físico
- Diseño
- Características funcionales
- Precio
- Calidad
- Empaque
- Estilo
- Distribución
- Garantía
- Recambio de partes

Fuente: Para un análisis detallado de este concepto, véase Franklin R. Root, *Strategic Planning for Export Marketing* (Scranton, Pa.: International Textbook Company, 1964), cap. 3.

Ilustración 12-4 Planeación estratégica de marketing internacional

del mismo. Al analizar un producto junto con las dimensiones de sus tres componentes, el especialista en marketing se enfoca en diferentes niveles de adaptación del mismo.

El componente "esencial" Este componente consta del producto físico, sus características de diseño y todas sus aplicaciones funcionales. Los mayores ajustes del componente esencial pueden ser costosos debido a un cambio en el producto físico, el cual puede afectar el proceso de elaboración del mismo y requerir una inversión adicional de capital. Sin embargo, existen ciertos cambios menores que pueden ser importantes al posicionar a un producto en línea con las necesidades locales.

De acuerdo con el mercado, se pueden agregar o eliminar ciertas características funcionales. En mercados donde el agua caliente no está regularmente disponible, las lavadoras tienen calentadores como característica funcional. Los cambios adicionales suelen ser necesarios para adaptarse a estándares eléctricos y de seguridad u otros requerimientos de operación. El producto y todas sus características funcionales deben ser examinados como candidatos potenciales para la adaptación.

El componente "empaque" Este componente incluye características del estilo, empaque, etiqueta, marcas registradas, nombre de la marca, calidad, precio y todos los otros aspectos del embalaje del producto. Como con el componente esencial, la importancia de cada uno de estos elementos ante los ojos del consumidor depende de la necesidad para la que el producto haya sido diseñado.

El modelo del componente del producto está compuesto por:

- El componente esencial
- El componente del empaque
- El componente de los servicios de apoyo

Es necesario asegurar que las marcas registradas de la corporación y otras partes del componente del empaque no impliquen significados simbólicos inaceptables. Además, se debe dar atención particular a las traducciones de nombres de marca y los colores del empaque.

Existen varias razones por las cuales una compañía tiene que adaptar el empaque del producto. En algunos países las botellas, las latas y los tamaños de empaque son estipulados por la ley como unidades de medida. Si un país usa el sistema métrico, probablemente los pesos y las medidas deban conformarse a este sistema. Palabras tales como gigante o jumbo en un empaque o etiqueta pueden ser ilegales. La alta humedad y/o la necesidad de una larga vida en anaquel de los sistemas de distribución pueden imponer la utilización de empaques extrapesados. Las leyes sobre etiquetas varían de país a país y no parecen seguir un patrón predecible.

Los expertos en marketing deben examinar cada uno de los elementos del componente de empaque para estar seguros de que esta parte del producto tiene significado y valor para un nuevo mercado.

El componente "servicios de apoyo" Este componente incluye reparación y mantenimiento, instrucciones, instalación, garantías, entregas y disponibilidad de todas las partes. Muchos programas exitosos de mercadotecnia han fracasado debido a la poca atención que se le presta a este componente del producto.

En algunos países, el concepto de rutina de mantenimiento o mantenimiento preventivo no es parte de la cultura nacional. Como resultado de ello, los productos tienen que ser ajustados con menor frecuencia a los requerimientos de mantenimiento y atención especial que pueden ser consideradas habituales en países más desarrollados.

Los niveles educacionales de un país pueden requerir que una firma cambie las instrucciones del producto. Por ejemplo, un término muy utilizado en un país puede ser incomprensible en otro.

El modelo de componentes del producto puede ser una guía útil para examinar los requerimientos de adaptación de los productos destinados a los mercados extranjeros. Cada uno de los tres componentes de un producto debe ser cuidadosamente evaluado para realizarles los cambios discrecionales u obligatorios que puedan ser necesarios.

ESTANDARIZACIÓN *VERSUS* ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO

Estandarización La fortaleza de la estandarización para producir y distribuir productos y servicios reside en su simplicidad y costo. Es un fácil proceso para los ejecutivos entenderla e implantarla, además de ser poco costosa. Si el costo es el único factor considerado, la estandarización es la mejor elección debido a las economías de escala que operan para reducir los costos de producción. Sin embargo, minimizarlos no necesariamente significa que continuarán los incrementos de utilidad. La simplicidad no es siempre beneficiosa y los costos son frecuentemente confundidos con las utilidades. Las reducciones de costos no generan automáticamente incrementos de utilidades y, en realidad, lo contrario puede ser lo cierto. Por tratar de controlar los costos de producción a través de la estandarización, el producto puede llegar a ser poco conveniente para los mercados alternativos. El resultado puede ser que la demanda decline, lo cual reduce las utilidades. En algunas situaciones, el control de costos puede ser logrado a expensas de la utilidad total. Además, es prudente recordar que el costo no debe ser sobrevalorado. El principal objetivo del marketing es maximizar la utilidad, por lo cual las reducciones de los costos de producción deben ser considerados como un objetivo secundario. Los dos objetivos no son siempre convergentes.

Por lo general, el primer paso al estandarizar la mezcla de marketing es estandarizar el producto. Debido a que la estandarización es una estrategia de mercadotecnia viable, lo más fácil y eficiente es estar más cerca del punto de fabricación. Los elementos de dicha mezcla que deben ser realizados en el punto de intercambio, o muy cerca del mercado (tales como distribución y precio), debido a que son más difíciles de estandarizar que las estrategias de producto y promoción.[9]

Una estrategia de producto estandarizado requiere el desarrollo de un producto aceptable en la mayor cantidad de mercados posible. El efecto largo de la curva de experiencia puede ser logrado a través de la estandarización de productos, o enfocar el diseño y manufactura de éstos en las necesidades humanas básicas o motivos que trasponen los límites nacionales. Estos efectos de la curva de experiencia, así como las economías de escala, permiten a la compañía ofrecer el producto a un precio bajo.

Por su naturaleza, algunos productos no pueden modificarse con facilidad, ejemplo de lo cual son las obras de arte, las películas, los libros o las piezas musicales. En estos

[9] Porter, M.E., "The Strategic Role of International Marketing", *en Journal of Consumer Marketing,* primavera de 1986, pp. 17-21.

casos los productos son difíciles de diferenciar, pero cuando ello sucede, los mismos crecerán o declinarán de acuerdo con su propio mérito.

Un factor que puede apoyar la producción y la distribución de los productos estandarizados es la asociación de ciertos productos con culturas particularmente universales, es decir, cuando los consumidores de diferentes países comparten similares necesidades y características y, además, quieren esencialmente productos idénticos. Existen productos que son aptos para permanecer sin cambio y ser exitosos a pesar de los cambios de cultura, de lo cual el Reader's Digest es un buen ejemplo.

Adaptación Las empresas se preguntan qué tan extensas o sustanciales deben ser las modificaciones del producto. De acuerdo con un estudio de las estrategias de producto de las compañías multinacionales, éstas son influidas por los diferentes grados de urbanización de los mercados meta de los países menos desarrollados.[10] Los productos para mercados urbanos pueden venderse en países desarrollados con algunos cambios mínimos. Por el contrario, es necesario realizar más cambios a los productos comercializados en mercados urbanos y semiurbanos. Además, sólo los productos vendidos en mercados nacionales requieren de una adaptación máxima debido a que sirven a grupos rurales culturalmente diversos. En promedio, las multinacionales hacen cuatro cambios por producto cuando los comercializan en países menos desarrollados." Únicamente uno de cada diez productos es introducido sin modificación a los mercados de ese tipo de países. La otra pregunta es cuándo un producto debe ser modificado con vistas a ser más conveniente para su mercado. La adaptación del producto es necesaria bajo ciertas condiciones. Algunas son obligatorias y otras son opcionales.

Modificación obligatoria del producto Los factores obligatorios que determinan la modificación del producto son los estándares oficiales, eléctricos, de medidas y sistemas de productos. El factor más importante de la modificación obligatoria son las regulaciones oficiales. Para entrar a un mercado extranjero se deben satisfacer ciertos requerimientos. Las regulaciones son usualmente especificadas y explicadas cuando un cliente potencial requiere una cuota del precio de un producto para importarlo.

Frecuentemente los productos pueden ser modificados para compensar las diferencias entre estándares eléctricos. Además, en muchos países existen variaciones entre los estándares eléctricos internos. Los diferentes estándares eléctricos (fase, ciclo y voltaje) pueden fácilmente estropear los productos diseñados para su uso en el país de origen. Además, tales usos impropios pueden ser una seria dificultad para los usuarios extranjeros.

[10] Hill, John S. y Still, Richard R., "Effects or Urbanizaron on Multinational Product Planning: Markets in Lesser-Developed Countnes", en *Columbia Journal of World Business,* 19, verano de 1984, pp. 62-67.

[11] Hill, John S. y Still, Richard R., "Adapting Products to LCD Tastes", en *Harvard Business Review,* 62, mazo-abril de 1984, pp. 92-101.

Como los estándares eléctricos, los sistemas de medidas también pueden variar de país a país. Aunque en Estados Unidos se utiliza el sistema inglés de medidas (pies, libras, etc.), muchos países emplean el sistema métrico, por lo que la cantidad de producto debe ser expresada en unidades métricas.

Por otra parte, algunos productos deben ser modificados debido a los diferentes sistemas de operación adoptados por diversos países. Cuando estas diferencias existen, una compañía que no desea cambiar sus productos verá reducirse el número de países a los que podrá entrar, a menos que realice una modificación propia debido a otros requerimientos de mercado.

Modificación opcional del producto Ésta es una decisión más difícil y compleja, ya que se basa en la discrecionalidad del experto en marketing internacional. Un elemento que constituye un atractivo blanco para modificación opcional es la distribución física, es decir, la facilidad de transportar el producto al más bajo costo. Debido a que las cargas de flete son clasificadas con base en peso o volumen, el cargador puede llevar lo que sea más rentable. El profesional en marketing puede reducir los costos de entrega si ensambla los productos y después los embarca. Además, muchos países tienen carreteras estrechas, puertas, escaleras o elevadores que pueden causar problemas de tránsito cuando los productos son grandes o son embarques ensamblados. Asimismo, una modificación ligera del producto puede facilitar el movimiento del mismo.

Otro determinante de la adaptación opcional involucra condiciones locales de uso, entre ellas las climáticas. Las condiciones del tiempo pueden afectar la durabilidad o el trabajo. Los datos demográficos del consumidor tales como los relacionados con la apariencia física pueden influir sobre la forma en que los productos son usados y su conveniencia.

Frecuentemente el precio determina el éxito o el fracaso del producto. Este factor llega a ser más importante debido a que, por ejemplo, algunos productos de Estados Unidos tienden a ser caros mientras que los ingresos de los compradores extranjeros tienden a estar en niveles más bajos que el de los estadounidenses.

Una razón por la cual los expertos en marketing internacional modifican voluntariamente sus productos en los diversos mercados es su deseo de maximizar la utilidad mediante la reducción de los movimientos de los productos a través de las fronteras nacionales. La racionalidad de este deseo radica en que algunos países tienen controles de precios y otras leyes que restringen las utilidades y los precios. Cuando otros países cercanos no tienen tales leyes, los expertos en marketing trasladan sus productos a aquellos en los cuales pueden obtener un mejor precio. El problema surge cuando dichos profesionales compran los productos en los países donde los precios son bajos y los introducen en aquellos en los cuales son altos. En muchos casos, debido a las leyes poco confiables, la empresa internacional que desee mantener ciertos precios en el mercado no puede impedir estos movimientos de productos con amenazas de retirar la oferta de aquellas firmas que lo exportan a países con altos precios.

A pesar de los esfuerzos de las autoridades por evitar que las compañías mantengan bienes a precios bajos fuera de países de precios altos, los expertos en marketing pueden hacerlo en cualquier forma y durante el tiempo que no se los detecte. Algunos fabricantes tratan de ocultar estas prácticas mediante la modificación del empaque, el código, las características del producto, el color e incluso los nombres de marca a efectos de confundir a los consumidores en mercados donde los productos han sido importados.

Quizás la razón más arbitraria e importante para introducir un cambio profundo en el producto sean las preferencias históricas, los clientes locales y su cultura. Así, es probable que el tamaño del producto, color, velocidad, grado y recursos deban ser rediseñados a efectos de acoplarse a la preferencia local.

Los cambios del producto no están necesariamente relacionados con los atributos funcionales tales como durabilidad, calidad, método de operación, mantenimiento y otros aspectos de ingeniería. Frecuentemente, las cualidades estéticas o secundarias también deben ser tomadas en cuenta. Se conocen casos en los cuales cambios cosméticos menores han incrementado significativamente las ventas.

EFECTOS DEL PAÍS DE ORIGEN

En ocasiones, los consumidores asignan valor al producto de acuerdo con su país de fabricación, lo cual es conocido como efecto del país de origen.[12] Debido a que los consumidores de cualquier lugar demandan cada vez más productos de alta calidad a precios competitivos, los efectos del país de origen pueden estar relacionados con la calidad y el precio.[13]

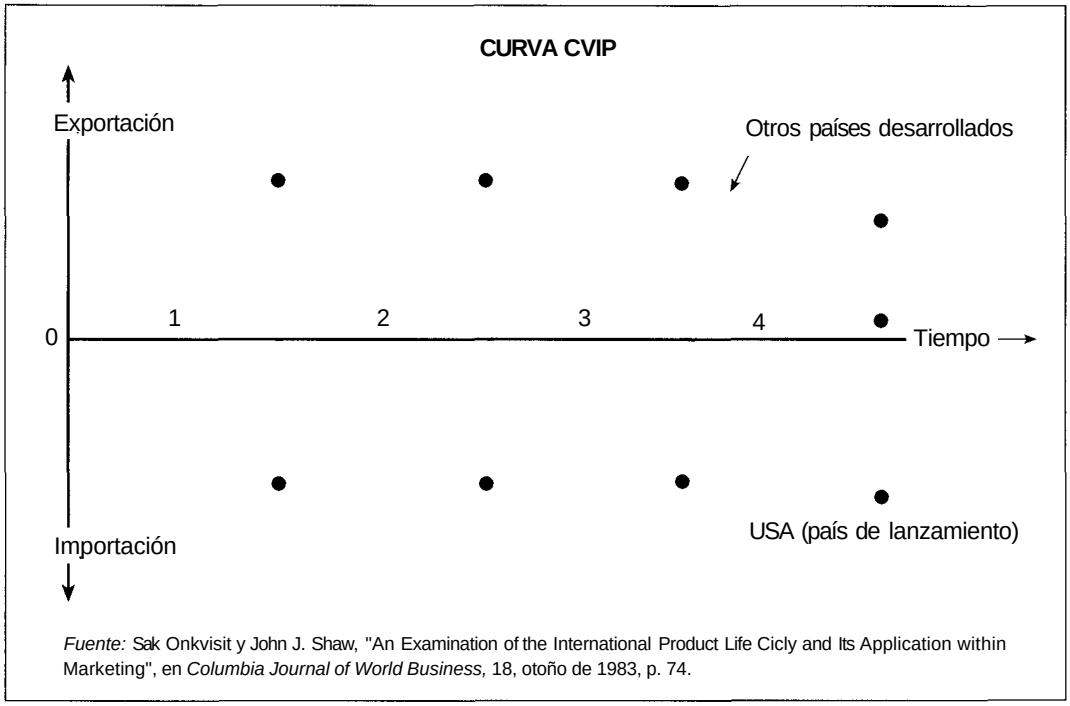
En Francia, Japón, Estados Unidos, Australia, Argentina y muchos otros mercados se percibe un incremento significativo del sentimiento nacionalista. Los expertos en marketing han intentado sacar ganancias de esta tendencia y persuadir a los consumidores de comprar productos elaborados en su propio país. Al entrar en naciones como éstas, el gerente de marketing debe considerar la licencia, la franquicia, una inversión conjunta o una sociedad estratégica. Estas técnicas dan a la organización del país anfitrión un mejor perfil y mantiene la exposición del público del país de origen al mínimo.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El modelo del ciclo de vida del producto es útil para explicar las estrategias de extensión del mercado. Uno de los medios más frecuentemente empleados para extender

[12] Johansson, J.K. y Thoreli, H.B., "International Product Positioning", *en Journal of International Business Studies,* otoño de 1985, pp. 57-76.

[13] Dickerson, K.G., "Consumen Kate U.S. Clothes higher Than Imports", en *Marketing New, 1* de noviembre de 1986, p. 30, y Levitt, T., "The Globalization of Markets", en *Harvard Business Review,* mayo-jumo de 1983, pp. 92-102.



Fuente: Sak Onkvisit y John J. Shaw, "An Examination of the International Product Life Cicly and Its Application within Marketing", en *Columbia Journal of World Business,* 18, otoño de 1983, p. 74.

Ilustración 12-5 Curva de ciclo de vida de productos internacionales

el ciclo de vida del producto es entrar en nuevos mercados, especialmente en aquellos que son culturalmente similares a los actuales, en la suposición de que el producto está dispuesto a ser aceptado en ellos. Además, la estrategia es menos apta para producir resultados positivos en el futuro. Debido al incremento de la competencia global, las firmas que desean mantener un portafolios global de productos competitivos deben introducir diversos productos simultáneamente (o casi) en diferentes mercados nacionales para mantener ventaja sobre la competencia y tener altos niveles de investigación y desarrollo en una amplia base de mercado.

ETAPAS Y CARACTERÍSTICAS

El ciclo de vida de un producto consta de cinco etapas (etapa 0-etapa 4).

En la ilustración 12-5 se muestran las curvas de ciclo de vida de la misma innovación, una para el país de origen, otra para las naciones avanzadas y otra para los países menos desarrollados. En cada curva, la exportación neta resulta cuando la curva está antes de la línea horizontal; si está abajo de ésta la importación neta resulta para ese país particular. Como la innovación se mueve a través del tiempo, las direcciones de esas tres curvas cambian. El tiempo es relativo debido a que el tiempo que

se necesita para completar un ciclo varía entre un tipo de producto y otro. Tampoco el intervalo entre una etapa y la siguiente es de igual magnitud. A continuación se describirán cada una de las etapas siguientes:

Etapa 0: Innovación local

Esta etapa representa el regular y altamente familiar ciclo de vida del producto en operación en su mercado original. Por lo general, las innovaciones tienden a ocurrir en países altamente desarrollados debido a que sus consumidores son pudientes y tienen deseos relativamente ilimitados. Desde el lado de la oferta, las firmas de las naciones avanzadas tienen el "know-how" y capital abundante para desarrollar nuevos productos. Estos países, además de ser el lugar en que se realizan las innovaciones, son los que más posibilidades tienen de ser el lugar donde esos nuevos productos serán introducidos al mercado. La introducción ocurre ahí debido a que los expertos en marketing están familiarizados con los deseos locales y las condiciones de mercado, lo cual reduce los riesgos. Además, es común que los nuevos productos enfrenten problemas técnicos incluso después de la introducción y aceptación por el mercado, como por ejemplo la necesidad de sufrir modificaciones significativas. Asimismo, los productos vendidos en el extranjero pueden requerir ciertas adecuaciones a los requerimientos de esos mercados. Este conjunto de consideraciones puede ser muy complicado para que las firmas innovadoras lo enfrenten en un inicio. Por ello, es más fácil y más lógico para una compañía concentrar sus esfuerzos en el mercado local antes de tratar de ingresar a los mercados extranjeros.

Etapa 1: Innovación extranjera

Tan pronto como el nuevo producto esté perfectamente desarrollado, su mejor original bien realizado y satisfechas las demandas locales, la firma innovadora debe observar los mercados extranjeros a objeto de aumentar sus ventas y utilidades. Por ello, esta etapa es conocida como etapa pionera o de introducción internacional. La brecha tecnológica es percibida en primer lugar en las naciones desarrolladas debido a sus similares necesidades y altos niveles de ingreso.

Etapa 2: Madurez

El crecimiento de la demanda en naciones avanzadas estimula a las empresas locales a producir, con frecuencia apoyadas en las medidas protectoras del gobierno para preservar las industrias pequeñas, con lo cual éstas pueden sobrevivir y crecer a pesar de su relativa ineficiencia.

El desarrollo de la competencia no significa que al comienzo de la misma descienda inmediatamente el nivel de exportación de un país. Las ventas de la firma innovadora y los volúmenes de exportación se mantienen estables debido a que los

países menos desarrollados comienzan a tener necesidad del producto. La introducción del producto en países menos desarrollados ayuda a compensar cualquier reducción de las ventas de exportación de los países avanzados.

Etapa 3: Imitación mundial

Esta etapa significa que, pensando en el tiempo para la innovación y debido al continuo decline de las exportaciones, no existe una nueva demanda que ampliar. Así, de manera inevitable la declinación afectará a las economías de escala de las compañías innovadoras, por lo cual sus costos de producción nuevamente se elevarán. Por lo tanto, las empresas de otras naciones avanzadas utilizan sus bajos precios (junto con técnicas de diferenciación del producto) para ganar mayor aceptación del consumidor a través del gasto de la compañía. A medida que el producto se difunde más ampliamente, mayor también será la imitación.

Etapa 4: Reversa

No sólo todas las buenas cosas deben terminar, sino que la mala fortuna acompaña frecuentemente el final de una situación favorable. Las principales características funcionales de esta etapa son la estandarización del producto y la desventaja competitiva. La ventaja comparativa del país innovador ya ha desaparecido, y lo que queda es la desventaja comparativa. Esta desventaja es consecuencia de que el producto ya no tiene capital o tecnología intensos sino un trabajo intensivo, una poderosa ventaja que poseen los países menos desarrollados. Así, estos países menos desarrollados -los últimos imitadores- construyen las suficientes instalaciones productivas como para satisfacer sus propias necesidades internas y producir para el mercado más grande del mundo: Estados Unidos.

PRODUCTOS Y CULTURA

Para apreciar la complejidad de los productos estandarizados *versus* los adaptados, es necesario entender la forma en que las influencias culturales combinan tanto el valor percibido como la importancia que un mercado otorga a un producto. Un producto es algo más que un bien físico: es un conjunto de satisfacciones (o utilidades) que el comprador recibe. Dicho conjunto incluye forma, sabor, color, olor y textura así como forma de funcionamiento, empaque, etiqueta, garantía y servicio del mayorista y detallista, confianza o prestigio de la marca, reputación del fabricante y cualquier otro beneficio simbólico recibido de la posesión o uso de los bienes. En pocas palabras, el experto en marketing relaciona en más de una forma los productos físicos y sus funciones principales.[14]

[14] Lipman, Joanne, "Lovve Marsckhalk Takes Braun World-Wide", en *Wall Street Journal,* 8 de marzo de 1989, p. B4.

Mucha de la importancia de estos beneficios es asignada por los valores y costumbres de una cultura. En otras palabras, un producto es la suma de las satisfacciones físicas y psicológicas que proporciona al usuario.

Sus atributos físicos generalmente requieren crear la función primaria del producto. Por otra parte, es necesario realizar pocos cambios en los atributos físicos cuando el producto se desplaza de una cultura a otra.

Los valores y costumbres culturales atribuyen a estas características un complejo significado simbólico que incluye estatus, sabor, alcance, aspiración, valor material y otros diversos atributos psicológicos que hacen a un producto aceptable y ayudan a crear un conjunto de satisfacciones percibidas. El significado y valor atribuido a estos atributos psicológicos puede variar entre las culturas y ser percibidos como negativos o positivos.[15] Para maximizar el conjunto de satisfacciones percibidas y crear atributos positivos del producto, puede ser necesario adaptar las características no físicas de un producto.

La adaptación puede requerir cambios de cualquiera o de todos los aspectos psicológicos del producto. Un estudio reciente del significado de un producto muestra que la cultura determina una percepción individual de lo que un producto es y qué satisfacción proporciona.

La adopción de algunos productos puede ser afectada tanto por la forma en que el concepto del producto provoca conflictos con las normas, valores y patrones de conducta como por sus atributos físicos y mecánicos. Por ejemplo, la introducción de un nuevo producto en una cultura que no percibe la necesidad de tal bien puede provocar conflictos con las normas establecidas; los valores locales pueden ser ofendidos cuando se introducen productos de cuidado personal en una cultura que prefiere que las funciones del cuerpo permanezcan en el ámbito de la vida privada. En casos como éste el problema surge cuando se ignoran patrones de conducta locales.

Cuando se analiza un producto para un segundo mercado, la extensión de la adaptación depende de las diferencias culturales de uso y percepción del mismo entre el mercado original y el nuevo mercado. La mayor de estas diferencias culturales se refleja en la extensión de la adaptación necesaria.

Los problemas de adaptación de un producto a un mercado extranjero son similares a aquellos asociados con la introducción de un nuevo producto al mercado nacional. Los artículos no son medidos sólo por sus especificaciones físicas; la naturaleza del nuevo producto reside en lo que hace para el consumidor, es decir, cómo influye sobre sus hábitos, sus gustos y sus patrones de vida.[16]

¿Qué significado, aparte del uso que se pretende, puede tener un producto en una cultura diferente? Cuando la adaptación de un producto requiere cambios en los patrones de vida, hábitos, gustos, sabores, comprensión de nuevas ideas, la aceptación

[15] Martin, Janette, "Beyond 1992: Lifestyle Is Key", en *Advertising Age,* 11 de julio de 1988, p. 57.

[16] Wason, Chester, "What Is New about a New Product?, *en Journal of Marketing,* julio de 1960. pp. 52-56.

de la dificultad de creer o la adquisición de gustos o hábitos completamente nuevos, debe aplicarse un impulso para derrotar la resistencia natural al cambio.

EMPAQUE Y ETIQUETADO

LAS FUNCIONES DEL EMPAQUE

Debido a que el empaque es el último punto en el cual el experto en marketing tiene oportunidad de influir sobre la decisión de compra, el mismo juega un rol poderoso para el éxito o el fracaso del producto. En gran medida, las reacciones del consumidor ante el empaque y las etiquetas dependen de la influencia de variables macroambientales, tales como las normas culturales.

El empaque proporciona protección, una función que es frecuentemente ensombrecida en la promoción de los productos destinados al consumidor. Sin embargo, es necesaria la protección para realizar una tarea de marketing exitosa. Los productos destinados a los consumidores de áreas muy húmedas necesitan empaques contra la humedad. Los bienes destinados a consumidores de áreas montañosas deben ser empaquetados cuidadosamente debido a que deben transportarse sobre terrenos ásperos.

El empaque también puede ser de gran conveniencia para los consumidores e intermediarios. Por ejemplo, un barco contenedor fácil de operar simplifica el trabajo de los cargadores de los mayoristas. En el nivel del consumidor, los empaques fáciles de abrir y revender son beneficios adicionales.

INTERMEDIARIOS, EMBARCADORES Y POLÍTICAS DEL GOBIERNO

Incluso en mercados de tríadas deben ser tomados en cuenta los intermediarios, embarcadores y las políticas y regulaciones del gobierno. Los complejos canales de distribución de Japón pueden demandar un empaque diferente al de Estados Unidos. Por otro lado, el embarque aéreo puede requerir un diferente tipo de empaque protector que el envío por barco.

Manufacturar empaques más convenientes para comodidad de los intermediarios puede contribuir al éxito del producto. El tamaño y forma del empaque son importantes también para los embarcadores. Los productos empaquetados en muy grandes o fuertes contenedores son difíciles de mover a través de los diversos canales de distribución. Además, si los contenedores son muy grandes, el mayorista no tendrá otra elección que romperlos si desea realizar un reembarque o almacenaje, lo cual incrementa el riesgo de dañar el producto. Las necesidades de los detallistas también deben ser consideradas. Los productos deben ser de un tamaño y cantidad manejables para el detallista.

También se deben considerar las restricciones legales impuestas por los gobiernos. Por lo general, la forma en que se presenta el catálogo de ingredientes y de los materiales promocionales en las etiquetas es diferente en cada uno de los mercados nacionales.

UN MOVIMIENTO HACIA EL PRODUCTO MUNDIAL: ¿PRODUCTO NACIONAL O INTERNACIONAL?

En ocasiones, un producto mundial y uno estandarizado pueden ser confundidos entre sí. El primero es un producto diseñado para el mercado internacional. Por su parte, un producto estandarizado es un producto desarrollado para un mercado nacional y luego exportado sin cambios a otros mercados internacionales.

Asimismo, como señala Jagdish Sheth, en ocasiones la competencia global es homogénea en los mercados globales.[17] Los productos globales pueden existir pero son demandados en segmentos específicos, no en todo el mundo. Aunque la materia prima industrial y sus métodos de producción pueden ser estandarizados, los productos industriales finales no son todavía homogéneos debido a que su uso varía a través de los países.

El movimiento hacia un producto mundial iniciado por una compañía es un proceso lógico y saludable. Si la empresa tiene que adaptar sus productos a cada mercado, puede resultarle muy caro. Pero sin la adaptación necesaria, es probable que el producto no se venda. El compromiso de diseñar un producto mundial puede proporcionar la solución a esos dos mayores problemas encarados por muchas compañías que operan en mercados internacionales.

Podría cuestionarse si un producto mundial debe ser más caro que un producto nacional o local, desde que puede requerir partes con multipropósitos. Actualmente, el producto mundial genera un gran ahorro por dos razones. Primero, el menor tiempo de producción debido a que no se ajusta o convierte el equipo para producir diferentes versiones para diferentes países. Segundo, un producto mundial simplifica el control de inventarios debido a que sólo se debe almacenar una parte universal y no muchas individuales.

La tendencia hacia un producto internacional diferente de un producto nacional continuará mientras las compañías multinacionales no sean conscientes del significado del marketing mundial. La voluntad de muchas compañías de considerar el diseño de un producto universal para el mercado mundial es un buen indicio de que esta tendencia continuará.

LAS MARCAS

Las compañías deben desarrollar marcas únicamente después de considerar los costos de desarrollo e imagen de la misma con relación a los beneficios. Por ejemplo, mu-

[17] Rudolph, Alice, "Standardization Not Standard for Global Marketers", en *Marketing News,* 27 de septiembre de 1985, pp. 3-4.

chos consumidores requieren bienes de compras repetidas para generar la mayor utilidad, en cuyo caso la elevada lealtad a la marca podría ser valiosa. Sin embargo, con respecto a algunos productos, tales como vasos baratos, el consumidor por lo general no hará compras repetidas para justificar el costo de desarrollo de lealtad a la marca.

Cuando una compañía decide desarrollar una marca, el nombre de ésta y la imagen llegan a ser parte del producto total. Si proporciona estatus, un nombre de marca puede imponer un sobreprecio, lo cual ayuda al personal de marketing a protegerse de competidores de precios bajos.

La introducción del producto es más eficiente cuando se realiza bajo un nombre de marca popular que sirve como paraguas. Por ejemplo, es más fácil para Campbell o Knorr producir una nueva sopa que para otra compañía entrar a este mercado. Las marcas también ofrecen ventajas a los consumidores. En un supermercado de tríada típico se ofrecen en venta 10 000 o más productos. La guía de calidad provista por las marcas es una ayuda para la compra de los consumidores en tales tiendas.

En realidad, en áreas donde las marcas no son altamente desarrolladas, la compra por lo general insume mucho más tiempo debido a que los consumidores deben comparar la calidad de los productos cada vez que los adquieren.[18]

Una compañía que desea desarrollar una marca global tiene muchas opciones. Una de ellas es desarrollar una marca local, específica para un mercado nacional. Por razones culturales, lingüísticas y legales, entre otras, ésta puede ser una opción adecuada. Las marcas locales son especialmente apropiadas cuando el análisis de mercado indica que las diferencias entre los mercados nacionales es mucho más grande que las similitudes.

Otra opción es desarrollar marcas regionales, es decir, marcas para ser utilizadas en más de un mercado nacional. En el caso de muchos productos de consumo, el uso de una marca regional puede generar altos retornos. En estos mercados existe mucha participación de los medios y desplazamientos a través de las fronteras nacionales.

Las corporaciones globales como Honda (Japón), Coca Cola (Estados Unidos) y Phillips (Holanda) frecuentemente usan una marca global, es decir, utilizan la misma marca en todos los mercados nacionales que sirven. Las mayores economías de escala y efectos de la curva de experiencia pueden ser aprovechados a través del uso de las marcas globales. Sin embargo, una marca global no es necesariamente la mejor elección para cada producto. Las condiciones ambientales y organizacionales deben ser apropiadas para apoyar un producto global.

MARKETING DE PRODUCTOS INDUSTRIALES EN LOS MERCADOS GLOBALES

La mezcla de marketing internacional Muchos productos industriales son adquiridos por un pequeño grupo de compradores con requerimientos exclusivos.

[18] Dahringer, L.D. y Hilger, M.T., "Alienation and Market Systems Development: Lessons for the Multinational Marketer", en *Economic and Political Weekly, Review of Management,* Bombay, India, 17 de febrero de 1987, pp. 23-26.

Además, se necesita una adaptación especial para que los productos satisfagan las necesidades específicas del usuario final y las condiciones de uso. Las oportunidades para estandarizar internacionalmente la elaboración, diseño y otros atributos tienden a ser más limitadas que para algunos bienes de consumo. Claro que esta premisa no se aplica a todos los productos industriales ni a todas las dimensiones de la política del producto. En el caso de la materia prima se puede lograr la uniformidad, mientras que en el de muchos bienes de capital, con frecuencia se debe recurrir a soluciones relativamente estándares para satisfacer las necesidades de los clientes debido a la similaridad de los criterios de compra y al limitado efecto de las diferencias culturales. La importancia de la reputación de la firma también implica que muchas empresas industriales están especialmente interesadas en facilitar el reconocimiento de los clientes al establecer una imagen internacional uniforme por medio de la estandarización de la marca y otras técnicas comunes de promoción.

En el caso de los bienes de capital, es común que proporcionar eficientes servicios internacionales posventa sea un factor crítico de éxito. La inversión para otorgar servicio con respaldo garantizado, de forma directa o por agentes, debe ser considerada de la más alta prioridad. Esta perspectiva requiere planear las acciones para asegurar adecuados inventarios de partes, así como disponibilidad de bienes y de técnicos capacitados para satisfacer las demandas de servicio en mercados foráneos, y el monitoreo cercano de la satisfacción de los clientes extranjeros con los servicios proporcionados.

En el área de promoción es común que se organice una interacción personal entre los proveedores y usuarios finales de productos industriales. La venta personal, además de común, es especialmente importante. El apoyo del gobierno en forma de información, actividades de promoción del centro de comercio internacional y apoyo financiero es también importante para muchos fabricantes de productos industriales.

La considerable flexibilidad de los precios extranjeros frecuentemente permite adquirir equipo de capital hecho a la medida para satisfacer algunas necesidades particulares de los clientes y la posibilidad de negociar los descuentos y otros acuerdos especiales sobre precios que no llegan a conocerse públicamente. Además, es común realizar una extensa negociación al observar los términos de los contratos en temas tales como el tiempo de entrega, pago y términos financieros.

Consumerismo y marketing global

Consumerismo es la protección del consumidor a través de presiones legales, morales y económicas sobre las empresas.[19] El nivel de consumerismo varía considerablemente de una nación a otra. Algunas sociedades, tales como la sueca, tienen una agencia

[19] Cravens, D.W. y Hills, G.E.," Consumerísm: A Perspective for Business", en *Business Horizons.* agosto de 1970, p. 21.

nacional que hace valer los intereses del consumidor en la legislación y, además, propone negociaciones con empresas e incluso políticas económicas. En Estados Unidos, el consumerismo está representado por agencias de los gobiernos estatal y federal y por organizaciones privadas como la Causa Común. En México, los intereses de los consumidores son protegidos por la Profeco (Procuraduría Federal del Consumidor), la cual es una dependencia pública federal.

En muchas naciones en desarrollo el nivel de consumerismo tiende a ser bajo, por dos razones: 1) la demanda es mayor que la oferta, por lo cual los productores no prestan mucha atención a los consumidores, y 2) las quejas del consumidor son culturalmente menos aceptables.

Los expertos en marketing globales deben considerar al consumerismo como una oportunidad, no como una amenaza. El consumerismo es frecuentemente asociado con los mercados de altos ingresos que reciben señales de que los clientes no están satisfechos con los productos actuales. Cuando un experto en marketing detecta una necesidad no satisfecha y la satisface, su probabilidad de éxito se incrementa. Recientemente, el movimiento verde ha confluido con el consumerismo en actividades políticas. En casi todos los mercados de tríadas, los consumidores están cambiando sus patrones de compra debido a que han comenzado a prestar atención a los problemas ambientales.

Un bajo nivel de consumerismo no necesariamente significa que los consumidores estén satisfechos. No contar con una rápida recepción y solución de quejas o la capacidad para escoger entre los productos alternativos puede ser la causa, lo cual es una señal de que los consumidores pueden ser leales a la marca si se les ofrece un producto adecuado.

RESUMEN CONCEPTUAL

1. Todo producto contiene elementos tangibles e intangibles. Por su parte, a pesar de ser por definición intangibles, los servicios contienen ciertos elementos tangibles.
2. Los productos son más que una suma de sus características físicas.
3. El proceso de desarrollo de nuevos productos se despliega de acuerdo con la siguiente secuencia:
   - Idea.
   - Proyección.
   - Evaluación de la empresa.
   - Prototipo.
   - Prueba del mercado.

- Introducción.
- Posicionamiento.

4. Existen tres orientaciones básicas del desarrollo del producto internacional:

- Técnica etnocéntrica.
- Técnica policéntrica.
- Técnica geocéntrica.

5. El diseño del producto afecta su atractividad, utilidad y aceptabilidad.
6. Cuando un producto compite en varios mercados, con frecuencia debe ser adaptado para cada uno de ellos.
7. Los grados de innovación de un producto pueden ser:

- Innovación congruente.
- Innovación continua.
- Innovación dinámicamente continua.
- Innovación discontinua.

8. El modelo de componentes del producto está compuesto por:

- Componentes esenciales.
- Componentes de empaque.
- Componentes de los servicios de apoyo.

9. La estandarización, debido a las economías de escala que genera, reduce los costos de producción.
10. Adaptar un producto significa adecuarlo a un determinado mercado.
11. El ciclo de vida del producto está compuesto por cinco etapas:

- Innovación local.
- Innovación extranjera.
- Madurez.
- Imitación mundial.
- Reversa.

12. Un producto mundial está diseñado para el mercado internacional.

13. Un producto estandarizado está desarrollado para un mercado nacional y luego exportado sin cambios a los mercados internacionales.

14. El consumerismo es la protección del consumidor mediante presiones legales, morales y económicas sobre las empresas.

TÉRMINOS CLAVE

- Adaptación
- Ciclo de vida del producto
- Compatibilidad
- Componentes del producto
- Desarrollo de nuevos productos
- Efectos del país de origen
- Elementos tangibles e intangibles
- Estandarización
- Grados de novedad
- Marketing global
- Modificaciones obligatorias
- Modificaciones opcionales
- Producto total
- Productos globales
- Productos multinacionales
- Prototipo
- Segmentación del mercado
- Técnica etnocéntrica
- Técnica geocéntrica
- Técnica policéntrica
- Tropicalización
- Ventaja relativa

CUESTIONARIO INTEGRAL

1. Defina producto.
2. Explique el concepto de producto total.
3. Describa las principales estrategias para desarrollo del producto.
4. Explique la diferencia entre las técnicas etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica.
5. Explique los conceptos básicos de difusión internacional.
6. Describa los principales esquemas de administración del portafolio de productos.
7. ¿Cómo se modifican los componentes del producto de acuerdo con el ciclo de vida internacional del mismo?

8. Explique el concepto de producto industrial internacional.

9. Explique el concepto de elementos tangibles e intangibles del producto.

10. ¿Cuáles son las tres orientaciones básicas del desarrollo de un producto internacional?

11. Explique los grados de innovación de un producto.

12. Describa y analice el modelo de componentes del producto.

13. ¿Qué significa adaptar un producto? ¿Y estandarizarlo?

14. ¿Qué es el consumerismo?

ORGANIZACIÓN Y CONTROL DEL MARKETING INTERNACIONAL

CAPÍTULO 13

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Conocer los diferentes tipos de organización de la función de marketing en las empresas.
- Señalar las principales ventajas de estar organizado ¡nternacionalmente.
- Analizar y sintetizar las bases de la estrategia organizacional de marketing internacional.
- Conocer los elementos de la estructura de la división organizacional.
- Elaborar un sistema de coordinación y control de las operaciones de marketing global.
- Crear las condiciones necesarias para implantar el control como una herramienta de administración.
- Conocer las bases para desarrollar un sistema de control global.

EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING

A medida que las compañías evolucionan de nacionales a multinacionales, su estructura de organización debe modificarse así como también sus sistemas de control para poder manejar nuevas estrategias en el competido mercado global.

Junto con el crecimiento de los mercados, paralelamente existe una gran diversidad de productos y servicios, mercados geográficos y personal, lo cual genera una serie de nuevos retos para las compañías.

Los departamentos de marketing pueden estar organizados en función de sí mismos, del mercado, del producto, de la marca o de una combinación de estos arreglos básicos conocida como organización matricial.

Organización en función del marketing La forma más común de la organiza ción de las actividades de marketing es aquella en que las actividades del departamento están divididas por función. Un departamento típicamente integrado de esta manera posee un gerente de ventas (que con frecuencia está a cargo de desarrollar y mantener canales de distribución así como manejar la fuerza de ventas), uno de publicidad y otro de promoción de ventas, un gerente de desarrollo de productos y un gerente de administración de marketing (cuyas funciones incluyen fijación de precios y planeación de marketing, entre otras), todos los cuales reportan al vicepresidente de marketing.

Organización por mercados En ocasiones, cuando una compañía vende sus productos en diferentes mercados, cada uno con características y requerimientos exclusivos, la eficiencia requiere que el programa de marketing sea organizado por mercados más que por sus funciones. Este sistema permite la especialización en cada uno de ellos, así como por funciones y provee, además, mayor experiencia para tratar asuntos de ambas áreas. Tradicionalmente, cuando se habla de un departamento organizado por *mercado,* el término se refiere más a un segmento del mercado que a una región geográfica. Si un departamento se organiza en forma estrictamente funcional por zonas geográficas, se considera que tiene una orientación funcional.

Los departamentos de marketing pueden estar organizados en función:

- De sí mismos.
- Del mercado.
- Del producto.
- De la marca.

Organización por producto Cuando no hay mucha diferencia entre los mercados, pero los productos varían sustancialmente, es deseable establecer una organización por producto. Esto permite la especialización por producto así como por función, debido a que el personal de desarrollo de productos, los representantes de ventas, el staff publicitario y otros pueden dominar ampliamente el producto que manejan así como absorber conocimientos de la función que desempeñan.

Organización por marca La organización por marca es aquella en la que a una persona se le asigna la responsabilidad de coordinar los esfuerzos de marketing de una o más marcas. Una forma común de organización de este tipo es aquella en la que al gerente de marca se le asigna un presupuesto y mediante éste "compra" los servicios del personal de ventas, publicidad e investigación de mercados y otros que necesite la compañía. Esto permite que la marca se convierta en un centro de utilidad y que el gerente tenga responsabilidad sobre utilidades.

La mayoría de los gerentes de marca son responsables de varias de ellas, incluso hasta una decena. El número medio es de tres a cuatro. Si en la organización existen muchos gerentes de marca, en general reportan a un gerente de marca grupal, quien a su vez lo hace ante el director general de marketing.

Organización matricial La característica distintiva de la organización matricial es que combina dos o más productos funcionales al mismo nivel, con especialistas de cada función, producto o mercado que reportan a dos o más personas. La debilidad de la organización matricial es obvia, pues se viola el tradicional principio de unidad directiva. Reportar a dos o más superiores simultáneamente crea incertidumbre y ambigüedad entre los subordinados y frecuentemente provoca conflictos entre los superiores. Como resultado de ello, con frecuencia las organizaciones matriciales se consideran estresantes. Además, es una de las maneras más caras de organizarse pues requiere más administradores, más negociación entre los mismos y más juntas con los subordinados para tomar decisiones y responder preguntas.

Organización fragmentada *vs.* integrada Una organización fragmentada es aquella en la que el administrador de uno o más de los cuatro elementos de la mezcla de marketing reporta a una persona diferente al director de marketing. En ese orden de ideas, una organización integrada es aquella en la que el administrador de cada uno de los cuatro elementos de la mezcla de marketing reporta al director de esta área.

PRINCIPALES CONSIDERACIONES SOBRE LOS TIPOS DE ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE MARKETING PARA FINES INTERNACIONALES

No existe una única estructura organizacional correcta para el marketing internacional. La diversidad geográfica es una consecuencia de una estrategia de expansión internacional. El efecto de las operaciones sobre los diferentes países y áreas es presentar una dimensión mayor de respuesta requerida de la organización. Una compañía geográficamente dispersa, además de su conocimiento del producto, función y territorio, debe conocer la complejidad de la serie de estructuras sociales, políticas, económicas e institucionales que existen en cada mercado internacional.

En el nivel más básico, el problema de diseño de la organización puede ser reducido a tres temas estrechamente relacionados. El primero implica la definición de las

El marketing internacional requiere del diseño de una estructura organizativa.

subunidades organizacionales basadas en las funciones y dimensiones clave de las operaciones de la firma. El segundo involucra la elección entre la centralización y la descentralización para las tareas y funciones individuales. Finalmente, el tema relativo a la asignación de los sistemas de reporte y control. El resultado de estos ejercicios determina la estructura completa de una organización.

ESTRATEGIA ORGANIZACIÓN AL

Un plan de marketing debe optimizar los recursos comprometidos con los objetivos determinados por la compañía. El plan organizacional debe incluir el tipo de arreglos organizacionales que se utilizará, el modo y el tiempo de entrada y el ámbito y lugar de la responsabilidad. La localización de la autoridad de la toma de decisiones son cuestiones cruciales en la etapa de planeación. Incluso cuando un planeador emplea tiempo y esfuerzo para desarrollar una estrategia coordinada de marketing global, el plan no es mejor que su implantación. El corporativo multinacional debe delegar autoridad en las subsidiarias a través del mundo para que éstas implanten el plan. Muchos planes multinacionales ambiciosos tienen poco éxito debido a la confusión de líneas de autoridad, pobre comunicación y falta de cooperación entre los corporativos y organizaciones subsidiarias.[1]

[1] "International Team Marketing", The Conference Board's Management Briefing: Marketing, vol. 4, núm. 1, febrero-marzo de 1989, pp. 1-2.

Es muy importante asignar responsabilidad sobre cada función de marketing, pues de lo contrario la compañía puede perder flexibilidad y decisión en los próximos meses cruciales en mercados extranjeros. Por lo general, cuando las líneas de autoridad están claramente definidas, los igualmente importantes canales de comunicación funcionan en forma eficaz.

Es necesario contar con suficiente flexibilidad para aprovechar las convergencias que inevitablemente aparecen. En ocasiones, las compañías que constituyen sociedades con empresas de otras naciones, descubren que a sus socios les falta capital o capacidad para enfrentar el mercado potencial creciente o que eran forzados a comprar a socios insatisfechos a precios exorbitantes o contender con una operación insatisfactoria. Debido a la naturaleza dinámica del negocio internacional, algunos ejecutivos tienden a pensar en términos de corto plazo. Sin embargo, la planeación a largo plazo es crucial para continuar con operaciones exitosas. En un periodo tan corto como cinco años, la situación del negocio puede cambiar completamente, o una relación comercial puede transformarse de manera total.

Los arreglos organizacionales empleados en el marketing internacional son difíciles de categorizar. Cada compañía realiza su propia modificación del patrón organizacional estándar. Algunas firmas sostienen contar con un tipo de organización cuando un análisis de sus operaciones revela diferentes estructuras organizacionales unidas.

Al construir una organización, entre las consideraciones importantes se incluyen el nivel de políticas de decisiones, longitud de la cadena de mando, apoyo del staff, fuentes de recursos naturales y personales, grado de control, centralización y tipo de involucramiento del marketing. Tales consideraciones proporcionan la orientación general para la organización del marketing internacional, el cual puede ser analizado en términos de geografía, función y producto.

Ninguna organización estándar de marketing funciona adecuadamente en todo tipo de empresas. Es tarea de éstas adecuarla a sus necesidades particulares.

Una compañía puede ser organizada con base en las líneas de producto pero contar con subdivisiones geográficas bajo las categorías del producto. Ambos tipos pueden ser suplementados por el staff de apoyo funcional. Las modificaciones de este arreglo de combinación básica es utilizado por la mayoría de compañías grandes que operan en el ámbito internacional.

BASES ESTRUCTURALES

Las organizaciones de marketing internacional son usualmente estructuradas alrededor de una de tres alternativas: las divisiones responsables del producto global para las ventas de sus productos a través del mundo; las divisiones geográficas responsables de todos los productos y funciones con un área geográfica dada, y una estructura matricial que consiste en la combinación de estos arreglos con un staff funcional centralizado.

Las compañías que adoptan la estructura de la división del producto global generalmente experimentan un rápido crecimiento y realizan una extensa cobertura con líneas de productos diversas.[2] Las estructuras geográficas trabajan mejor cuando tienen una relación cercana con gobiernos nacionales y locales. La forma de matriz —la más cara de las tres estructuras organizacionales— crece en popularidad entre las compañías que se reorganizan para la competencia global

La estructura matricial de la función de marketing es la preferida por las empresas que se reorganizan para enfrentar la competencia global.

Tal visión restrictiva del negocio internacional ha sido reemplazada por una perspectiva global y una organización que incluye cinco grupos de marketing, de los cuales cuatro son internacionales y uno nacional.[3] Las compañías multinacionales encaran una creciente presión competitiva que las obliga a desarrollar estrategias globales para adaptarse a diversas circunstancias que le permitan alcanzar sus objetivos. Las reglas para hacer negocios en un mercado global son los cambios y la estructura organizacional cambiante, la cual debe modificarse para reflejar nuevas oportunidades y niveles de competitividad.[4]

ESTRUCTURA DE LA DIVISIÓN ORGANIZACIONAL

Para compañías que operan en grandes mercados nacionales el inicio de las operaciones extranjeras frecuentemente involucra manejar volúmenes de ventas relativamente grandes, lo cual puede ser muy complejo, especialmente cuando se utilizan diferentes modos de entrada como la exportación tradicional, inversiones conjuntas o subsidiarias de ventas. Las compañías de multiproductos que ya están organizadas en divisiones nacionales con base en el producto responden más comúnmente a la expansión extranjera mediante la creación de una división internacional al mismo nivel corporativo que las divisiones domésticas.

La división internacional coordina y controla las actividades de la división como representante del nivel superior de la administración. El vicepresidente internacional reporta directamente al presidente. Debido a que frecuentemente es establecida como un centro de utilidad, la estructura de la división internacional cuenta con la ventaja adicional de alentar una visión mundial de operaciones extranjeras, lo cual repercute en las tareas y recursos de concentración. Con ello, la estructura permite contar con una administración única y coordinada del negocio internacional a través de las líneas de productos y países.

[2] "Colgate-Palmolive Realigns Staff in Enrope in Advance of 1 992", *e n Journal o f Commerce,* 26 de septiembre de 1988, p. 5.

[3] Cocke, Norman A., "NCR Corporation: 100 Years of International Trade", en *Expor t Today,* otoño de 1986, pp. 17-20.

[4] Nohrman y j *Business Not a s Usual,* p. 37.

Con frecuencia se señala que la estructura de la división internacional es sólo una etapa transitoria de la organización, en particular de aquellas compañías que incrementan fuertemente la escala y el rango de sus operaciones internacionales. Ello indica la separación de la división doméstica del producto y del staff de la corporación y de la falta de competitividad y habilidad del producto/tecnología. Con el tiempo, la división internacional puede perder capacidad para apoyar completamente a sus unidades extranjeras (sus distribuidores, ventas y/o subsidiarias de producción y otros tipos de unidades).

LUGAR DE DECISIÓN

Las consideraciones sobre el lugar donde se tomarán las decisiones, por quién y por cuál método constituyen un elemento mayor de la estrategia organizacional. La política de administración debe ser explícita sobre el tipo de decisiones que se tomarán en la oficina matriz de la corporación, cuáles en la matriz internacional, cuáles a nivel regional y cuáles a nivel nacional o incluso local. Muchas compañías también limitan la cantidad de dinero que puede gastar cada nivel. Ello implica que deben establecerse los niveles de decisión para la determinación de las políticas, estrategias y decisiones tácticas. Por lo general, las decisiones tácticas deben ser manejadas a nivel regional, pero si este estilo se aplica en muchos países, probablemente deberá centralizarse. Sin embargo, si esta estrategia es aplicada sólo en un país, debe ser manejada a nivel nacional.

Cuando los gerentes expatriados y los nacionales trabajan juntos o realizan un entrenamiento o una capacitación de trabajo, es especialmente importante delimitar las áreas de responsabilidad sobre la toma de decisiones entre los gerentes de producto, funcionales y de línea, ya que ello minimiza los posibles conflictos.

Cuando se determina el lugar de la decisión, también debe considerarse el método de la toma de decisiones que se empleará. Los europeos tienden a preferir una

IBM

En el pasado, IBM organizaba sus operaciones foráneas desde su división internacional, pero desde hace tiempo ha cambiado su forma de hacer negocios. En la actualidad la compañía organiza la mayoría de sus operaciones por regiones. Esta decisión se fundamenta en el deseo de la alta gerencia de llevar al mercado la tecnología de punta de una manera más rápida y eficiente.

El correo electrónico, las teleconferencias y otros canales de comunicación son utilizados para que las diferentes regiones se mantengan comunicadas en tiempo real, lo cual permite que los diferentes gerentes puedan trabajar en equipo desde regiones distantes y puedan tener un mayor dinamismo en la organización.[5]

[5] *Business International,* 9 de julio de 1990, p. 226.

toma de decisiones autónoma asignada a los altos ejecutivos. Por su parte, los estadounidenses por lo general delegan la toma de decisiones en un nivel más bajo de la administración. Los japoneses se destacan por su tipo de toma de decisiones denominadas consenso.

DEFINICIÓN DE LAS SUBUNIDADES ORGANIZACIONALES

La cuestión básica de este tema es el grado relativo de importancia otorgada al producto, área y dimensiones funcionales de la organización. Para ser eficaz, una organización internacional debe conceder a los gerentes tres competencias fundamentales en el tiempo y lugar necesarios para la toma de decisiones: funcional (marketing, producción, finanzas, etc.), de producto (incluyendo tecnología aliada) y geográfica. Asimismo, la cuestión importante en el diseño de la organización es la forma en que se dividirán las líneas de operación de acuerdo con estas dimensiones mayores. Un amplio rango de variables internas y externas influye sobre esta decisión. Las variables internas se derivan de las características de la compañía tales como la estrategia de la firma, metas, funciones clave, diversidad y tamaño. Las variables externas, generalmente relacionadas con el ambiente general y la industria, incluyen el cambio tecnológico, competencia, clientes y otras.

Las tres competencias funda mentales que una organización debe conceder a sus gerentes son:

- Funcional (markeling, producción, finanzas, etc.).
- De producto.
- Geográfica.

Estas variables también son conocidas como factores de contingencia. Por ello, para determinar las propiedades del producto, área y elementos funcionales de la organización, es necesario realizar un análisis cuidadoso de las características de estos elementos

Primero, las consideraciones ambientales han sido ampliamente analizadas en relación con el diseño de la organización. Por ejemplo, el nivel de cambio y el grado de diferenciación del ambiente están relacionados con las necesidades estructurales y la eficacia de los diferentes tipos de estructuras organizacionales. Esto en particular tiene implicaciones importantes sobre la operación de una compañía en diferentes ambientes culturales y nacionales caracterizados por diferentes estructuras de demanda condicionadas por diversas tasas de crecimiento, hábitos de consumo y situaciones competitivas, es decir, lo más complejo del medio ambiente y del diseño de la organización. Esto se debe a que la respuesta de la compañía ante los diferentes ambientes culturales y nacionales pueden significar una mayor diversidad no sólo estructural sino también funcional.

Muchas de las características estructurales que muestra el análisis del ambiente internacional son transformadas en imperativos estratégicos. Si la estrategia de la corporación es responsable de las realidades ambientales, la estructura de la organización puede ser diseñada para cumplir con la estrategia. La estructura sigue a la estrategia. Sin embargo, la interacción entre la estructura y la estrategia no pueden ser

aisladas por otras influencias, tales como la historia, tamaño de la compañía, filosofía de la administración, mercados y tecnología de la organización.

Segundo, las metas subyacentes de la estrategia de la corporación ejercen importantes efectos sobre la estructura. La importancia otorgada a la rentabilidad de largo plazo requiere de sistemas de administración complejos y una definición del centro de utilidad. La importancia otorgada al rápido crecimiento determina no sólo la naturaleza de los temas de marketing internacional, de la producción y de las actividades de finanzas, sino también la forma en que deben ser coordinados e integrados. Esto implica que las metas de la corporación deben ser rápidamente transformadas en funciones y tareas organizacionales claves.

Tercero, muchos elementos de la estrategia son particularmente importantes cuando se diseña la estructura. Una diversidad de operaciones de la compañía con relación al producto y a las dimensiones de áreas representan una elección estratégica que afecta la organización. Una gran diversidad indica la capacidad de la firma para adoptar sus operaciones a un producto, orientación funcional y área. La integración vertical hacia atrás (investigación y desarrollo, manufactura, etc.) o hacia delante (hacia los canales de distribución) representan otra entrada estratégica con implicaciones importantes para la estructura. Las compañías integradas verticalmente requieren de una coordinación extensa, así como mecanismos de control y comunicación frecuentemente enfocados en las actividades funcionales. También una estrategia de una fuente internacional representa un desafío organizacional y determina un aspecto importante de la elección entre la centralización y la descentralización.

La consideración de todas estas variables ayuda a:

1. Identificar las dimensiones clave alrededor de las cuales las empresas se organizan internacionalmente.
2. Definir las subunidades internacionales.
3. Decidir cómo relacionar los diversos elementos de la estructura a través de los mecanismos de control y coordinación y los sistemas de administración.

ORGANIZACIONES CENTRALIZADAS *VERSUS* DESCENTRALIZADAS

Existe un número infinito de patrones organizacionales de las actividades que existen en la matriz de las empresas, pero muchos pueden ser catalogados bajo tres categorías: organizaciones centralizadas, regionalizadas o descentralizadas. El hecho de que todos los sistemas sean utilizados, indica que cada uno tiene ciertas ventajas y desventajas. Las ventajas principales de la centralización son la disponibilidad de expertos en un lugar, la capacidad para ejercitar un alto grado de control en todas las fases de planeación e implantación, y la concentración de todos los registros e información. Con frecuencia, las compañías cambian de un patrón a otro para ganar ventajas temporales.

CASO LOCTITE

Loctite es una empresa de adhesivos y selladores que tiene su base en Newington, Connecticut. Las operaciones de este grupo internacional están organizadas en tres regiones foráneas, dirigidas por un vicepresidente y un secretario; América Latina es administrada por el gerente regional de Brasil. Loctite permite que sus gerentes regionales determinen la mezcla de marketing, diseñen programas de marketing y fijen las políticas de precios de acuerdo con la planeación del corporativo de Connecticut.[6]

Por otra parte, algunas compañías efectúan una descentralización extrema al seleccionar a los gerentes más competentes y otorgarles una completa responsabilidad sobre las operaciones nacionales o regionales. Estos ejecutivos están en contacto diario y directo con el mercado de la compañía matriz.

En muchos casos, a pesar de que la estructura organizacional formal de la compañía puede ser centralizada o descentralizada, la organización informal refleja ciertos aspectos de todos los sistemas organizacionales, lo cual es especialmente cierto en cuanto al lugar de la toma de decisiones. Diversos estudios muestran que las decisiones sobre el producto pueden ser ampliamente centralizadas, mientras que las subsidiarias pueden tener una influencia sustancial sobre precio, publicidad y decisiones de distribución. Si un producto es culturalmente sensible, las decisiones son más aptas para ser descentralizadas.

COORDINACIÓN Y CONTROL DE LAS OPERACIONES DE MARKETING GLOBAL

Si la estrategia de marketing de una compañía es multinacional o global, no es común que alcance los objetivos fijados sin una coordinación y control eficaces de sus operaciones. Mientras más grande sea una compañía, más crítico es el proceso de toma de decisiones y más difícil será controlarlas. Las complejidades descubiertas por los profesionales de marketing multinacionales, así como sus estrategias globales o nacionales, son el resultado de operaciones multinacionales, multiculturales y, frecuentemente, multimanejadas. Mientras más diversas sean las operaciones internacionales, mayor será la necesidad de establecer un sistema para controlarlas.

Debido a que muchas compañías persiguen una estrategia global, las eficiencias esperadas y los beneficios de la globalización dependerán del control global. Implícita en la estrategia de marketing se encuentra la estandarización de su mezcla, la cual debe producir un sistema para controlar las actividades en numerosos mercados. Tal control es crítico para que la estrategia global sea exitosa. Un profesional de marke-

[6] *Winning in the World Market,* Nueva York: American Business Conference, Inc., 1 987, p. 32.

ting global obtiene una ventaja competitiva a través de una estrategia coordinada que abarca todos los países en los cuales opera. Un producto global puede ser diseñado en un país europeo, ensamblado en Canadá o México con componentes manufacturados en Taiwán y Corea y vendido como un modelo estándar en Brasil o como un modelo cargado con opciones en Estados Unidos.[7] Las empresas globales necesitan sistemas de control que monitoreen los trabajos a través de las fronteras nacionales y aseguren el alcance de los objetivos globales.

El mercadotecnista global logra una ventaja competitiva cuando estructura una estrategia que abarca todos los países en los cuales opera la empresa.

La coordinación y el control no son menos importantes para la compañía guiada por una estrategia de mercado multinacional. El control de las actividades de marketing en cada país que comercializan y controlan los mercados de los países es esencial para alcanzar las metas y objetivos de la corporación. Pocas firmas controlan completamente todas las funciones internas o actividades como se debe. Incluso pocas firmas tienen un control adecuado sobre sus actividades internacionales. Existen muchos factores incontrolables que impiden ejercitar un control total, pero la coordinación continua y el control gerencial eficaz son requisitos indispensables para que las operaciones de marketing sean exitosas. Retrasos temporales, retrasos culturales, retrasos en la comunicación y diversos factores de mercado del país contribuyen a dificultar el establecimiento y manejo de un sistema de control eficaz sobre las operaciones de marketing internacional.

Para trabajar permanentemente en un nivel óptimo de utilidad, todas las formas de la organización internacional, centralizada o descentralizada, requieren que funcione un sistema de control y coordinación en cada área. Las políticas de precios, la utilización del personal, los arreglos de la distribución física y del canal, la publicidad, la evaluación del mercado, los arreglos de ventas y los productos por sí mismos se benefician de los sistemas de control y coordinación correctamente implantados.

Establecer un sistema amplio no es una tarea fácil, pues un sistema que controle adecuadamente las operaciones de la compañía puede sobrecontrolar las actividades de una división o subcontrolar las de otra. La clave radica en el balance entre el control central y local. Cuando una compañía cambia de una estrategia de mercado multinacional a una global, puede elaborar sistemas generales de decisión en lugar de dejar que cada subsidiaria en el extranjero tome decisiones por su cuenta.[8]

SISTEMA DE COMUNICACIÓN Y CONTROL

Para la compañía internacional, la necesidad de manejar a su personal en diferentes naciones y culturas la obliga a prestar más atención al diseño de sistemas de comuni-

[7] Dyment, John, "Strategies and Management Controls for Global Corporations", *e n Journal o f Business Strategy,* primavera de 1987, p. 20.

[8] Druker, Peter F., "The Changing Multinational", en *The Walt Street Journal,* 15 de enero de 1986.

cación y control. La dicotomía que existe entre la administración central (accionistas), y la administración de la unidad extranjera (gerentes de las subsidiarias, agentes de ventas, distribuidores, etc.) es muy similar a lo que tradicionalmente existe en cualquier organización entre el staff y el personal de línea, relación en la cual la cooperación y la comunicación suelen ser objetivos de difícil alcance. Este problema crece debido a la distancia en que se encuentra el mercado extranjero y a diferencias nacionales, tales como cultura y lenguaje, que se presentan en el marketing internacional.

Cuando existen unidades organizacionales y tomas de decisiones sobre el control de la administración, surgen dos preguntas mayores: ¿Cuáles son las necesidades de participación de información de los departamentos y de las subunidades internacionales? ¿Cuáles son las necesidades de comunicación de las gerentes y grupos en la organización internacional? No se debe olvidar que la organización tiene que ser manejada por seres humanos, aspecto que en una empresa internacional reviste una enorme complejidad.

Uno de los problemas difíciles de resolver en el diseño de la organización, especialmente cuando las subunidades se localizan fuera de las fronteras nacionales con grandes distancias culturales y geográficas, es tener que lidiar con el flujo de trabajo y las necesidades sociales informales mientras se mantiene una serie de relaciones formales nacionales que permite el uso eficiente de los recursos.

Por lo general, los estudios comparativos de los diferentes países se enfocan en los principales determinantes institucionales de las diferencias entre ellos, tales como las leyes, regulaciones, estado de las instituciones y el proceso regulatorio de las economías. Estos factores institucionales son frecuentemente resultado de diferencias entre las normas y tradiciones culturales, variables que influyen sobre las políticas de la corporación, los mecanismos organizacionales y las prácticas de trabajo de la misma.

EL CONTROL COMO HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACIÓN

Controlar significa dirigir, regular o manejar. Es la esencia de la administración e implica medios para asegurar los eventos mediante la colocación de estándares. También implica que la acción correctiva puede y debe ser tomada para realinear las operaciones en una calendarización que permita a la empresa alcanzar los objetivos estipulados. Sin embargo, antes de que se pueda ejercer un control significativo, los planes y la estructura organizacional deben ser claros, completos e integrados.

Para alcanzar todos los objetivos, la interdependencia y la interacción de las diversas funciones de marketing, se requiere que todos los segmentos tengan metas propias. El control es el sistema utilizado para monitorear efectivamente las actividades del negocio, es decir, medir las desviaciones de los estándares y señalárselas a quien corresponda para perfeccionar las operaciones o modificarlas cuando sea necesario. Un negocio puede operar sin sistemas de control formal; en realidad, una

empresa pequeña con pocos niveles de administración con todas sus operaciones concentradas, de fácil visualización y monitoreo, con frecuencia funciona sin un sistema formal. Sin embargo, debido a la complejidad de la operación de un negocio, la posibilidad de funcionar eficientemente sin un control formal es reducida.

> La función de control carece de significado si los planes y estructuras de la organización no son claros, completos e integrados.

Irónicamente, incluso hoy, las actividades de negocios internacionales con frecuencia son mal coordinadas o inadecuadamente controladas por la alta gerencia. Tal negligencia resulta de la diferente orientación de marketing que se impone a estas funciones en las operaciones nacionales y foráneas. Además, debido a que la compañía no tiene un interés real en desarrollar mercados extranjeros permanentes, los bienes son exportados con poco cuidado o seguimiento. Con frecuencia, los negocios extranjeros son turnados al gerente de exportación que realiza una operación casi autónoma sin la coordinación o el control de las extensiones agregadas. En tales casos, la matriz aparece para compensar las menores utilidades extranjeras debido a que no están suficientemente comprometidos con las operaciones internacionales para ejercer un control eficaz. El control inadecuado también es producto de sistemas inadecuadamente diseñados, pero, en última instancia, el control insuficiente deviene de la falta de compromiso. Como la compañía hace hincapié en los programas internacionales, los cuales son más rentables, comprende que las operaciones eficientemente manejadas requieren de un sistema de control formal. Este tipo de sistema suele implantarse cuando se afectan las utilidades de la división internacional o, más frecuentemente, cuando aparece una multitud de ineficiencias y de conflictos dentro de la empresa. Las ineficiencias resultan de las divisiones de la corporación en los diferentes países en competencia con otros y de servicios al cliente manejados pobremente. Los sistemas de controles tienen por fin monitorear las funciones y medir las desviaciones para que la administración emprenda las acciones correctivas necesarias antes de que sean afectados los objetivos finales.

El proceso de desarrollar un sistema de control para una firma que opera en muchos países es más complicado por las repercusiones multinacionales y multiculturales. Todas las repercusiones producen factores especiales que afectan el diseño del sistema de control y la capacidad del gerente para enfrentarlos.

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL GLOBAL

Los planes de marketing internacional son de los más complejos para adaptarse a un sistema de control. La complejidad puede ser atribuida a las diferencias que aparecen a partir de la naturaleza multinacional, multicultural y multigerencial de la empresa internacional. Además de los problemas típicos del desarrollo del control que padecen los negocios locales, el diseño de un sistema de control global eficaz es afectado por los rápidos cambios de los factores políticos, culturales y económicos.

FACTORES ÚNICOS EN EL CONTROL GLOBAL

Uno de los aspectos cruciales que afectan los procesos de control es la diversidad inherente de los mercados globales. El tamaño del mercado, los costos de la mano de obra, las diferencias en el valor del dinero, las estructuras legales y políticas, las características sociales y los factores culturales complican la tarea de desarrollar un programa de marketing eficaz y controlable. Debido a la diversidad, cada división elabora planes específicos que reflejan las situaciones locales que debe enfrentar cada producto y mercado mayor. Las divisiones sienten la necesidad de funcionar autónomamente con planes, prioridades, productos, etcétera, que reflejan sus demandas culturales exclusivas. Sin embargo, desde una perspectiva estratégica global, estas unidades son altamente interdependientes. Al desarrollar la estrategia de marketing global, todas las actividades de las subsidiarias extranjeras deben ser combinadas para alcanzar una meta corporativa única. La estrategia final implica la coordinación sinérgica de los programas de todas las unidades en pos de un objetivo único. El control de la administración global debe ser reconciliado con la iniciativa nacional y la dirección central con la contabilidad local. Los consumidores pueden preferir un producto global pero su elección es académica si la corporación no puede construir una base viable de control para proporcionárselos.[9] Estos conflictos continuos entre las necesidades culturales de cada unidad de operación y los objetivos generales de la corporación necesitan ser considerados por los sistemas de control.

Una estrategia de marketing global implica la coordinación sinérgica de los programas de todas las unidades en la búsqueda de un objetivo final único.

La distancia física que separa a los países es otra consideración importante cuando se diseña un sistema de control. Como las compañías crecen y las distancias físicas que separan a la administración matriz de las diversas unidades se incrementan, el tiempo, gasto y error potencial en las comunicaciones afectan la flexibilidad y velocidad con la cual se detectan los problemas y se aplican los cambios en los planes mundiales.

El control implica capacidad para tomar una acción correctiva si las operaciones necesitan ajustes. Sin embargo, con frecuencia las operaciones extranjeras deben enfrentar factores incontrolables que afectan los resultados de una operación, pero sobre las cuales las matrices locales y/o internacionales ejercen poco o ningún control. Los accionistas extranjeros, con objetivos diferentes de los que persiguen los de la compañía matriz, las regulaciones del gobierno y las metas del país de origen son factores incontrolables que pueden afectar el éxito de un programa que no puede ser absolutamente manejado por la administración.

Otro factor a considerar al planear un sistema de control es la carencia de datos adecuados que se padece en muchas partes del mundo. La falta de actualidad y da-

[9] "The Issue Globalists Don't Talk About", en *International Management,* septiembre de 1987, pp. 37-42.

tos económicos e industriales completos afectan al control. Las metas y planes desarrollados en diversos mercados no pueden reflejar su verdadero potencial debido a que la información utilizada para determinar las metas no está actualizada. Por ello, los controles establecidos para monitorear los planes formulados en la base de datos actualizados no es confiable. Además, debido a la planeación económica que realizan los países anfitriones y a la inestabilidad de sus nietas políticas y económicas, es difícil hacer pronósticos económicos en los cuales basar los planes de marketing. Los planes económicos del gobierno que cambian rápidamente afectan los resultados de, incluso, los más cuidadosos de estos programas. Además, un proceso de control debe ser suficientemente flexible como para compensar la falta de actualización e inestabilidad de los datos en los cuales se basan los planes.

Los súbitos cambios que suelen padecer los diversos planes gubernamentales afectan las estrategias de marketing.

La filosofía y administración de una compañía, si es centralizada o descentralizada, tiene un efecto mayor sobre el desarrollo de los sistemas de control. Aquellos que argumentan en favor de la administración centralizada y descentralizada usan los factores mencionados como bases para apoyar sus afirmaciones. Por ejemplo, la administración centralizada defiende su posición sobre la base de que la diversidad, distancia, datos inadecuados y otros factores generan tales problemas de control que para que éste sea eficaz debe ser manejado centralmente. Aquellos que están en favor de la descentralización apoyan su posición en la misma base, pero afirman que los problemas señalados restan factibilidad a la toma de decisiones centralizada debido a que la matriz carece de la suficiente flexibilidad para reaccionar de inmediato ante los problemas locales. De manera semejante, quienes proponen un control centralizado, sugieren que las condiciones analizadas tienen potencial para proponer, evitando así la duplicidad de esfuerzos y que la eficiencia y la maximización última de las utilidades mundiales sólo puede ser alcanzada a través de un sólido procedimiento de toma de decisiones unificado. Quienes defienden la descentralización señalan que, con frecuencia, una fuerte administración central significa retrasos constantes para tomar las decisiones; que en lugar de reaccionar, la burocracia central ante las diferencias significativas en el nivel local, reacciona tardíamente y sólo ante los presupuestos de capital y la rentabilidad de las herramientas primarias del control. Los críticos sostienen que una administración centralizada llega a ser más altamente estructurada pero carece de conocimiento sobre las situaciones locales, circunstancia que puede producir errores que dan pie al surgimiento a la siguiente pregunta: "¿Por qué alguien no preguntó a un empleado local?"

Al observar la filosofía empleada, el sistema de control debe ser diseñado en una forma que minimice los problemas con la filosofía de la administración. Cuando existe una administración altamente centralizada, el sistema de control debe facilitar las comunicaciones eficaces entre la oficina matriz y los tomadores de decisiones locales, lo cual evita que los resultados locales y su contribución se vean adversamente afectados; en una organización descentralizada, el sistema de control debe asegurar que la autonomía local no llegue a un punto que comprometa los esfuerzos de la

corporación global debido a la falta de un objetivo común. Este tipo de conflicto puede ocurrir cuando las compañías se mueven rápidamente desde un enfoque global hacia una estrategia controlada centralmente, lo cual reduce la incidencia de los gerentes locales en el proceso de toma de decisiones.

Al observar los pasos dados para eliminar algunos de los factores que obstaculizan los intentos para lograr un control eficaz, se pone en evidencia el continuo conflicto entre los funcionarios de la oficina matriz y los de las subsidiarias. La relación dicotómica que existe entre la matriz y los gerentes subsidiarios es similar a la que tradicionalmente se manifiesta entre cualquier staff de la organización y la línea personal, esto es, que unos no creen que los otros estén capacitados para entender sus puntos de vista, como consecuencia de lo cual algunas veces la empresa sufre de falta de cooperación y comunicación. Este problema es exacerbado por la distancia, cultura, lenguaje y diferencias nacionales que existen en el marketing internacional.

Este conflicto fue analizado en un estudio en el que se trataba de determinar, mediante preguntas a los corporativos y al personal subsidiario, cuáles eran los problemas más presionantes que debían enfrentar.[10] Es interesante destacar que algunos de los peores problemas están más asociados con las relaciones internas entre corporativos y subsidiarios que con las condiciones ambientales externas. Las oficinas centrales de los gerentes principales señalaron dos categorías de problemas:

1. Escasez de personas calificadas para el staff de las operaciones internacionales, es decir, dificultad de encontrar gerentes locales calificados para las subsidiarias.
2. Los gerentes de las subsidiarias padecen deficiencias en planeación y *know-how.* Las mayores dificultades eran los gerentes de las subsidiarias muy preocupados por los problemas operacionales de la compañía, pero carentes de competencia en marketing y en los procesos de control de la operación multinacional.

En contraste, las mayores preocupaciones del personal de la subsidiaria radican en:

1. *Demasiadas restricciones impuestas por los corporativos.* Piensan que se les concede muy poca autonomía y que se les exige excesivo trabajo para satisfacer el control del corporativo. Además, los cúmulos de información que se les exigen nunca son eficientemente utilizados por la matriz.
2. *En la sede matriz se presta muy poca atención a las diferencias locales.* Muchos creen que los corporativos tienen preferencia por las operaciones en su país de origen, lo cual demuestra poca sensibilidad ante los requerimientos de los mercados extranjeros. Además, la importancia otorgada a la estandarización de los programas de marketing subestima las aportaciones del personal de la subsidiaria a la planeación y a dichos programas.

[10] Ulrich, E. Wieehmann y Pringle, Louis G., "Problems that Plague Multinational Marketers", en *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1979, pp. 118-124.

3. *Inequitativo intercambio de información.* En esta situación, creen que mientras ellos proporcionan abundante información a la matriz, muy poca fluye hacia las subsidiarias, lo que dificulta sus procesos de toma de decisiones. Piensan que los corporativos centrales utilizan grandes cantidades de tiempo y esfuerzo en recolectar información que no difunden adecuadamente."

Estos conflictos son, en muchos aspectos, inevitables. Es natural que las subsidiarias quieran menos control, es decir, más autoridad, así como producir menos reportes y lograr una mayor diferenciación local de sus operaciones. Al mismo tiempo, también es natural esperar que quienes intentan manejar grandes operaciones mundiales exijan informes más detallados que faciliten el control y una mayor estandarización central. Estas necesidades pueden provocar conflictos derivados de la falta de entendimiento si no se utilizan los métodos de control apropiados.

La clave de una administración eficaz reside en la capacidad para guiar a la compañía hacia sus objetivos mundiales sin sofocar la iniciativa de las operaciones locales. Para alcanzar estos objetivos, los sistemas de control internacional eficaces exigen que sobre alguien recaiga la responsabilidad de implantar las acciones adecuadas cuando las operaciones estén fuera de control y necesiten ser corregidas. Antes de que se pueda establecer un control adecuado deben desarrollarse líneas de autoridad y responsabilidad.

SISTEMAS DE CONTROL

Suponiendo que los planes ya han sido establecidos y la responsabilidad asignada, los sistemas de control deben seguir una secuencia de etapas lógicas tras los objetivos que reflejen los planes de marketing que asigne la responsabilidad final de alguien de iniciar una acción correctiva cuando ésta sea necesaria. Si se pretende controlar las operaciones de marketing internacional o local, el sistema de control debe:

í. Establecer objetivos.

2. Seleccionar los métodos de control.

3. Fijar estándares.

4. Asignar responsabilidades.

5. Diseñar sistemas de comunicación.

6. Implantar métodos para evaluar los resultados.

7. Determinar los procedimientos de control para iniciar una acción eficaz donde y cuando sea necesaria.

" "The Bhopal Legacy: MNCs Need to Weigh Centralizaron vs Control, en *Business International,* 4 de enero de 1985, p. 1.

ESTABLECER OBJETIVOS

Los nuevos ejecutivos del marketing internacional deben tener ideas homogéneas sobre sus objetivos al entrar a la competencia internacional. La falta de objetivos definidos con claridad no es totalmente inaceptable, pero puede constituir un desafío si no se sustituyen por objetivos realistas que puedan ser cumplidos a través de una planeación y un sistema de control adecuados. La administración debe señalar explícitamente la ventaja de los objetivos generales y específicos de corto y largo plazos para la operación internacional. A menos que sean determinados al principio, la administración no puede saber qué recursos necesita o cuáles avances espera. Si no se cuenta con objetivos realistas, es imposible establecer los estándares de la compañía, así como llevar a cabo el control planeado.

Si no se cuenta con objetivos realistas, es imposible establecer estándares y, por ende, medir y evaluar el desempeño.

Con frecuencia, las compañías cuyas organizaciones subordinadas realizan una gran cantidad de lanzamientos no saben comunicar adecuadamente los objetivos de la firma y las metas de las diversas unidades operativas. A menos que los alcances de los objetivos sean explícitamente convenidos, tienen poca relevancia para los subordinados. Los alcances de los objetivos deben identificar las metas de toda la compañía para que todos los involucrados sepan hacia dónde se dirigen y puedan cubrir los detalles específicos de los objetivos operacionales de las metas a su cargo. Las normas pueden incluir metas explícitas y objetivos tales como la obtención de una determinada participación de mercado o niveles de ventas específicos en dólares o utilidades, o fijar metas menos tangibles tales como la imagen del producto y de la compañía. Es conveniente ser tan concreto como sea posible al comunicar los objetivos, pero la inclusión de objetivos abstractos transmite una perspectiva. Después de que se han establecido los objetivos generales y operacíonales, la administración debe seleccionar el método básico o los métodos de coordinación y control más adecuados para aplicar en una circunstancia específica.

SELECCIONAR MÉTODOS DE CONTROL

Los controles directos o indirectos son las alternativas básicas relevantes para supervisar las operaciones de marketing en el extranjero. Los métodos de control directo incluyen arreglos contractuales y participación en la propiedad. El control indirecto puede incidir sobre las comunicaciones o la competencia. Sin embargo, en ambos métodos de control la extensión y el grado del mismo pueden variar ampliamente.

Los arreglos contractuales formales pueden ser las bases de un mecanismo positivo y directo para controlar las operaciones extranjeras. Sin embargo, es necesario realizar contratos específicos para ejercer un control eficaz. Dos de los arreglos más comunes de control es utilizar cuotas y requerimientos de licencias. Incluso, aunque ambos pueden requerir un trabajo específico, las condiciones contractuales no pue-

den siempre ser forzadas. Las cláusulas contractuales pueden establecer mecanismos administrativos formales o depender sólo de la conformidad voluntaria, pero la compañía matriz puede retornar a la alternativa de los arreglos de marketing si no se determinan los requerimientos contractuales.

Cuando una compañía participa en la administración (o al menos puede fijar las políticas) de sus representantes internacionales, se asegura un alto grado de control. Con frecuencia, la propiedad (incluso minoritaria) ofrece una oportunidad sustancial para controlar a través de la participación en el dominio de la administración.

FIJAR ESTÁNDARES

Antes de que un mecanismo de control pueda trabajar con eficacia, debe fijarse una serie de estándares basados en objetivos para medir el progreso. Los estándares deben ser expresados tan explícitamente como sea posible. Además, no deben limitarse a temas de costos o financieros. Los estándares a alcanzar por la función de marketing pueden ser determinados con base en las utilidades, volumen de ventas, establecimiento de canales de distribución, ingreso a un mercado extranjero o alguna otra medida relevante.

El ingreso y los presupuestos de gasto deben ser incluidos entre los estándares que la compañía establezca para las operaciones extranjeras. Las empresas no familiarizadas con este tipo de operaciones deben establecer rápidamente los presupuestos de gasto debido a que ello ayuda a evaluar los costos y a elaborar planes realistas. Por lo general, los presupuestos de gasto son respetados, mientras que los planes de ingresos tienden a trabajar de otra forma. La búsqueda continua, el análisis del presupuesto y el cumplimiento de estándares deben ser encarados tempranamente para permitir una determinación realista de estándares. Los estándares deben ser establecidos en todos los niveles operativos y revisados secuencialmente por cada nivel superior para determinar si son realistas y concordantes con los objetivos globales de la empresa.

Los estándares para evaluar la función de marketing pueden basarse en:

- Utilidades.
- Volumen de ventas.
- Establecimiento de canales de distribución.
- Ingreso a mercados extranjeros.
- Otros.

ASIGNAR RESPONSABILIDADES

Las complejidades de la organización internacional hacen difícil atribuir la responsabilidad final de la operación extranjera, debido a que ello, algunas veces, implica demasiada coordinación. Los diferentes departamentos o áreas funcionales de la compañía matriz deben estar conscientes de lo que sucede en otras áreas funcionales. Las empresas organizadas por líneas de productos necesitan mayor coordinación de esfuerzos en los mercados internacionales que en los locales. Las firmas organizadas

para las operaciones internacionales sobre una base nacional necesitan establecer una asociación y coordinación de relaciones entre las diversas naciones en las cuales desarrollan actividades de comercio. Cuando sea posible, la responsabilidad principal debe asignarse a una persona que sepa coordinar los esfuerzos de los otros para permitir una acción y un control centralizados. En ningún caso se debe asignar la responsabilidad a alguien que no esté de acuerdo con esa delegación de autoridad.

DISEÑAR UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN

El sistema de reporte y control es el sistema nervioso central de la compañía, necesario para acumular datos y difundir mensajes que inciten a la acción. Los sistemas de comunicación informal pueden ser adecuados para el marketing interno, pero en los negocios internacionales es imperativo implantar un sistema de información sistemático y organizado que proporcione un flujo continuo de datos para el análisis y decisión de la oficina central.

Recolectar información y difundirla pueden ser actividades costosas, por lo cual el sistema de comunicación debe ser cuidadosamente diseñado para adecuar el nivel de reporte correcto. Demasiada información consume mucho tiempo ejecutivo y genera demasiadas fallas para dar una base adecuada de control. La cantidad de datos del sistema de reportes no debe restarle a la gerencia el tiempo necesario para el manejo de la operación. Debido a la improvisación de las tecnologías de comunicación, se tiende a solicitar niveles excesivamente elevados de información, mucha de la cual carece de interés real. Además de consumir el tiempo de quienes la envían, se denigra el valor del reporte. El gerente de una filial previno: "Ustedes tienen muy buenas razones para pedir grandes cantidades de datos, lo cual genera el peligro de que surjan diversas formas de incumplimiento, entre ellas la falta de información".[12]

El sistema de reporte y control constituye el sistema nervioso central de la corporación.

La falta de comprensión del lenguaje y de los mensajes ocurre no sólo entre compañías y clientes, sino también entre gerentes. Tanto las comunicaciones entrantes como las salientes deben ser completamente comprensibles para que sean eficaces para el receptor. Los diferentes esquemas conceptuales de los diversos gerentes pueden generar una pérdida de comunicación, la cual incluso puede ser provocada por palabras de significado ambiguo. La ocurrencia de estos problemas conceptuales es más común cuando se manejan abstracciones, tales como "buenas relaciones con el cliente", o "pronta entrega". Las comunicaciones deben establecerse en términos concretos.

Elementos clave de los sistemas de comunicación son los medios que las empresas utilizan para recolectar información. Más que un método para recolectarla, las

[12] "Global Orgamzation: Square D Unites Managers to Compete Globally", en *Business International,* 21 de septiembre de 1987, pp. 297-299.

compañías reciben datos de diversas fuentes, ya sea a partir de preguntas periódicas, recolección automática, registros propios o auditorías de campo. Al observar el trabajo de una división extranjera, la compañía debe recabar datos del personal de campo, agentes extranjeros, investigadores locales de mercados y clientes. También puede obtenerla de los sistemas de reporte automático, como las tarjetas garantizadas de los clientes o los reportes de rutina elaborados por el personal de ventas o por los intermediarios. Todos estos sistemas de reporte de rutina deben ser evaluados periódicamente para determinar si son económicos, flexibles, actuales y si están en condiciones de proveer la necesaria información para el control de procesos. Las auditorías de campo del personal de la corporación pueden aportar ideas sobre los problemas y oportunidades extranjeras de la compañía. Tales visitas pueden determinarse por el número y tipo de problemas detectados, el valor y el potencial de utilidades del área, el costo de tales visitas y la capacidad de los gerentes o representantes locales. Con frecuencia, quienes viajan al exterior consideran a los gerentes locales más como un gasto que como un beneficio, que deben ser manejados por el personal experimentado que sabe qué buscar y que ha desarrollado capacidad para escuchar los problemas locales.

Las instalaciones físicas para recibir y enviar comunicaciones internacionales son más complejas cada año. Los sistemas de comunicación internacional cuentan con circuitos, radios, teleimpresoras y sistemas satelitales de gran alcance. Como resultado del avance tecnológico, los sistemas de comunicación también proveen acceso directo a las computadoras de cualquier lugar del mundo y permiten la administración de sistemas en tiempo real, lo cual permite que el personal de la oficina matriz participe al observar las operaciones tal como ocurren en realidad. Estos impresionantes avances tecnológicos no son significativos si no se logran desarrollos conceptuales paralelos que faciliten la utilización racional de las masas de información que son transmitidas internacionalmente.

IMPLANTAR MÉTODOS PARA EVALUAR LOS RESULTADOS

La evaluación de resultados y la iniciación de una acción correctiva para modificar los programas defectuosos son los pasos finales de la secuencia de control. La información obtenida en el campo debe ser comparada con los estándares y objetivos ope-

LA DELEGACIÓN EN LA EMPRESA JAPONESA

En el caso de muchas compañías japonesas existe delegación en la toma de decisiones en funciones tales como el monitoreo del desempeño, selección de proveedores, niveles de inventario y estrategia de marketing. En cambio, existe centralismo en las decisiones sobre finanzas corporativas, planes de investigación y desarrollo, así como en adquisiciones de planta y equipo.

racionales establecidos. Si los resultados no satisfacen las expectativas, se debe iniciar un acción correctiva o modificar los estándares y objetivos. En el área del marketing internacional existe un intervalo significativo entre el tiempo en que se toma la acción correctiva y el momento en que finaliza. Puesto que tal intervalo es entendible en razón de la distancia, las variaciones culturales y los problemas organizacionales involucrados, es particularmente importante que la evaluación y la corrección sean actividades continuas. Las empresas deben establecer por adelantado, cuando sea posible, planes de contingencia y patrones de acción preestructurados utilizables para reestablecer rápidamente las condiciones óptimas del mercado ante los cambios rápidos del mismo.'[3]

Tal como se expresó, la secuencia de control no tiene final: es un ciclo continuo de establecer, evaluar, reestablecer y reevaluar.[14]

PROBLEMAS ANALÍTICOS DE CONTROL

Si al negociar con una división, subsidiaria, inversión conjunta o franquiciatario el responsable de establecer sistemas de coordinación y control encuentra numerosos problemas, debe requerir un análisis y armonización de los objetivos de la compañía. Todas las alternativas ofrecen diversas soluciones, generalmente superiores, pero cada una ofrece ventajas específicas en determinadas circunstancias. El sistema debe ser diseñado de acuerdo con el esquema de la estructura organizacional, metas, nivel de madurez y relación de trabajo establecidos. El éxito de una operación depende tanto del sistema de evaluación como del sistema de control seleccionado y de la realidad situacional.

La base de medición es un factor crítico cuando se pretende medir tanto la utilidad como el volumen de ventas. Incluso cuando la técnica es necesaria para medir algo simple como el volumen de ventas, debe realizarse un análisis cuidadoso. Si las metas de volumen se fijan en términos de dinero, la inflación, la fluctuación monetaria y la modificación del precio bajo el control del gerente pueden afectar los resultados. Medir el número de unidades, tonelaje y otras magnitudes tísicas no está necesariamente correlacionado con la meta final de utilidad. Al transferir las políticas de precios o los procedimientos de inventarios, puede ocurrir un cambio en el manejo de las tasas de fluctuaciones, de tal forma que se afecten notablemente los resultados de las operaciones.

Las utilidades pueden ser distorsionadas significativamente según el área en donde la compañía matriz coloque las ganancias por impuestos o de otros orígenes. Las utilidades pueden ser asignadas a cualquier área de la compañía multinacional e incluso muchas veces a las subfunciones; por ejemplo, en una compañía integrada ver-

[13]Aoki, H., "The White Paper 011 International Trade 1989 o Rapid Progress in Structural Adjustment", *en Journal of Japanese Trade and Industry,* 1 de septiembre de 1989.

[14] Ghoshal, Sumantra, "Global Strategy: An Organizing Framework", en *Strategic Management Journal,* 8, 1987, pp. 425-440.

ticalmente, la utilidad puede ser colocada en la fase de producción, en la de distribución o en alguna mezcla predeterminada por los accionistas de la misma. Otra cuestión interesante son las utilidades de corto plazo *venus* las de largo plazo: los gerentes suelen maximizar las utilidades de corto plazo y recibir bonos y premios por ello mientras arriesgan las utilidades de largo plazo.

Todas estas cuestiones se relacionan directamente con el nivel y extensión de autoridad, responsabilidad y control. La localización e identificación de los centros de utilidad deben ser cuidadosamente analizados. Además, es necesario ejercer un nivel apropiado de control y de reportes adecuado a nivel del sistema de marketing. Por lo general, ningún sistema por sí sólo es adecuado para una compañía grande con diferentes tipos de relaciones organizacionales y situaciones de mercado. Asimismo, el sistema de coordinación y control requiere un análisis continuo para asegurar que funciona en la manera para la cual fue diseñado.[15]

ÁREAS DE CONTROL

Debido a que los costos del marketing internacional tienden a salirse de control, requieren de una supervisión especial: los mercados son pequeños, el transporte y la comunicación son difíciles y, con frecuencia, los procesos de auditoría son inadecuados. Incluso los costos de operación de la división internacional de la oficina de marketing internacional son similares a las internas, pero los sistemas de control y los objetivos pueden ser muy diferentes. Para facilitar el análisis, el gerente de marketing internacional debe evaluar las actividades de control desde el punto de vista del volumen, precio, producto, canal de distribución, promoción, personal o mecanismos de control de utilidad.

CONTROL DE VOLUMEN

Medir el volumen de ventas es uno de los mecanismos de control más eficaces. Al mensurar semanal, mensual o trimestralmente las ventas y compararlas con los simples pronósticos, se provee a la administración de una revisión periódica del progreso de la subsidiaria y de las ventas por línea de producto. El volumen de ventas depende de la intensidad de los esfuerzos de marketing, por lo cual el gerente responsable debe determinar si los gastos promocionales y los esfuerzos de ventas son apropiados para los retornos de capital. Este ejecutivo también debe tener capacidad para controlar los niveles de utilidades a través de una cuidadosa vigilancia de las otras áreas de marketing.

Medir el volumen de ventas es uno de los más antiguos y eficaces mecanismos de control.

[13]."Colgate-Palmolive Realigns Staff m Europe in Advance of 1992", *en Journal of Commerce,* 26 de septiembre de 1988, p. 5a.

CASO PROCTER & GAMBLE

Cuando Procter & Gamble lanzó *Pampers en* Europa, todos los esfuerzos de marketing se realizaron desde el corporativo europeo. El resultado: un fracaso. La razón: Procter & Gamble no sacó ventaja de las fortalezas particulares de cada nación europea. No se les consultó a los administradores locales durante la planeación, lo que provocó que no se consideraran aspectos clave para lograr el éxito.'[6]

Las empresas elaboran reportes detallados que proporcionan información sobre las ventas en cada mercado, producto por producto y por categoría de margen bruto. En estos documentos se estiman las ventas futuras de las subsidiarias o de otras compañías relacionadas y se pueden identificar las compras del gobierno u otros grandes volúmenes.

La información de participación de mercado también debe ser obtenida regularmente para que la administración pueda tener ambas bases de control, las relativas y las absolutas.

CONTROL DE PRECIOS

Tanto la reducción de precio como los precios excesivamente altos arriesgan la posición de mercado de la compañía. La administración debe recibir reportes regulares sobre los precios y estar alerta ante la posibilidad de que subsidiarias o intermediarios compitan entre sí en esta área. Tal competencia de precios puede ser beneficiosa para el consumidor, pero puede tener graves consecuencias para la compañía en su conjunto. Los clientes de las multinacionales conocen los precios en los diferentes países y frecuentemente demandan el precio internacional más bajo.

A pesar de las tarifas, el transporte y las condiciones de mercado locales que modifican los precios, la administración central siempre debe ejercer un control básico sobre los mismos. Para obtener la suficiente flexibilidad competitiva, la administración puede establecer rangos de precios para los mercados extranjeros y realizar transacciones negociadas a diferentes precios que deben ser reportados inmediatamente. Estos reportes reducen el número de tales ventas y permiten la descentralización de la función de precios sin que la empresa pierda completamente el control. Para observar el nivel de operación o el tipo de intermediario involucrado, la información del precio es necesaria para que la oficina matriz ejerza un control eficaz.

[16]Cristopher A., Bartlett y Sumantra Ghosal, "Tap your subsidiarles for Global Reach", en *Harvard Business Review,* noviembre-diciembre de 1986, p.ES26.

CONTROL DEL PRODUCTO

Los gerentes de marketing nacional deben estar seguros que el producto es adecuado para el mercado y que es entregado a los clientes en buenas condiciones. Un producto o imagen de marca depende directamente de las experiencias del cliente con él. Por lo general, los clientes extranjeros son más proclives que los nacionales para acusar a los productos de una firma si tienen una mala experiencia con uno de ellos. En realidad, los productos de los fabricantes extranjeros están a prueba todo el tiempo, por lo cual el control de su calidad es una cuestión de vital importancia.

Un producto o imagen de marca dependen directamente de las experiencias, buenas o malas, del cliente con ellos.

Con frecuencia, la imagen es más importante que el producto en sí, por lo que la buena calidad no es suficiente para sobrevivir si se cuenta con una mala imagen. Una compañía no puede sobrevivir en una industria o mercado con una imagen pobre del producto.

Los encargados del marketing nacional no pueden asegurar que sus productos serán adecuados para algún otro país en especial, pero los sistemas de comunicación y control eficaces pueden proporcionar información sobre las líneas de producto y las decisiones acerca de éste. Sin mecanismos de retroalimentación adecuados, los gerentes no pueden identificar las causas de la insatisfacción del comprador. Otros desafíos del producto que deben ser controlados son:

?. Daño excesivo provocado por un sistema de control mal organizado.

2. Que el servicio de pre y posventa no aplique los estándares necesarios.

3. Riesgo de calidad insuficiente cuando el producto es elaborado por una compañía subsidiaria, un licenciatario o un franquiciatario.

En los casos anteriores, el peligro puede ser minimizado a través de los sistemas de control adecuados. Sólo un control cuidadoso puede asegurar a la administración que la imagen del producto será preservada.[17]

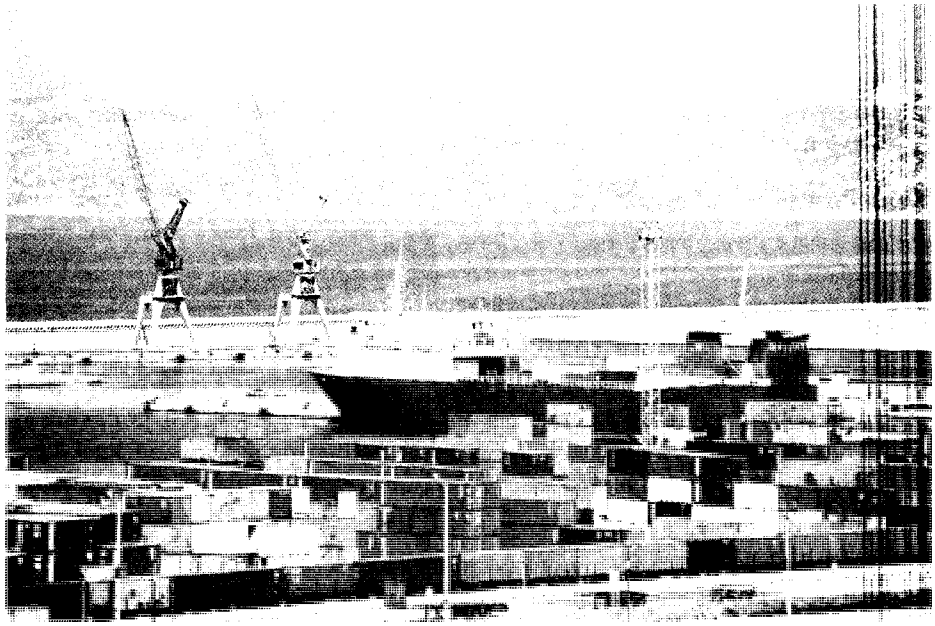
La función de control debe concentrarse en las siguientes áreas:

- Volumen.
- Precios.
- Producto.
- Promoción.
- Canal.
- Personal de marketing.
- Utilidades.

CONTROL DE LA PROMOCIÓN

La publicidad y la venta personal deben estar sujetas al mismo nivel de sistemas y mecanismos de control aplicado en los mercados internos. La función de la publici-

[17] Zaichkowsky, Judith, "A Global Look at Consumer Involvement and Use of Products", en *International Marketing Review,* volumen 6, núm. 1, 1989, pp. 20-34.



La supervisión y control de los canales de distribución extranjera son distintos a los del comercio interno.

dad puede ser organizada y desarrollada en forma centralizada o descentralizada. En realidad, el éxito de un programa de publicidad puede depender más del nivel de control de la campaña que de su nivel de estandarización.'[8] En particular, la oficina matriz necesita saber si comunica eficazmente los objetivos corporativos y de mercado que difunde a través del mundo. La venta personal no puede ser dirigida desde la oficina matriz, pero sí puede ser orientada desde allí.

CONTROL DEL CANAL

La medida principal de la eficacia de un intermediario es su volumen de compras a la compañía, pero tal información no proporciona detalles adecuados de si el distribuidor mantiene precios razonables o funciona eficazmente en las áreas de servicio y de ventas. Debido a que los intermediarios no proporcionan información objetiva sobre ellos mismos, la investigación continua de los clientes es la única forma de conseguir retroalimentación adecuada sobre el nivel de representación de ventas, velocidad de cumplimiento de las órdenes, calidad de los servicios de posventa y otras funciones del distribuidor. Si las metas sobre volumen y participación de mercado no están siendo alcanzadas, todo el sistema de distribución debe ser revisado para determinar si en él radica la causa de los problemas de mercado.

[18] Peebles, Dean, "Executive Insights Don't Write Off Global Advertising: A Commentary", en *International Marketing Review,* volumen 6, núm. 1, 1989, pp. 73-78.

La supervisión y control de los canales de distribución requiere estándares diferentes de aquellos que se aplican en el comercio interno. Una compañía puede tener libertad de decisión en las políticas del canal de distribución extranjera, pero menos oportunidad de manejar y controlar estos canales. Por ejemplo, restringir el número de estantes para la mercancía puede provocar problemas debido a que las estructuras de los intermediarios no permiten una distribución exclusiva o restringida. Una compañía acostumbrada a un pequeño número de intermediarios puede entrar en coflicto con un sistema de control enteramente diferente al supervisar un gran número de estantes desiguales. Además, el calibre del intermediario es difícil de controlar debido a que frecuentemente no existen intermediarios que satisfagan los estándares predeterminados.

Cuando los volúmenes de ventas son muy grandes, se suelen reducir los mecanismos de control, y aunque los fabricantes se muestran a gusto con un menor control en los mercados extranjeros, tal flexibilidad puede destruir la eficacia de los sistemas de distribución.

CONTROL DEL PERSONAL DE MARKETING

El personal es un elemento vital para el éxito de un programa de marketing. La administración de la oficina matriz debe preocuparse permanentemente por el nivel de capacidad de la gerencia de marketing de cada país. Cada día las compañías incrementan su interés en el personal de marketing, sobre todo en aspectos tales como su contrato, desarrollo y compensaciones. Los reportes del trabajo son regularmente acumulados y se comparan los registros de los gerentes de diferentes partes del mundo como método para detectar las deficiencias gerenciales. Las compañías que aplican un fuerte control sobre el personal de marketing han encontrado una resistencia considerable de los gerentes de campo para mantener la práctica que se ha probado

CONTROL DE UTILIDAD

Por lo general, el objetivo de las corporaciones es maximizar sus utilidades netas mundiales. Los reportes de utilidad indican a la administración la salud de las operaciones subsidiarias y las condiciones actuales de mercado. Estos instrumentos pueden funcionar eficazmente como indicadores de tendencias para proveer una guía a la administración central. Debido a que la utilidad es el fin último de todas las actividades de marketing, la medida final de éxito es la utilidad. A pesar de que haya medidas de utilidad efectivas a nivel gerencial, del éxito en la construcción del volumen, el mantenimiento de márgenes y el control de costos, nada de esto garantiza la misma.

[19]"Global in Our Outlook on Life", en *MIT Management,* primavera de 1988, pp. 21-25.

En realidad, la utilidad como una simple y concreta idea no encaja fácilmente en el esquema del negocio internacional.

Algunas compañías reinvierten todas sus utilidades y contabilizan sus operaciones más exitosas. Obviamente, cualquier corporación debe establecer su propia metodología para medir y controlar utilidades. Una de las decisiones críticas de la administración de la utilidad es determinar de qué área se tomarán las utilidades. Por lo tanto, el control último sobre esta área debe realizarse desde la oficina matriz. Otra importante decisión de esta oficina es determinar si las utilidades serán maximizadas en el corto o largo plazo. Este control es el más extenso y se aplica a todas las áreas de operación de marketing. El control en muchas áreas de marketing es más difícil y caro en los mercados mundiales que en los internos, y cada una de las áreas de control está estrechamente relacionada con todas las otras: los sistemas de control eficaces en un área son de poco beneficio a menos que en las otras áreas también lo sean. Los requerimientos de un control estrecho y las dificultades del mismo generan un dilema siempre presente en los mercados internacionales.

RESPONSABILIDAD DE LA OFICINA MATRIZ

Aunque la responsabilidad sobre las operaciones internacionales puede ser delegada en el director general, la responsabilidad última del éxito o fracaso de una empresa global recae en el jefe de la oficina operativa de la misma. Debido a su gran responsabilidad, la administración de la oficina matriz sólo necesita llevar a cabo el grado correcto de control sobre las organizaciones internacionales afiliadas. Las funciones de control deben ser asignadas a un nivel donde puedan ser implantadas de forma apropiada. Al menos la oficina matriz debe tomar decisiones básicas sobre las políticas, mayores inversiones de fondos y selección de ejecutivos.

El pensamiento de la administración internacional tiende a ir desde el control descentralizado hacia un punto medio entre la descentralización total y la centralización. La completa descentralización no ha probado una rentabilidad permanente y las comunicaciones y el manejo de la tecnología de información se han desarrollado a un punto donde la oficina de control es más factible. También la completa centralización tiene sus detractores. La mayor crítica en contra de la toma de decisiones centralizadas es la falta de consideración de las condiciones locales. Esto se soluciona aplicando un esquema que permita tomar una decisión centralizada si el control y la estandarización son factores críticos, o descentralizada si las condiciones de mercado locales son de mayor importancia. Ante la disyuntiva, una autoridad en el tema aconseja: "Piensa globalmente, actúa localmente."[2]" Cualquiera que sea el argumento, el staff de la corporación paulatinamente asume una mayor responsabilidad en el proceso de control.

[20] Bartlett, Chnstopher A. y Ghoshal, Sumantra, "Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution", en *California Management Review,* otoño de 1988, p. 73.

RESUMEN CONCEPTUAL

1. Los departamentos de marketing pueden estar organizados en función de sí mismos, del mercado, del producto o de una combinación conocida como organización matricial.
2. No existe una estructura organizacional estándar que sea útil para desarrollar la función de marketing.
3. El problema del diseño de la organización involucra tres temas estrechamente relacionados:
   - Definición de las subunidades organizacionales basadas en las funciones y dimensiones clave de la organización.
   - Elección entre centralización y descentralización.
   - Asignación de los sistemas de reporte y control.
4. Es de suma importancia asignar responsabilidades sobre cada función de marketing, pues de lo contrario la empresa pierde flexibilidad en la toma de decisiones en el área.
5. Mientras los europeos tienden a tomar las decisiones en forma centralizada, los estadounidenses prefieren delegar esta función en los niveles inferiores de la organización. Por su parte, en Japón, las decisiones se toman por consenso.
6. Una cuestión clave que atañe al diseño de la organización es la forma en que se dividirán las líneas de operación de acuerdo con la competencia gerencial sobre funciones, producto y área geográfica.
7. Las nietas subyacentes de la estructura organizacional ejercen importantes efectos sobre la estructura.
8. Existen infinitos tipos de patrones organizacionales, pero casi todos pueden agruparse en tres categorías:
   - Centralizadas.
   - Regionalizadas.
   - Descentralizadas.
9. Las principales ventajas de la centralización son:
   - Concentración de expertos.
   - Control elevado sobre planeación e implantación.
   - Concentración de registros e información.
10. Las eficiencias esperadas y los beneficios de la globalización de las empresas que operan en los mercados internacionales dependen en grado sumo del control global sobre cada una de sus áreas.

11. Controlar significa dirigir, regular y manejar.

12. El control es el sistema utilizado para moni torear efectivamente todas las actividades de la empresa, medir las desviaciones de los estándares y tomar las acciones correctivas necesarias.

13. Los planes de marketing internacional son los más complejos para adaptarse a un sistema de control.

14. Al desarrollar la estrategia de marketing global, todas las funciones de las subsidiarias deben ser coordinadas para alcanzar una meta corporativa única.

15. Los controles directos o indirectos son las alternativas básicas para supervisar las operaciones de marketing en el extranjero.

16. Para que un sistema de control pueda operar eficazmente debe fijarse una serie de estándares basados en objetivos para medir el progreso.

17. Un sistema de control es inútil si no está basado en un sistema de comunicación eficaz.

18. La evaluación de resultados y la iniciación de una acción correctiva para modificar los programas defectuosos son los pasos finales de la secuencia de control.

TÉRMINOS CLAVE

- Acción correctiva
- Área de control
- Centralización
- Competencia gerencial
  - * De producto
  - * Funcional
  - * Geográfica
- Control
- Control central
- Control de precios
- Control de volumen
- Control local
- Descentralización
- Estandarización

Estructura organizacional

Filosofía corporativa

Función

Grado de control

Lugar de decisión

Medición del desempeño

Organización:

* Matricial
* Por marca
* Por mercado
* Por producto

Regionalización

Sistema de comunicación

CUESTIONARIO INTEGRAL

1. Explique las formas más usuales de organización de los departamentos de marketing.
2. Explique el proceso de diseño de una organización.
3. Explique, con base en un ejemplo real o imaginario, el concepto de centralización. Elabore el organigrama de esa organización.
4. Explique, con base en un ejemplo real o imaginario, el concepto de descentralización. Elabore el organigrama de esa organización.
5. Defina y explique el concepto de control.
6. Elabore un sistema de control.
7. Defina el concepto *estándar.* Coméntelo.
8. ¿Qué sucede si una corporación no asigna correctamente las responsabilidades de las áreas que la conforman?
9. Explique las principales ventajas de la centralización.
10. ¿Qué es el control directo? ¿Y el indirecto?
11. Explique cómo se evalúan los resultados.
12. Mencione las principales razones para organizarse internacionalmente.
13. Explique los elementos que el plan de marketing, en términos de estrategia organizacional, debe optimizar.
14. Describa en términos de análisis costo/beneficio la situación de las organizaciones centralizadas *versus* las descentralizadas.
15. Sintetice los elementos de un sistema de comunicación y control.
16. ¿Cuáles son las mayores preocupaciones del personal de subsidiarias?

ESTRATEGIAS DE PRECIOS

CAPÍTULO 14

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Comprender las decisiones de fijación de precios en el ambiente del marketing internacional.
- Comprender el rol del precio en las operaciones internacionales de las empresas.
- Analizar y sintetizar las principales estrategias de fijación de precios bajo contextos internacionales tradicionales.
- Integrar la manipulación estructurada de los precios internacionales dentro de un análisis de oportunidades de mercado.
- Visualizar las tendencias en los precios de las marcas globales.

EL ROL DEL PRECIO

El precio es parte integral de un producto, ya que éste no podría existir sin un precio. Es difícil pensar o hablar sobre un producto sin considerar cuánto vale. El precio es importante porque afecta a la demanda, es decir, que existe una relación inversa entre ambos. El precio también afecta a la economía porque la inflación, en general, es causada por los incrementos rápidos de precios

Entre precio y producto existe una relación vital, debido a que ninguno de los dos puede existir sin el otro.

Cuando se les pidió a los gerentes de marketing internacional que pusieran en un rango la importancia de los diversos componentes de la mezcla del marketing en los mercados extranjeros, la respuesta, en orden descendente, fue ésta: calidad, precio, tipo de mercado, política de crédito, empaque y publicidad.[1] Ello indica que el precio es considerado importante por aquellos que saben, importancia que es recalcada por la relevancia otorgada a la política de crédito, que en la actualidad es un aspecto del precio. Sin embargo, éste no es más importante que cualquiera de las otras tres P. No obstante, es el único elemento de la mezcla del marketing que genera ingresos, por lo cual debe ser un activo instrumento de la estrategia de las principales áreas de tomas de decisiones de marketing. El precio es una importante herramienta competitiva para enfrentar y vender a la competencia y a los productos sustitutos cercanos. El nivel de factibilidad para la fijación del precio establecido por la demanda, competencia, costos y consideraciones legales puede disminuir o aumentar en una situación determinada. Ejemplo, la fijación del precio de un producto básico contra una innovación. No se debe olvidar que el precio nunca debe estar aislado de las otras partes de la mezcla de marketing, esto es, nunca debe ser tratado como un factor aislado.

El precio es con frecuencia poco entendido, especialmente por muchos ejecutivos. Los consumidores no objetan el precio. Lo que ellos objetan es la falta de relación entre el valor percibido del producto y el precio que les cobran por él.

El precio puede ser absolutamente alto desde el punto de vista de costos bajos, de la demanda en relación con su valor y otras características. Además, debe ser menor que el valor percibido o exactamente el valor percibido.

LA NATURALEZA DE LA DECISIÓN DE PRECIOS

Factores internos y externos, así como su interacción, influyen sobre la fijación de los precios de exportación. Los factores internos que influyen son la filosofía, las metas y

[1] Baker, James G. y Ryans,John K.Jr., "Some Aspects of International Pricing: A Neglected Area of Management Policy", en *Management Decisions,* agosto de 1973.

Naturaleza de las decisiones sobre precios	El intermediario fija el precio de venta en el extranjero	El fabricante fija el precio en el extranjero
Fijación inicial de precios	1	2
Cambio de precios	3	4

Ilustración 14-1 Escenarios básicos de precios

los objetivos de la empresa en un mercado definido, así como los costos de desarrollo, de producción y de comercialización del producto de exportación, su naturaleza e industria en la que opera el exportador.

Los cuatro escenarios básicos de precios pueden identificarse en la ilustración 14-1.

En los escenarios donde los intermediarios tales como los comerciantes de exportación, agentes extranjeros o distribuidores son los responsables principales de colocar los precios en los mercados extranjeros, tienen que negociar la mayoría de los elementos de precio. Generalmente, es deseable que las firmas no deleguen el poder de fijación de precios en los intermediarios. Al menos, la compañía internacional debe saber qué precio se cobra a los usuarios extranjeros por sus productos, lo que implica que deben jugar un rol mayor durante la etapa de fijación. Existen diferencias importantes en la situación de la fijación de precios de los nuevos productos comparados con lo cambiante de los precios de los productos existentes en el mercado.

ESTRATEGIAS Y FIJACIÓN DE PRECIOS EN CONTEXTOS TRADICIONALES DE MARKETING GLOBAL

Gobierno del mercado (contexto político)

Este es un contexto en el cual el gobierno revela las debilidades de sus mercados al dejar que los competidores extranjeros ofrezcan productos a precios más bajos que las compañías nacionales. El propósito de los controles de precios es dirigir a la mayoría de los consumidores con un ingreso adicional a gastar, especialmente entre aquellos que aspiran a un estándar de vida de clase media.

Sucesos tales como la existencia de estabilidad de precios, el fin de la inflación o el fortalecimiento de la moneda nacional proporcionan a la clase media razones para consumir, ahorrar e invertir. El éxito de este contexto recae en la oportunidad adicional del marketing de relaciones, lo cual les permite a las compañías establecer relaciones de largo plazo con sus clientes.

Decisiones de mercado bajo incertidumbre (contexto tecnológico)

Los profesores de marketing multiplican la información sobre las estrategias del manejo de la relación precio-costo como una señal del juego.[2] Los equipos de marketing ingresan en nuevos mercados con información sobre los precios de los productos competidores. Los competidores actuales ya conocen sus costos y precios, a la vez que los nuevos penetran en los mercados con precios que esperan les proporcionen utilidades. Es aquí en donde empieza el juego.

Aunque existe competencia entre las compañías actuales y las nuevas en muchos mercados, las señales de los precios tienden a reflejar varias combinaciones de recursos, tales como locales, regionales o nacionales más un esfuerzo de marketing global.

Casa de los consumidores (contexto cultural)

Las decisiones de fijación de precios que se generan en este contexto por lo regular son las siguientes: muchas compañías nuevas entran a un mercado con precios similares a los de los competidores actuales pero, además, formulan una mezcla propia de estrategias. Otros, por su parte, prefieren actuar por su cuenta, y no prestan atención a la forma en que las relaciones de costos difieren a través de las líneas de productos.

Existen otras empresas que fijan los precios cuando tienen información sobre cómo llegar a los clientes locales a través de los importadores, distribuidores y detallistas. Por último, otras compañías desean entrar en todos los mercados internacionales sin revisar cómo están situadas sus marcas globales, en cuanto a precio, en todos los mercados locales.

Segmentación, posicionamiento y decisiones a la medida (contexto de administración de marketing)

En este caso las decisiones de precios se basan en costos, calidad e imagen de la marca. Si los precios son altos debido a que los productos son importados de una compañía extranjera de calidad (ejemplo: productos lujosos de alta costura, automóviles caros y aeronaves ejecutivas), tienen una demanda rígida y sus costos de producción son sensibles a los altos estándares de calidad. El mercado meta está constituido por aquellos consumidores que pueden pagar por esos bienes de altos costos y que los desean antes de que el marketing masivo reduzca sus precios. Para mantener una imagen de alta calidad, los vendedores ofrecen a los clientes una serie de productos relacionados,

[2] Bagwell, Kyle, "A Model of Competitive Limit Pricing", *en Journal of Economics & Management Strategy,* 1:4, enero de 1992, pp. 585-606.

una línea de productos o un conjunto de marcas, todos los cuales reflejan altos precios y costos de inversión. Estos atributos de los precios son estimulados y reforzados en forma continua a través de la publicidad, los puntos de compra-venta y las campañas de marketing integrado. Debido a ello, los límites de los precios de los competidores actuales se convierten en las señales de la calidad de los productos para las nuevas compañías. Los profesores de marketing denominan a esta diferente mezcla de actividades de precios una perspectiva de contingencia.

Las firmas seleccionan estrategias de precios competitivas con anticipación de, y en respuesta a, las estrategias de precios de las compañías rivales. Las acciones de las empresas (ejemplo: estrategias, pagos e información) afectan a la demanda del consumidor. Exportadores, manejadores de bases de datos, comercializadores de marcas, clubs de descuento al detalle y detallistas de los megamercados elaboran estrategias de costos para manejar los precios.

CERVEZAS MEXICANAS ENTRAN EN EL MERCADO DEL CARIBE (PUERTO RICO)

A finales de los setenta y principios de los ochenta una empresa cervecera mexicana que sólo exportaba a Estados Unidos comenzó a incursionar en nuevos mercados del Caribe, Centro y Sudamérica luego de percatarse de la importancia y oportunidades que se presentaban para exportar.

Aprovechando el momento, el nuevo y dinámico gerente de exportaciones, con experiencia en los mercados de Centroamérica, recibió la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos y aceptó entrar en ellos.

Luego de analizar las fuerzas y debilidades de la compañía en el mercado de Puerto Rico, se llevó a cabo un estudio de las incontrolables foráneas, específicamente referidas a competencia tanto interna (tres empresas cerveceras locales) como internacional, y verificar mediante un análisis de precios cómo se posicionaban los productos de la competencia en ambos segmentos. Luego de ello se optó por establecer un segmento propio del mercado dentro del rango de cervezas de importación, un poco más abajo para poder manejar una excelente estrategia en puntos de venta y centros de consumo de manera sólida, con buena imagen, calidad y reconocimiento, que podía competir con cualquier otro producto, tanto europeo como asiático en el mismo nivel y segmento de mercado.

Es importante tener en cuenta que la cerveza norteamericana de mayor consumo y participación de mercado en ese entonces era Schaefer, considerada nacional por ser Puerto Rico un estado libre asociado a Estados Unidos.

Tomando en cuenta la ventaja competitiva que la compañía mexicana tenía por la distancia (flete más bajo), así como por la identificación de los productos mexicanos y simpatía hacia nuestro país, intercambio artístico, cultural, etcétera, la operación tuvo un gran éxito y se pudo aprovechar la estrategia de precios manejada en esa ocasión.

AMBIENTE DE PRECIOS MÚLTIPLES

En general, las empresas internacionales operan en ambientes múltiples y heterogéneos. Por lo tanto, las compañías interesadas en controlar e influir sobre las políticas de precios en mercados extranjeros deben considerar muchos factores que varían entre los mismos. En algunos, por ejemplo, la alta inflación puede requerir una continua acción de precios. En otros, el gobierno puede imponer un precio congelado que permita una flexibilidad mínima.

Las mayores variables que afectan la fijación de precios son los patrones de demanda y oferta en los diferentes mercados. Las fuerzas subyacentes determinan las curvas de oferta y demanda esperadas para diferenciar significativamente los diversos mercados. En el lado de la demanda, los factores de mayor peso son las diferencias entre las necesidades y conducta del consumidor y sus niveles de ingreso. Sin embargo, también son importantes la disponibilidad y precio de los sustitutos así como las percepciones del consumidor de los productos. La oferta es afectada por la posición de costos de la firma, la cual depende en gran medida del precio de los factores de los insumos y de la tecnología de producción.

Las variables más importantes que afectan la fijación son los patrones de oferta y demanda de los diferentes mercados.

Otras influencias mayores sobre el precio incluyen la estructura de mercado, los canales de distribución, la naturaleza de la competencia y los controles oficiales de precios. También son importantes los movimientos de la tasa de intercambio extranjero y el ciclo de vida internacional del producto, así como la distancia geográfica y las buenas condiciones de acceso.

La heterogeneidad de los mercados internacionales no es reflejada por los precios no uniformes. En la medida en que los gobiernos no obstaculicen la operación de las fuerzas del mercado y no intenten regular las condiciones económicas del resto del mundo, el concepto de un mercado y un solo precio internacionales es significativo. Bajo tales circunstancias, la demanda nacional y las curvas de demanda pueden ser integradas en una sola curva internacional de demanda y oferta. Sin embargo, dada la extensión y naturaleza de la intervención del gobierno en muchos países, particularmente al establecer restricciones al comercio, el concepto de un mercado internacional integrado es más teórico que el actual al observar el precio de muchos productos.

POLÍTICA DE PRECIOS GLOBAL

Las decisiones globales sobre precios son mucho más difíciles de estandarizar que las decisiones globales sobre el producto o las actividades de promoción. Los competidores de diversos países tienen diferentes estructuras de costos, las cuales generan precios diferentes. Los impuestos, las obligaciones, las regulaciones del gobierno y las

influencias políticas varían, como también el poder de compra de los mercados meta. Los canales de distribución son de diferentes tamaños, por lo cual los miembros del canal de distribución esperan lograr márgenes específicos en sus mercados.

PRECIO ESTÁNDAR

Cuando se aplica una política de precio estándar, el experto en marketing fija el mismo precio base para un producto en cada mercado donde el mismo se ofrece. Sin embargo, el consumidor tiene que pagar el flete, seguro y deudas o la compañía añade una cantidad específica sobre el precio base.

Esta es la política más simple que una compañía puede implantar. La tarea de fijar el precio del producto de acuerdo con la posición de la firma en la curva de experiencia es también simplificada. Esto quiere decir que el precio puede fijarse con referencia a los costos unitarios proyectados de la compañía. No obstante, el precio estándar es también la mejor política de precio orientada hacia el consumidor, ya que no responde a factores específicos competitivos y ambientales de cada mercado. Los productos pueden ser sobre o subvaluados. El posicionamiento óptimo, así como la máxima rentabilidad, sólo se alcanza por casualidad.

La política de precio estándar implica fijar el mismo precio base en tocios los mercados.

FÓRMULA DEL PRECIO ESTÁNDAR

Mediante la fórmula del precio estándar la compañía calcula el precio de un producto para todos los mercados del mundo. Existen diferentes formas de establecer esta fórmula. Una de ellas es determinar el precio con base en el costo total. Esta consiste en tomar el costo total del precio calculado del producto (producción + marketing + utilidad, etcétera) en el mercado interno y agregar los costos adicionales resultantes de la transportación internacional, impuestos, tarifas, distribución y promoción. Con frecuencia esta alternativa genera precios muy altos para ser competitivos en mercados foráneos.

Existe también una fórmula de costo directo más margen de contribución que puede ser seleccionada. En este caso, el costo de producción del producto se toma como base, mientras que el proceso de marketing internacional más un margen de utilidad deseado son los costos adicionales. Sin embargo, debido a la complejidad del proceso global de marketing los costos adicionales de marketing y administrativos indirectos pueden elevarse sin ser incluidos en la fórmula. Además, este método puede aplicarse a los precios que no cubren todos los costos en que incurre la compañía.

Una fórmula diferencial o de costo relevante es la más útil en el proceso de toma de decisiones debido a que incluye todos los costos incrementales resultantes de una

oportunidad de negocios internacional que pudiera no ocurrir de otra manera y podría sumarse a los costos de producción. Por lo tanto, el administrador debe comparar aquellos costos con los ingresos adicionales de la venta. Si ello genera alguna utilidad, el precio se fija en ese nivel. La desventaja más grande de todas estas fórmulas es la pérdida de flexibilidad de la compañía para reaccionar ante las cambiantes circunstancias que imperan en los mercados. Un objetivo estratégico determinado, tal como la alta penetración en todos los mercados servidos puede ser imposible de alcanzar debido a la naturaleza rígida de la política de precios de la compañía.

ADAPTACIÓN DEL PRECIO

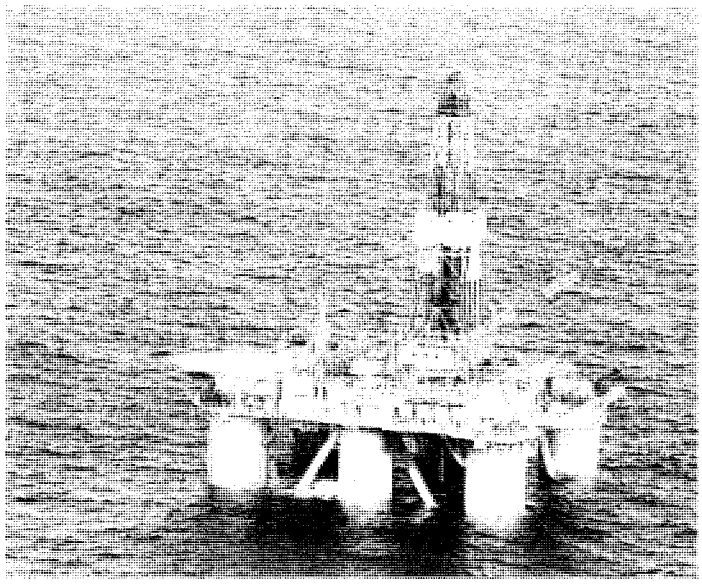
La adaptación del precio como política global significa que los precios de los productos de la compañía son determinados en forma descentralizada, de acuerdo con las percepciones de los gerentes locales de los diversos mercados. Esta política, que permite reacciones extremadamente flexibles ante los desarrollos competitivos y de mercado, tiene algunas desventajas mayores. Primero, los precios locales incrementan la dificultad de desarrollar una posición global estratégica. Segundo, si las diferencias de precios entre los mercados llegan a ser muy grandes surge el peligro de las importaciones paralelas, o de mercados grises (básicamente, importación por una entidad no autorizada). Cuando esto ocurre, los miembros del canal localizados en mercados de bajos precios sobre los cuales la empresa no ejerce un control estricto pueden revender el producto en mercados con precios significativamente altos.

Adaptar el precio significa que cada subsidiaria fija los suyos de acuerdo con las percepciones de los gerentes de las mismas.

PRECIO ESTRATÉGICO

El precio mínimo de estandarización absoluta necesaria para alcanzar una posición competitiva puede establecerse a través de líneas de precios (o patrones de precios) determinados por la oficina local. Las líneas de precios son determinadas con relación a los precios de los competidores. Éstos son aplicados en cada mercado, pero la administración local o regional puede acomodar los costos locales, los niveles de ingreso de los clientes, los requerimientos de márgenes de distribución y la competencia. Las líneas de precios también permiten la adaptación de éstos a los niveles cambiantes de saturación del mercado que acompañan a las diferentes etapas del ciclo de vida del producto.

Se puede alcanzar la diferenciación de precios entre los mercados geográficos sin obstaculizar la estrategia de precios general de la compañía. Los precios estratégicos requieren una coordinación central de las decisiones de precios. Los ejecutivos responsables de las decisiones de precio locales no tienen que aplicar sólo las líneas de precios, sino que deben reportar a los corporativos de la compañía sus decisiones sobre precios específicos. Desde su oficina, los especialistas tienen una visión general



El petróleo es un bien que influye en los precios.

de los precios de la compañía y los de los competidores relevantes, por lo que deben aceptar los precios sugeridos o negociar con los gerentes locales una solución mutuamente aceptable.

FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LOS PRECIOS

En ciertos casos el especialista en marketing tiene muy poca influencia sobre el precio que se fijará para un producto. Los mecanismos de oferta y demanda los fijan para productos no muy diferenciados (tales como trigo, cobre, café, cemento, harina y petróleo crudo) los cuales son comercializados en grandes cantidades en un paquete de intercambios internacionales. Además, cuando el cliente es el gobierno o el experto en marketing enfrenta regulaciones gubernamentales muy restrictivas, con frecuencia las compañías tienen sólo una alternativa: aceptar el precio o perder el negocio. Sin embargo, la mayoría de los fabricantes de productos y prestadores de servicios tienen la oportunidad de fijar un precio. A continuación se analizarán algunos de los factores que inciden en la determinación de los precios.

Costos Los costos determinan el límite inferior del precio del producto. En el largo plazo tienen que estar completamente cubiertos si el negocio quiere sobrevivir. En las decisiones globales de precios, los factores básicos de costos aplicados influyen tanto como sobre el precio interno. Sin embargo, existen algunos costos adicionales que afectan de manera notable el precio mínimo de un producto cuando es vendido por otra compañía.

Por lo general, los costos de hacer negocios, entre los cuales se incluyen obtener información, gastos de viaje y apoyo a los empleados son más altos en el markcting global que en el nacional. Mientras más grande sea el canal de distribución, más alta será la suma de márgenes y permisos que absorberá el intermediario. El empaque y etiquetación adicional, la transportación y los costos de financiamiento e inventario, así como el seguro adicional contra daños o pérdidas son elementos que elevan los precios. Si son absorbidos por el experto en marketing o transferidos al cliente, junto con los impuestos, tarifas y cuotas administrativas (por documentos, por ejemplo), se añaden a los costos globales.

El mercado Los factores de mercado que afectan a los precios de los bienes y servicios son los clientes, los competidores, los grupos de negocios y el ambiente económico. La atractividad de un producto determina su valor real, que es, en teoría, su precio límite en un mercado dado. En muchos casos el nivel del precio disminuye debido al limitado poder de compra de los clientes. Cuando los precios son negociados entre las partes contratantes (por ejemplo, experto en marketing y agencias gubernamentales), el precio final depende de sus habilidades de negociación.[3]

Los factores de mercarlo que afectan a los precios de los bienes y servicios son los clientes, los competidores, los grupos comerciales y el ambiente económico.

La competencia genera una tendencia de precios declinantes, hasta el punto en que puede llegar a poner en peligro la existencia de la empresa. Los precios de los productos competitivos y la satisfacción del cliente son fuertemente influenciados por lo que los clientes pueden pagar por el producto del experto en marketing global.

Las compañías pueden tratar de limitar a la competencia mediante la formación de uno o más grupos de negocios. Así, por ejemplo, las asociaciones de industriales tratan de conseguir información sobre el desarrollo y las transacciones de mercado. En muchas ocasiones representan a sus miembros en las negociaciones con los gobiernos o uniones, como es el caso en muchos países europeos. Los grupos de competidores pueden acordar claras reglas generales de competencia. Los carteles pueden establecer precios (como lo hace la OPEC), determinar áreas de mercado (como en el mercado de la cerveza austríaca), limitar los volúmenes de ventas (como en la industria del papel en algunos países), o incluso constituir una unidad de venta que distribuya las utilidades entre sus miembros al final del año. El experto en marketing global tiene que evaluar el poder de mercado de tales grupos y algunas veces unírseles, cuando las regulaciones legales de la casa matriz y del mercado local se lo permitan. Cuando las oportunidades de ganar son altas, algunas empresas eligen luchar contra ellos.

Las condiciones económicas, tales como la distribución del ingreso, las tasas de crecimiento y de intercambio así como la inflación inciden de manera notable sobre

[3] Campbell, N.C.G., Graham, J.L., Jolibert, A. y Meissner, H.G., "Marketing Negotiations in Franco, Germany, the United Kingdom and the United States", *en Journal of Marketing,* abril de 1988, pp. 49-62.

las decisiones de precios. La distribución del ingreso en un mercado geográfico afecta las tasas de precios en los cuales los diferentes grupos de consumidores pueden afrontar los productos de la compañía. Las tasas de crecimiento son un índice de la madurez del mercado. El rápido crecimiento de los mercados de productos jóvenes permite más libertad para tomar decisiones sobre precios que los mercados maduros y estancados donde la competencia de precios es violenta.

La alta inflación impone ajustes periódicos de precio para cubrir la elevación de costos. Debido a que las tasas de inflación no son las mismas en los diferentes mercados geográficos, el profesional en marketing global algunas veces debe enfrentar un complejo misterio de posibles cambios de precios y riesgos. Si la inflación es alta en el país productor, y la empresa no es hábil para ajustar los precios, puede verse forzada a absorber los incrementos de precios de los insumos. Si la inflación es alta en el país del cliente, la factibilidad de incrementarlos depende de la reacción de éstos,[4] de los controles del gobierno y de los costos adicionales de las cambiantes etiquetas de precios. Si el pago de un cliente localizado en un mercado inflacionario es esperado para ser delegado (lo que debería bajar el precio real pagado), la tasa de inflación debe ser considerada en las negociaciones de precios.

La oferta y la demanda La ley de la oferta y la demanda es un buen punto de inicio para explicar la conducta de precios de las compañías. Una práctica común es reducir el gran número de factores de precios a dos variables básicas: oferta y demanda. En una eficiente economía de mercado, la demanda es afectada por la actividad competitiva, por lo cual los consumidores toman decisiones informadas. El precio, como medida del beneficio del producto, actúa como el equilibrador de la oferta y la demanda. En el lado de la oferta, los proveedores compiten por los fondos limitados de los clientes mediante recortes de costos constantes y manejo del valor del producto. Por el contrario, cualquier incremento de la demanda es seguido por una elevación de precio, el cual debe moderar la demanda de ese momento. Sin embargo, por lo general el precio más alto induce a los fabricantes a incrementar la oferta, lo cual reduce el precio, situación que, otra vez, estimula la demanda.

Este modelo de precios basado estrictamente en la oferta y la demanda está sobresimplificado. La relación directa entre la oferta y el precio puede ser afectada por muchos otros factores. Los diversos productos son tan diferenciados que la oferta sólo como un factor secundario es en esencia irrelevante. Si un producto tiene una imagen distinta y prestigiada, el precio puede llegar a ser secundario en relación con la importancia de la imagen. Debido a que el análisis de la oferta y la demanda sólo puede explicar la conducta de precios de una compañía, es necesario considerar otros factores relevantes que afectan a ambas y que, en última instancia, influyen sobre las decisiones de precios.

Elasticidad y elasticidad cruzada de la demanda Debido a la elasticidad y la elasticidad cruzada de la demanda, las empresas no tienen posibilidades de cambiar o

[4] Johnson, D.M., "The Impact of Hyperinflation on the Purchasing Habits of Consutners: The Case of Brazil". en 13th *Anual Macro Marketing Conference,* San José, 1988.

mantener sus precios, independientemente de las acciones emprendidas por los competidores.

Ser competitivos no significa que los precios de una empresa sean mayores o menores que los de la competencia. Una compañía puede protegerse contra precios de corte de garganta con la intención de cultivar una imagen deseable y única. Una imagen prestigiosa permite que una firma actúe como un monopolio y gane una libertad de precios adicional.

La elasticidad de la demanda afecta la determinación de precios.

El gobierno Los gobiernos pueden imponer controles de precios sobre ciertos productos. Éstos pueden ser precios piso, techo, restricciones a los cambios de precios o límites a los márgenes de utilidad.

Los subsidios del gobierno pueden ayudar a bajar los precios e incrementar la competitividad global de los expertos en marketing. Con frecuencia, tales subsidios dependen del poder de presión de los grupos y otros mecanismos no económicos. Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos es un ferviente luchador en contra de los subsidios que reducen los precios y distorsionan la competencia en las industrias del acero y del hierro. Pero, por otra parte, subsidia a los agricultores, permitiéndoles exportar granos a precios que no pueden ser igualados por los agricultores de otros países.

Tasa intercambiaría Un factor que en general no afecta al mercado interno pero que es muy importante en el mercado internacional es la tasa intercambiaría. Otro problema de precios es el que involucra a la moneda que se utilizará para finiquitar la operación. Como regla, los vendedores deben negociar para cobrar en una moneda fuerte, mientras que los compradores deben tratar de que les acepten una moneda débil.

Volumen de ventas El volumen de ventas tiene un efecto significativo sobre el nivel de precios. Sin embargo, entre ellos existe una relación inversa. Por lo general, las empresas no tienen aversión a los bajos márgenes de ganancia cuando el volumen de ventas es o será alto. Existen muchas razones que otorgan sentido a esta relación. Cuando se adquieren grandes volúmenes de productos, los compradores tienden a desarrollar una conciencia y sensibilidad de precios competitivos. Además, esos productos tienden a presentar costos de oportunidad más bajos porque ocupan el espacio del piso por un corto tiempo. Asimismo, los costos de ventas son menores porque dichos productos pueden ser vendidos con un mínimo esfuerzo de ventas. Sin embargo, un tomador de decisiones no debe llegar en forma automática a la conclusión de que el volumen de ventas es un factor casual. Es muy posible que el volumen de ventas sea el efecto. Esto es, que los precios bajos sean producto de un alto volumen de ventas, pero el caso inverso no siempre es verdad.

Entre el volumen de ventas y el nivel de precios existe una relación inversa.

El volumen de ventas está también estrechamente relacionado con el efecto de la curva de aprendizaje o precio adelantado. Este método de precios está basado en la suposición de que un volumen grande de ventas, presente o anticipado, reduce los costos de manufactura, lo cual, a su vez, justifica la adopción de un bajo precio inicial. La reducción del costo es posible debido a las economías de escala que genera un alto nivel de producción y también a la alta eficiencia derivada de la habilidad de los trabajadores para aprender a utilizar sus máquinas para acelerar la producción. En efecto, la fórmula requiere que el precio introductorio sea determinado más por los volúmenes futuros que por los presentes. Este proceso provocó, en dos décadas, la reducción de precios de las gigantescas computadoras que costaban cientos de miles de dólares. Hoy, por ejemplo, una pequeña unidad portátil, que cumple las mismas funciones, cuesta unos pocos cientos de dólares.

Participación de mercado Un factor íntimamente relacionado con el volumen de ventas y el precio adelantado es la participación de mercado. Una alta participación proporciona flexibilidad al precio porque la compañía tiene la ventaja de estar antes en el mercado si así lo decide. También puede bajar su precio debido a las economías de escala derivadas de una elevada producción y bajos costos de marketing. Incluso, la participación de mercado es más importante para las compañías que entran en forma tardía debido a que la misma actúa como una barrera de entrada. Esto es, si no tiene participación de mercado, una empresa no puede producir los volúmenes necesarios para mejorar su eficiencia. La participación de mercados puede ser lograda con un bajo precio a expensas de la utilidad.

Costos y tarifas de distribución Como regla, cuando no existe dumping ni subsidios, un producto vendido en un país anfitrión debe costar más que uno idéntico en el mercado interno del fabricante. Ésta es la razón por la que los precios extranjeros deben ser incrementados para cubrir las tarifas y los costos extra de distribución, independientemente de que por ser importados deben y tienen que estar en un segmento de mayor precio, no sólo por los costos adicionales, sino también por la imagen y posicionamiento que siempre tienen los productos extranjeros.

Cultura Los fabricantes deben tener en cuenta que ni la política de un solo precio ni una lista sugerida de precios es eficaz en todos los países. En Estados Unidos, una práctica común entre los detallistas es cargar a todos los compradores el mismo precio bajo condiciones similares de compra. En muchos otros países, un precio flexible o negociado es una práctica común, por lo cual los compradores y vendedores suelen emplear horas en regateos sobre el precio. El regateo del precio es un arte, por lo cual es probable que el comprador con habilidades de negociación superiores obtenga un mejor precio que aquellos que no están familiarizados con dichas prácticas. De aquí surge la importancia de analizar la cultura del mercado meta para no encontrar barreras producto generadas por un mal análisis de las formas de negociar y el precio a ofrecer por razones de esa índole.

La escalada del precio El resultado de todos estos costos y factores puede ser una escalada del precio.

En muchos casos, los efectos de la escalada de precios impiden al experto en marketing entrar con éxito en nuevos mercados geográficos. Sin embargo, existen muchas técnicas para contrarrestar el problema, como lo demuestran los consumidores de productos vendidos en el extranjero con un precio más bajo que el interno.

La empresa puede escoger ingresar en mercados que están en una etapa temprana del ciclo de vida del producto (o línea de productos) para no competir en forma directa con bienes más baratos.También es posible reducir los costos mediante una disminución de los canales de distribución sin deteriorar el nivel de servicio al cliente. Esto es particularmente importante cuando se debe pagar un impuesto acumulativo de ventas.

Las modificaciones del producto, tales como los componentes de embarque para ser ensamblados en el mercado meta, pueden provocar cambios de tarifa. Dichos cambios también pueden consistir en remplazar los materiales más costosos y utilizar los más baratos, siempre que el cambio no influya negativamente sobre el valor del bien.

Ensamblar componentes, producir partes o todo el producto en los países de bajos ingresos son otras formas posibles de contrarrestar la escalada del precio.

Una forma de reducir el efecto de los precios altos sobre la demanda es arrendar el producto. Ésta es una forma particularmente atractiva para los expertos en marketing internacional de bienes industriales tales como las máquinas, herramienta, los vehículos de transporte o los robots industriales. Si bien por sí sola no elimina el efecto negativo de corto plazo de un precio alto, puede ayudar a reducir los problemas de insuficiente liquidez o costos personales de mantenimiento del producto. En realidad, la habilidad para arrendar o conseguir crédito a bajas tasas de interés es una herramienta significativa de marketing para el competidor global de la actualidad.

Una solución de fondo es bajar el precio neto, por ejemplo, mediante un incremento constante de la productividad de la compañía para aprovechar las economías de escala, o por medio de la reducción del margen de utilidad, o cargando únicamente parte de los costos. Muchos o todos los costos de investigación y desarrollo del producto, por ejemplo, pueden ser cargados al mercado interno. Esta técnica tiene que ser considerada con prudencia, porque no sólo influye sobre el margen de utilidad de la empresa, sino que puede derivar en acusaciones de dumping por parte de los competidores locales.

El precio final de un producto no debe ser fijado antes de que los socios de compañía negocien los términos de venta y de pago.

TÉRMINOS DE VENTA

La entrega de bienes o servicios tiene que ser negociada y regulada en el contrato de venta entre las partes. Estas condiciones de venta son llamadas términos de ventas. Las mayores dificultades de su negociación suelen derivarse de la falta de conoci-

miento sobre el embarque y su distribución internacional. Con mucha frecuencia las contrapartes no saben mucho acerca de las costumbres comerciales del otro país. Las interpretaciones diferentes de los términos son todavía una fuente continua de problemas. La incertidumbre sobre cuáles leyes serán aplicables es otra de las grandes dificultades.

Para evitar tales problemas, con el correr de los años, en el comercio internacional se han desarrollado términos de venta comunes, entre los cuales se destacan los establecidos por la Cámara Internacional de Comercio (International Chamber of Commerce) con sede en París. Conocidos como *Incoterms,* su amplio uso y su aceptación internacional los ha convertido en instrumentos que son aplicados con frecuencia en el marketing global.

A continuación describiremos brevemente los Incoterms más importantes.

- ***Ex works* (EXW)** Es el término de ventas más ventajoso para el vendedor. Este asume todas las obligaciones de embarque, inclusive la información para exportar, transitar e importar del comprador. Por su parte, éste enfrenta el riesgo de daño o pérdida de la mercancía tan pronto como los productos le sean entregados por el vendedor. Sin embargo, el especialista en marketing global debe estar consciente de que este término puede incrementar el costo percibido, es decir, el precio psicológico que el cliente tiene que pagar. Un número sustancial de oportunidades de negocios pueden ser perdidos por los competidores que aplican términos de venta más conveniente para los clientes.
- ***Free along-side* (FAS)** Obliga al vendedor a entregar la mercancía en el barco o en el puerto especificado en el contrato de venta. Los costos de empaque, embarque y documentación hasta que la mercancía sea descargada en el puerto de salida son responsabilidad del vendedor. El riesgo de daño o pérdida se transfiere al comprador cuando los productos son descargados.
- ***Free on rail/free on truck* (FOR/FOT)** Es similar a FAS. Este método incluye transporte por tren o camión. La carga de la mercancía es responsabilidad del vendedor.
- ***Free on board* (FOB) *o free on board airport* (FOA)** En este caso el vendedor debe entregar la mercancía a bordo del barco transportador indicado por el comprador en el punto de embarque y en la fecha especificada en el contrato de venta. El vendedor tiene que proveer todos los documentos de exportación necesarios y afrontar todos los costos de empaque, embarque y documentación. Además, el vendedor se enfrenta al riesgo del daño o pérdida hasta que la mercancía haya sido cargada. Luego, bajo su responsabilidad, el comprador tiene que sacarla del medio de transporte utilizado. También es común que el FOB o LAB (libre a bordo) sea manejado en plataforma de la empresa, y que sólo incluya el costo del producto más la utilidad que el fabricante desee obtener.
- ***Freight, carriage paid to* (DCP)** El vendedor tiene que pagar todos los costos de empaque, embarque y documentación hasta que la mercancía sea manejada

por el primer fletador en el lugar y tiempo especificado en el contrato. En ese momento, el riesgo de daño de mercancías o pérdidas es transferido al comprador. Este término puede ser aplicado a todos los tipos de transporte, entre ellos el embarque multiformas, los contenedores y transportación *roll-on* y *roll-of.*

***Freight, carriage and insurance paid to* (CIP)** Parecido al anterior, este sistema se aplica cuando las condiciones anteriores se extienden para incluir la obligación del vendedor de asegurar la mercancía contra daños o pérdidas durante el embarque.

***Cost and freight* (C&F)** En este caso el vendedor tiene que cubrir los costos de empaque, embarque y documentación hasta que los bienes sean descargados en el puerto indicado en el contrato de venta. El riesgo de daño o pérdida de la mercancía es transferido al comprador cuando los bienes han sido depositados en el puerto de destino.

***Cost, insurance, freight* (CIF)** Es similar a C&F, pero obliga al vendedor a asegurar la mercancía contra daños o pérdida durante el embarque. Este Incoterm es el más comúnmente utilizado por la mayoría de las compañías.

***Delivered duty paid* (DDP)** En este caso la responsabilidad por los costos y los riesgos de los embarques internacionales recaen en el vendedor. Los productos deben ser entregados al comprador tal como se estipuló en el contrato de venta. Sin embargo, este sistema es considerado el procedimiento menos viable debido a que requiere considerable experiencia en este tipo de embarques de parte del experto en marketing, incluso cuando se realiza por medio de un fletador internacional. Además, en muchos casos se convienen otros términos de ventas que trasladan parte de las obligaciones al comprador.

TÉRMINOS DE PAGO

Con frecuencia, los términos o forma de pago de los bienes o servicios que serán entregados y/o prestados son acordados durante el proceso de negociación de venta. Cada experto en marketing quiere cobrar tan rápido como sea posible y de acuerdo con la factura. Los clientes quieren obtener la mercancía como la solicitaron. Por ello, establecer un proceso de intercambio justo es del interés de ambas partes. Sin embargo, muchas disputas sobre los pagos pueden distorsionar el proceso, en especial en el marketing global.

FACTORES QUE AFECTAN LA ELECCIÓN

Lo más importante de los términos de pago es el riesgo anticipado por las contrapartes del negocio en el proceso transaccional. Riesgos obvios son la rentabilidad de la contraparte y el nivel de confianza y fortaleza de la relación entre ellas. Por lo general, los subsidiarios de ventas reciben su mercancía sobre la base de una cuenta abierta.

Otro factor de riesgo es la distancia entre los socios, debido a que ello afecta la duración y complejidad del embarque. Este puede reducir también la seguridad y calidad del producto. El riesgo institucional es generado por la inestabilidad política o social en uno o ambos países de origen de los socios. El riesgo monetario resulta de la fluctuación de las tasas de intercambio, la cual afecta de manera severa el precio de la mercancía y la utilidad potencial. El riesgo financiero es producto de la falta de conocimiento sobre las fuerzas o debilidades de los compradores.

Los términos o forma de pago son determinados durante el proceso de negociación de venta.

La naturaleza de la mercancía así como los estándares de la industria y el grado de competencia también influyen en la elección de los métodos de pago. Así, por ejemplo, las compañías que operan en una industria altamente competitiva, expertos en marketing de bienes de consumo masivo, suelen aceptar formas de pago de alto riesgo a fin de ofrecer a sus clientes una opción de precios competitiva.

Otros determinantes de los términos de pago incluyen la fortaleza del mercado y las habilidades de negociación de cada una de las contrapartes así como el grado de orientación hacia los consumidores de los especialistas en marketing. Los métodos de pago no regulan sólo la forma en que los productos o servicios serán intercambiados, sino que representan una herramienta financiera que puede ser utilizada de manera eficaz en un programa de marketing competitivo.

MÉTODOS ALTERNATIVOS DE PAGOS

Los métodos alternativos de pago disponibles por el experto en marketing global incluyen desde el alto-crédito, alto-riesgo, métodos de orientación al cliente de bajo crédito, bajo-riesgo, hasta aquellos orientados hacia el productor. Los métodos que consideramos más indicados son los siguientes.

a) **Consignación** Cuando se formaliza un contrato de consignación, el experto en marketing o consignatario entrega el producto al cliente pero retiene el título de ellos hasta que éste haya vendido una tercera parte o la haya consumido o usado y pagado al comercializador.

b) **Cuentas abiertas** Éste es el método de pago utilizado con mayor frecuencia en el mercado interno debido a que ofrece términos completos de crédito para el cliente. Por el alto riesgo que implican las cuentas abiertas en el mercado global, esta alternativa es muy usada entre la unidades de producción y ventas de las corporaciones globales o en casos donde existen sólidas relaciones de negocios de largo plazo.

c) **Letras de cambio** Como forma de pago, una letra de cambio es una orden escrita por un vendedor en la cual exige al comprador una cantidad de dinero especificado en un plazo determinado. Después de embarcar los bienes, el ex-

perto en marketing presenta la letra de cambio a su banco, a la vez que envía a los clientes los documentos de los bienes especificados en el contrato. Ante ello, el banco manda la letra de cambio y recibe los documentos del cliente. En esta forma se garantiza al cliente que la mercancía ha sido enviada como se estipuló en el contrato antes de su pago. El experto en marketing gana seguridad porque los documentos no son manejados por el cliente antes de que éste acepte la letra de cambio y pague la mercancía.

Algunos métodos alternativos de pago son:

- Consignación.
- Cuentas abiertas.
- Letra de cambio.
- Carta de crédito.
- Pago por adelantado.

Básicamente existen tres tipos de letras de cambios, las cuales son negociadas e incluidas en el contrato. En la presentación de una letra a la vista *(sight draft)* el experto en marketing tiene que recibir el dinero inmediatamente. Si es una letra de cambio de tiempo *(time draft),* el pago debe de ser realizado en un periodo específico, usualmente 30, 60, 90, 120 o 180 días. Los pagos diferidos significan que el experto en marketing cobra en una fecha específica fija en el contrato.

Las dos formas más populares de letras de cambio son los documentos contra el pago de letras de cambio (D/P), basados en una letra a la vista, y el documento contra la aceptación de la letra de cambio (D/A), basado en una letra de cambio de tiempo. Una vez recibido el pago, el banco procede como le haya sido indicado por el experto en marketing. Los documentos son manejados por los clientes y los fondos son remitidos al banco de la empresa, el cual los pone a disposición de la compañía. Los costos incurridos por la firma debidos a este método de pagos son de alrededor de 2% del volumen de las ventas.

d) **Cartas de crédito** Es una obligación escrita emitida por un banco a petición del cliente de cumplir con una letra de cambio a favor del vendedor u otras demandas de pago una vez que se satisfagan las condiciones especificadas en el documento.

Después de recibir la carta de crédito, el experto en marketing debe revisar cuidadosamente todas las cuestiones que se mencionan a continuación:

1. Nombre y dirección del deudor.
2. El monto del crédito debe ser suficiente para cubrir el embarque acordado en el contrato de venta, especialmente si el transporte y el seguro serán pagados por el exportador.
3. Disponibilidad y concordancia de los documentos requeridos en el contrato de venta.
4. Correcto destino de la mercancía.
5. La fecha de embarque debe otorgar suficiente tiempo para despachar los bienes de la bodega del proveedor hacia el puerto de embarque.

Los métodos alternativos de pago involucran la extensión de documentos de diversa índole para formalizar todos los aspectos de las transacciones realizadas.

6. La expiración del crédito debe dejar suficiente tiempo para la presentación del *draft* y de los documentos requeridos por el banco de entrada.
7. La descripción de la mercancía y cualquier otra especificación deben basarse en los términos de venta.

De acuerdo con las decisiones de los dos bancos involucrados, la carta de crédito puede asumir diferentes formas. El banco de entrada puede comprometerse irrevocablemente a pagar la letra. Si puede enmendar o cancelar el crédito en cualquier tiempo, la carta de crédito es revocable. En la práctica, esta forma de carta no es común, debido a que no proporciona ninguna seguridad a la empresa y además, no justifica el costo del procedimiento.

Las cartas irrevocables pueden ser confirmadas por el consejo del banco o no. Si una carta irrevocable de crédito no es confirmada, el consejo del banco no está obligado a pagarla. Dicho consejo no confirmará una carta de crédito cuando el banco de entrada (tal vez por su ambiente político/económico) represente un riesgo de crédito. Muchos bancos de los países industriales elaboran listas de países de entrada a los cuales no están dispuestos a confirmar sus cartas de crédito.

Las empresas que negocien con bancos de sus clientes que sean desconocidos deben conseguir una carta de crédito irrevocable y confirmada. Este es el método de pago más seguro, después del pago por adelantado, debido a que asegura que la compañía recibirá el dinero de ese banco, con todas las condicio-

nes previstas y estipuladas en la carta de crédito, incluso si al banco de entrada ésta no le satisface por cualquier razón.

Cuando los bienes son enviados regularmente al cliente, se puede emitir una carta de crédito repetida. En otras palabras, la carta de crédito se utiliza para la venta de múltiples embarques en un largo periodo. Las cartas de crédito de retorno se emplean cuando un intermediario utiliza una de carácter irrevocable para pedir al consejo del banco que abra una carta de crédito similar en favor del último proveedor de la mercancía.

Los costos de una carta de crédito pueden ser de aproximadamente 3% del valor de la factura. A pesar del alto costo en comparación con una cuenta abierta, el experto en markcting puede negarse a recibirla si el cliente representa un riesgo de crédito desconocido, si las regulaciones de intercambio del país del cliente no permiten pagos simples y directos, o si los costos de transporte son elevados. Esta herramienta es la más comúnmente utilizada por las compañías medianas y pequeñas con sus distribuidores en los diferentes mercados globales.

e) **Pago por adelantado** Es el método de pago más atractivo para la empresa debido a que genera ingresos antes de que los bienes sean embarcados o los servicios hayan sido prestados. El cliente encara todos los riesgos y, en efecto, ayuda a financiar la producción de los bienes y/o servicios. El pago puede ser realizado por el cliente, su banco o el banco de la empresa al tiempo en que la orden es firmada.

El pago por adelantado raramente se utiliza en el marketing global. Puede ser empleado cuando la posición de mercado del proveedor es muy fuerte y la tasa de crédito del cliente es insatisfactoria o desconocida.

El pago parcial por adelantado puede negociarse cuando el tamaño de la orden es tan grande que sobrepasa la capacidad financiera del proveedor.

CONTRACOMERCIO *(COUNTERTRADE)*

Ésta es una de las formas más antiguas de intercambio, ya que constituye alrededor de 5 a 30% del total del comercio mundial. El contracomercio es un mandato del gobierno de pagar por los bienes y servicios con algo más que dinero. A pesar del comercio monetario, los proveedores son obligados a regresar los productos para su propio uso o para la reventa. En muchos casos, existen múltiples detalles que están separados y relacionados, y un contrato relaciona a estas transacciones separables. El contracomercio puede involucrar muchos productos, los cuales pueden moverse en diferentes momentos mientras ingresan a muchos países. Los pagos monetarios pueden o no ser parte del trato.

El contracomercio ofrece muchas ventajas. Mueve inventarios tanto de los compradores como de los vendedores. El vendedor obtiene otros beneficios. Además de las ventajas en impuestos, puede vender el producto a un buen precio y convertir el inventario en una cuenta recicible. El comprador solvente y aquel que no lo es pueden utilizar cualquier dinero recibido para otros propósitos.

TIPOS DE CONTRACOMERCIO

Hay muchos tipos de contracomercio, entre los cuales se pueden mencionar el trueque, la contracompra, el comercio de compensación, el comercio cambiante, las compensaciones y los acuerdos de compensación.

a) **Trueque** Posiblemente es el método más simple de todos los tipos de contracomercios, implica un intercambio simultáneo realizado con base en productos de valor equivalente. Para utilizar el dinero como un medio de intercambio, el trueque permite que los países con dificultades económicas compren y vendan. Aunque el precio debe ser considerado en cualquier contracomercio, en el caso del trueque, a lo sumo, sólo está implícito.

b) **Contracompra (trueque paralelo)** La contracompra ocurre cuando existen dos contratos o una serie de acuerdos de ventas paralelos, cada uno pagado en dinero. A pesar de que el trueque es una sola transacción con un intercambio de precio únicamente implicados, una contracompra involucra dos transacciones separadas, cada una con su propio valor. Un proveedor vende un producto a un precio fijo y las órdenes no relacionadas o los productos no resultantes para compensar el costo del comprador inicial. Luego, el comprador paga con dinero, mientras el proveedor promete comprar ciertos productos en un periodo especificado. Además, el dinero no necesita cambiar de manos. En efecto, en la práctica se permite que el comprador original obtenga de nuevo el dinero.

c) **Comercio de compensación (compra de retorno)** El comercio de compensación requiere que una compañía proporcione maquinaria, instalaciones y tecnología para luego comprar los productos elaborados con esta maquinaria en un periodo acordado. Mientras la contracompra, involucra dos productos no relacionados, los dos contratos del comercio de compensación lo están, y en gran medida. Bajo un acuerdo separado de venta de planta o equipo, el proveedor promete comprar parte de la producción de la planta durante un cierto número de años.

El contracomercio *(coontertrade),* una de las formas más antiguas de intercambio, representa entre 5 y 30% del comercio mundial.

d) **Comercio cambiante** El comercio cambiante implica un acuerdo de comercio triangular. Cuando los bienes completos o sus partes no son fácilmente

utilizables o vendibles en el país de compra, puede ser necesario contar con una tercera parte que disponga de la mercancía. Esta tercera parte realiza el pago por la mercancía no deseada con un descuento considerable.

e) **Compensación** En una compensación, un proveedor extranjero fabrica/ensambla el producto localmente y/o compra los componentes nacionales como un intercambio para la venta de sus productos en el mercado interno. En efecto, el proveedor tiene que operar en un lugar que puede no ser óptimo desde el punto de vista económico.

f) **Acuerdo de compensación** Un acuerdo de compensación es una cuenta de compensación de trueque sin movimiento de dinero. En este caso, si se cuenta con una línea de crédito en los bancos centrales de los dos países, el comercio se realiza de forma continua y el intercambio de productos entre dos gobiernos se diseña para alcanzar un valor acordado o volumen de comercio tabulado o calculado en unidades no-convertibles de compensación de cuentas.

ADICIÓN DE UN VALOR A LOS DATOS DE COSTOS EN EL MANEJO DE LOS PRECIOS

Los profesores de marketing se encuentran siempre en problemas porque los alumnos desean que les indiquen cuáles son las mejores formas de fijar un precio. Los precios, ¿se basan en los costos? ¿Reflejan calidad o imagen, o ambas? ¿Comprarán los clientes productos basados en un conjunto de estrategia de precios? ¿Siempre se anticipan las firmas a las estrategias de los competidores? ¿Deben las firmas tener precios objetivos como base para la elección del cliente? Además de todas estas preguntas, a continuación se muestran algunos indicadores sobre la fijación de precios.[5]

7. Determinar un precio como el mejor valor, es elegir a la marca con, al menos, los costos completos en términos de precio y calidad esperada. Las decisiones de precio se basan en las elecciones racionales de los clientes.

2. Buscar qué precio asignar es elegir a la marca con el precio más alto para maximizar la calidad esperada. Las decisiones de precios son inferidas por los clientes a partir de las ofertas presentadas por los competidores.

3. La aversión al precio implica escoger a la marca con el precio más bajo para minimizar los costos. Las decisiones de precios se basan en la elección de los clientes para reducir el riesgo, evitar pérdidas y minimizar gastos.

[5] Tellis, Gerard J y Gaeth, Gary J., "Best Value, Price-Seekmg, and Pnce Aversion: The Impact of Information and Learning on Consumer Choices", *e n Journal of Marketing,* 54:2, agosto de 1990, pp. 34-45.

Cuando los ejecutivos de marketing proveen información objetiva sobre la calidad de los productos, los clientes eligen a la compañía con precios determinados como su mejor valor. Sin embargo, cuando los expertos en marketing no pueden proporcionar información objetiva sobre la calidad de lo que ofrecen, los clientes escogen a las empresas que tratan de determinar un precio. Por otra parte, cuando el personal de marketing no puede convencer a los clientes sobre su importancia, éstos eligen a las compañías con aversión al precio. Por lo tanto, los clientes necesitan buena información sobre la calidad del producto para así poder hacer efectivas sus decisiones de precios.

APLICACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE CONTINGENCIA AL PRECIO

Una idea crucial de la perspectiva de contingencia es la diferencia entre los atributos observables y los no observables. Esta diferencia también incide sobre los precios cuando los clientes toman decisiones sobre la elección entre marcas. Incluso bajo la condición de una suficiente heterogeneidad de los clientes, los atributos inobservables dirigen nuestra atención hacia una mínima diferenciación en el posicionamiento de los productos. Cuando algunos clientes prefieren comprar productos estandarizados con precios más altos, la competencia del precio se efectúa en donde los atributos inobservables son más importantes que los observables.

1. **La estrategia de marketing** En primer lugar, el precio es sólo parte de una estrategia completa de marketing para que crezca la participación de mercados de la empresa. Los nuevos productos se suman a la línea actual; las extensiones adicionales de la marca se colocan juntas; luego, se realiza una amplia distribución de los productos con la misma marca; posteriormente, los productos son vendidos a través del mundo: todas éstas son formas de diversificar las ventas, incrementar el ingreso y estimular el crecimiento de la participación de mercado.[6]

   Algunas veces, los nuevos productos con atributos especiales, diferenciados, demandan precios que sobrepasen los costos fijos, hasta que éstos sean cubiertos o los competidores ingresen al mercado con un producto rival a un precio competitivo.[7] Si los productos son incluidos en la línea de productos, los precios de todos éstos deben adecuarse a la escalada que los clientes acepten.

[6] Magrath, Alian J., "Ten Timeless Truths About Pricing", *en Journal of Business and industrial Marketing,* 6:3-4, verano/otoño de 1991, pp. 15-23.

[7] Cannon, Hugh M. y Morgan, Fred W., "A Strategic Pricing Framework", *en Journal of Business and Industrial Marketing,* 6:3-4, verano/otoño de 1991, pp. 59-70.

2. **Precios, costos y calidad** Una estrategia de precios incluye una estrategia de costos. Lograr un ahorro de costo por unidad agiliza el desarrollo del ciclo de vida del producto, eleva la productividad de la fabricación, utiliza la logística para abastecer de componentes de producción, reponer los productos finales y reformular las actividades promocionales, todas las cuales son formas de vencer a la competencia.

3. **Segmento de mercado** Ajustar la estrategia de precios para cubrir el segmento de mercado objetivo; ganar la lealtad del cliente; construir un nombre de marca; lanzar extensiones de marcas; hacer descuentos cuando sea necesario; mantener los planes de precios sincronizados con unidades de embarque eficientes; medir el trabajo de precios con sistemas adaptadores EDI y entregar el producto prometido: todas éstas son maneras de impulsar los precios lo más arriba posible. Negociar el precio para colocar a los clientes individuales en una base de caso por caso, hace que esta estrategia de precios trabaje.

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MERCADO

Las grandes compañías japonesas aplican una estrategia global de precios que incluye las siguientes tareas de marketing:[8]

- Responder rápidamente a la demanda del cliente para capturar mayor participación de mercado.
- Extender la línea del producto hacia niveles de precios más altos.
- Nivelar la ventaja competitiva de la compañía.
- Usar el trabajo de la curva de experiencia para bajar los costos unitarios.
- Segmentar los precios entre Japón y el resto del mundo.

ADMINISTRACIÓN DE PRECIOS

De acuerdo con McKinsey & Company, la forma más eficaz para que una compañía consiga su máxima utilidad es fijar el precio correcto. El precio correcto puede elevar las utilidades más rápido que el incremento del volumen de ventas; el precio incorrecto puede reducirlos con gran velocidad. Por lo general, las mejoras de precio tienen de tres a cuatro veces el efecto de rentabilidad de

La empresa obtiene su máxima utilidad cuando fija el precio correcto (McKinsey y asoc).

[8] Grossberg, Kenneth, "The Ins and Outs of Japanese Pricing Stratcgy", *e n Journal o f Pricing Management,* 1:3, verano de 1990, pp. 6-12.

acuerdo a la forma en que se incremente el volumen.[9] McKinsey sugiere tres niveles de administración del precio:

i. Oferta y demanda de la industria Al observar los costos cambiantes, los nuevos productos sustitutos, los cambios demográficos y la emergencia de nuevos competidores, los expertos en marketing aprenden sobre la solvencia del mercado.

2, "Estrategia de mercado del producto Para establecer cuáles atributos con precio y sin precio son importantes para los clientes, se debe determinar cuánto pagarán éstos por esas cualidades del producto. Con ello, los expertos en marketing ganan un mayor entendimiento de los intercambios precio-calidad. En este caso los estudios de precios deben describir todos los posibles intercambios en las decisiones para comprar productos.[10]

3. Transacciones Debido a que ponen atención escasa a las decisiones sobre precios, los gerentes de bajo rango reducen los ingresos con transacciones mal fundamentadas, por lo cual los expertos en marketing aprenden a cargar el precio base, en qué términos ofrecer, qué descuentos dar y qué incentivos requiere cada cliente. McKinsey ofrece un consejo constructivo para capturar más ingresos a través de la segmentación de precios.

CÓMO ESTABLECER EL EFECTO DEL PRECIO SOBRE EL TAMAÑO DEL MERCADO

Durante los últimos 10 años, el precio llegó a ser la estrategia más importante de la mezcla de marketing de la empresa Destiladores Unidos.[11] A continuación se muestra un resumen de las acciones que llevaron a cabo los ejecutivos de marketing de la empresa.

a) **Precio y tamaño del mercado** Los expertos en marketing de la empresa reconocieron la capacidad de los consumidores para afrontar a los bienes que afectan el tamaño del mercado. En el caso del whiskey, el volumen de mercado va creciendo en su ingreso doméstico bruto y disponible, más rápido que la inflación del precio al detalle. En Norteamérica y Europa, el whiskey encara mercados maduros. Con esto, los pequeños cambios en la elasticidad del precio deberán ser acompañados por grandes cambios en la elasticidad del ingreso antes de que el mercado se amplíe.

[9] Marn, Michael V. y Rosiello, Robert L., "Managing Price, Gaining Profit", en *Harvard Business Review,* 70:5, septiembre-octubre de 1992, pp. 84-94.

[10] Huisman, Dirk, "Ex-ante Measurement of Price-Sensitivities in the Case of Multi-Attribute Products", en *Marketing and Research Today,* 20:1, marzo de 1992, pp. 24-32.

[11] Sims, Clive, Phillips, Adam y Richards, Trevor, "Developing a Global Pricing Strategy", en *Marketing and Research Today,* 20:1, marzo de 1992, pp. 3-14.

b) **Precio y participación de mercado** Los investigadores de mercados utilizaron información de los detallistas para estimar la elasticidad del precio de la marca. Para ello, simularon el efecto de diferentes estrategias de precio sobre un amplio rango de marcas. Con estos resultados, realizaron intercambios de marcas/precios, los cuales generaron dos resultados importantes: la capacidad de predecir el efecto del precio sobre la demanda de cada marca, y el significado de identificar y cuantificar los segmentos de mercado, en términos de lealtad de marca.

c) **Desarrollo económico** Aunque se vende más whiskey cuando las economías crecen, la venta del tipo oscuro está en declinación en Norteamérica y Europa. Los consumidores prefieren licores blancos (vodka y ginebra), vino, cerveza y bebidas no alcohólicas, tales como colas, jugos y aguas de sabor. Claramente, los países que crecen y prosperan en Asia del Este y Latinoamérica serán los mayores mercados para el whiskey en el futuro.

PUNTOS DE PRECIOS MAS ALTOS Y LA FASE DE CRECIMIENTO DEL CICLO DE VIDA

Los niveles de precios más altos satisfacen a los clientes de bienes de consumo electrónicos, línea blanca y otros productos durables en los cuales la innovación y el cambio son su sello característico. Los clientes tienden a pagar un precio más alto por un producto que tenga mayor calidad, mayor apoyo del mercado y mejor valor. Además, estos consumidores saben que el ciclo de vida de estos productos nunca alcanza la madurez debido a su estrategia de horizonte temporal de conducta de compra. Cuando ellos forman familias, conservan estos bienes y los remplazan con nuevos modelos cuando los productos ya no sirven o cuando la tecnología los hace obsoletos.

Productos en conjunto Todavía existe un truco en la asociación precio-calidad. Después de muchos años de experiencia de compra, los consumidores saben comprar los mejores productos con los precios más bajos, más que los mejores productos con los precios más altos. Ellos creen que la correlación precio-calidad se manifiesta mejor con lo más antiguo que con lo más reciente.

Precio en conjunto Una mezcla de un conjunto de estrategias de precios es más aprovechable que las otras alternativas de ventas.[12] Los vendedores deben ofrecer a los compradores, tanto presentaciones individuales como en conjunto, pero a una mayor proporción de los ahorradores se les debe ofrecer más presentaciones en conjunto

[12] Yadav, Manjit S. y Monroe, Kent B., "How Buycrs Perceive Savings in a Bundle Price: An Examination ot a Bundle's Transactions Value", *en Journal oj Marketing Research,* 30:3, agosto de 1993, pp. 350-578.

que individuales. En primer lugar, los consumidores consideran los ahorros de los precios en conjunto, entonces los ahorradores no ven el precio del conjunto, y casi siempre ellos también estarán buscando ahorros en el precio de los productos individuales.

TENDENCIAS DE PRECIOS DE LAS MARCAS GLOBALES

Las compras de visitantes extranjeros en Estados Unidos han permitido que las marcas globales se puedan adquirir con descuentos. En la actualidad, los negocios otorgan un 5% a todos los compradores de esos centros comerciales gigantes. Mientras más alejado sea el país de origen de los turistas, será más lo que ellos gasten en los centros comerciales. A largo plazo, tal estrategia global de compra en Estados Unidos presiona a los detallistas, tales como Marks & Spencer y Harrods, los cuales deben poner sus artículos en niveles de precios de productos americanos. Este cambio en la estrategia de precios es ya notable en Simpson Sears de Canadá, Sam's Club o Club Aurrerá, Price Costco (en Estados Unidos, México y el Reino Unido), y J. Sainsbury en el Reino Unido.

Las marcas globales nos empujan hacia una compra global, y ambas hacia una fijación de precios global. Como siempre, Peter Druker lo vio primero. Es en el sector de los detallistas en donde se concentra la acción. Se puede visualizar tres pronósticos:

i. El pronóstico de la "tendencia continua" es el más fácil de efectuar debido a que todo se mantiene igual. La segmentación del precio y la importancia acordada a los puntos de precio más altos conforman los estilos tradicionales de hacer negocios en Europa y Estados Unidos, lo cual otorga a la "tendencia continua" un pronóstico realista.

2. El pronóstico de la "tendencia amplificada" supone que los datos recolectados y manejados en la computadora por las firmas son comercializados en forma agresiva por sus servicios de información. Estas compras de rutina de los servicios de investigación son cruciales para el éxito de los exportadores, consultores y detallistas, entre otros. Esta tendencia se desarrollará debido a que estamos en el inicio de una revolución mayor de información, la cual no parece tener fin.

3. El pronóstico de la "tendencia duplicada" supone que la información y las firmas de investigación de mercados convierten a los clientes en datos interactivos de la administración. La difusión de productos ocurre rápidamente porque los ejecutivos quieren estos nuevos servicios interactivos. Esto es una pieza de información que debe mantener unido al personal de marketing en una efectiva estrategia de marketing para segmentar de forma interactiva y asignar un conjunto de precios.

RESUMEN CONCEPTUAL

1. El precio es parte integral del producto, ya que éste no podría existir sin aquél.
2. Entre el precio y la demanda existe una relación inversa.
3. Factores internos y externos, así como su interacción, influyen sobre la fijación de los precios de exportación.
4. Las variables más importantes que afectan la fijación de precios son los patrones de oferta y de demanda de los diferentes mercados.
5. Otras influencias importantes son la estructura de mercado, la naturaleza de la competencia y los controles gubernamentales de precios.
6. La fórmula del precio estándar permite a la compañía calcular el precio de un producto para todos los mercados del mundo.
7. La adaptación del precio como política global significa que los precios son determinados en forma descentralizada, de acuerdo con las percepciones de los gerentes locales de los diversos mercados.
8. Los costos determinan el límite inferior del precio del producto.
9. Los factores de mercado que afectan a los precios son los clientes, los competidores, los grupos empresariales y el ambiente económico.
10. La elasticidad y la elasticidad cruzada de la demanda impiden a las empresas cambiar o mantener sus precios independientemente de las acciones de la demanda.
11. Los gobiernos pueden imponer precios piso, techo, restricciones a los cambios de precio o límites a los márgenes de utilidad.
12. Las empresas no tienen aversión a los bajos márgenes de ganancia si el volumen de ventas es o será alto.
13. En el comercio internacional, las condiciones de venta deben estipularse claramente en el contrato respectivo, en donde se las denomina términos de venta.
14. Para evitar problemas a las exportaciones, diversas organizaciones internacionales han establecido términos de venta comunes. Los más conocidos son los Incoterms, sancionados por la Cámara Internacional de Comercio, con sede en París.
15. Los términos o forma de pago son acordados, en general, durante el proceso de negociación de ventas.
16. Los métodos alternativos de pago incluyen:
    - Consignación.
    - Cuentas abiertas.

- Letras de cambio.
- Cartas de crédito.
- Pago por adelantado.

? 7. El contracomercio es un mandato del comercio de pagar por los bienes y servicios con algo más que dinero. Las formas más conocidas de contracomercio son:

- Trueque.
- Contracompra.
- Comercio de compensación.
- Comercio cambiante.
- Acuerdo de compensación.

18. La forma más eficaz para que una compañía consiga su máxima utilidad es fijar el precio correcto.

TÉRMINOS CLAVE

Adaptación de precio
Asociación precio-calidad
Carta de crédito
Competencia
Contracomercio
Costos
Curva de aprendizaje
Demanda
Elasticidad cruzada de la demanda
Elasticidad de la demanda
Empaque
Escala de precios
Formas de pago
Incertidumbre
- Inflación
- Letra de cambio
- Margen de utilidad
- Métodos alternativos de pago
- Mezcla de marketing

Oferta
- Política de crédito
- Precio estándar
- Precio estratégico
- Publicidad
- Segmentación
- Tasa intercambiaría
- Términos de venta

CUESTIONARIO INTEGRAL

1. Describa las principales estrategias de fijación de precios bajo contextos tradicionales de marketing global.
2. ¿Cuáles son los factores que mayor incidencia tienen sobre los precios?
3. Describa los principales términos de venta y de pago.
4. Explique la perspectiva de contingencia del precio.
5. ¿De qué forma se establece el efecto del precio en el tamaño del mercado?
6. Realice una breve descripción sobre las tendencias en los precios de las marcas globales.
7. Elabore un esquema de fijación de precios para una firma global.
8. Defina y explique las principales variables que afectan la fijación de precios.
9. Defina y explique la fórmula de precio estándar.
10. Explique el concepto de adaptación de precio.
11. ¿Qué factor determina el límite inferior de precio?
12. Mencione y explique los factores de mercado que afectan la fijación de precios.
13. Explique los conceptos de elasticidad e inelasticidad (directa y cruzada) de la demanda. Dé un ejemplo de cada caso.
14. Mencione y explique las principales medidas gubernamentales que inciden directamente sobre los precios.
15. Defina términos de venta.
16. Enumere y explique los métodos alternativos de pago.
17. Mencione y explique las principales formas de contracomercio.

LA PUBLICIDAD GLOBAL Y EL ESFUERZO DE PROMOCIÓN

CAPÍTULO 15

OBJETIVOS

Al finalizar este capítulo, el alumno debe:

- Identificar las características de los mercados meta que puedan afectar la publicidad y promoción de los productos.
- Detectar cuándo la publicidad global es eficaz y cuándo no lo es.
- Detectar y analizar los efectos que provocan la abundancia o la escasez de medios, problemas de escasez de equipo, regulaciones gubernamentales sobre la publicidad y presupuestos de promoción.
- Conocer los efectos que ejercen las restricciones de los mercados sobre las promociones y ventas.
- Conocer el proceso para realizar una campaña de publicidad y promoción de ventas internacional exitosa.
- Conocer el crecimiento de los medios de comunicación en el ámbito global.
- Determinar el grado de ética y responsabilidad social de las empresas sobre su publicidad y sus promociones a nivel internacional.

La competencia intensiva en los mercados globales, y la incrementada sofisticación de los consumidores en los mercados internacionales ha propiciado la necesidad de utilizar estrategias de publicidad cada vez más complejas.

El continuo incremento de los costos, los problemas de coordinación de los programas de publicidad en diferentes países y el deseo de posicionar una imagen del producto y de la compañía multinacional a nivel mundial ha ocasionado que las CMN busquen una mayor expansión sin sacrificar su responsabilidad doméstica.

También deben adecuar sus programas y planes de promoción a las regulaciones de los mercados meta, con la sensibilidad y empatia suficientes para no ofender a las culturas involucradas.

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

ACTIVIDADES BÁSICAS EN LA MEZCLA DE MARKETINC DE UNA MULTINACIONAL

Una vez que el producto es desarrollado para un mercado meta, se necesita contar con el precio y distribución apropiados. Además, los clientes (consumidores), deben estar informados sobre esos dos aspectos. Por otra parte, realizar una gran campaña publicitaria y no tener el producto disponible significa un fracaso logístico. Una mezcla de promoción bien diseñada incluye actividades tales como publicidad, ventas promocionadas, venta personal, relaciones públicas, etcétera, todas con el objetivo de tener éxito en la venta.

Muchas veces todos los elementos de la mezcla de marketing y las divisiones que involucran la publicidad son afectadas por las diferencias culturales entre países. Los consumidores responden en términos de su cultura, es decir, de su estilo, sentimientos, valores, actitudes, creencias y percepciones.

La función de la publicidad es interpretar o traducir esas necesidades, deseos o aspiraciones del cliente para hacerlas coincidir con las estrategias de la empresa. Es necesario adecuar el esfuerzo de la publicidad internacional y la promoción de ventas a las características culturales del mercado: éste es el reto que enfrenta el profesional del marketing global.

Los conceptos y marcos de referencia de la promoción internacional son esencialmente los mismos para todos los países. En síntesis, se puede hablar de un proceso de cinco fases o etapas, a saber:

1. Estudiar el mercado meta.
2. Determinar su nivel de estandarización mundial.
3. Determinar la mezcla promocional en relación con otros mercados: publicidad; precio; promoción y relaciones públicas.

4. Desarrollar un mensaje eficaz.
5. Realizar el seguimiento, supervisión y control necesarios para monitorear el avance en el logro de objetivos.

Estudiar el mercado meta

Este estudio incluye gustos, preferencias, hábitos de consumo, actividades y pasatiempos, comportamiento de compra, estilo de vida, nivel socioeconómico, cultura, y estructuras jurídicas, políticas y económicas así como el ambiente, además de las variables demográficas y geográficas, comunes de cada uno de los países a los que se pretende ingresar. Por ello, es necesario tener una buena segmentación en el momento de realizar el plan promocional si se desea que éste sea eficaz. Entre todas estas variables es importante destacar las culturales y del ambiente político-legal de los mercados meta. Se debe analizar tanto el ambiente político-legal del país de origen como el del país anfitrión.

Cultura Cuando examinamos otras sociedades, tendemos a analizarlas con nuestros propios parámetros culturales. Por ejemplo, si otorgamos un alto valor a la educación o a la limpieza, podemos suponer —correcta o incorrectamente— que otras culturas comparten estos mismos valores. James Lee denomina criterio de referencia[1] a esta referencia inconsciente de la propia cultura. Debido a esta referencia cultural inconsciente, los profesionales del marketing pueden cometer graves errores.

El etnocentrismo es otro obstáculo para entender otras culturas. Literalmente definido, etnocentrismo significa centralizado culturalmente, es decir, la tendencia de colocarse en el centro del universo y no únicamente evaluar a los otros por los estándares de su cultura particular sino también creer que la suya es superior a las otras. Una suposición fundamental de esta desviación ideológica es que su forma de hacer las cosas es la correcta, mientras que todas las otras no lo son.[2] No es sorprendente que esta tendencia de "nosotros contra ellos" sea universal. En algún grado, todas la culturas despliegan conductas etnocéntricas. El etnocentrismo limita nuestra capacidad para aceptar las diferencias culturales, por lo cual disminuye la oportunidad de desarrollar programas de mercadotecnia eficaces. La mejor defensa contra el etnocentrismo es una conciencia de la tendencia hacia él.

En cada cultura existen subculturas —grupos con sistemas de valores compartidos basados en experiencias comunes, ya sea que pertenezcan a diversas nacionalidades (ítalo-americanos, polaco-americanos y escandinavo-americanos), credos religiosos (protestantes, judíos, católicos), grupos raciales (negros, asiáticos, hispanos), grupos

[1] Lee, James A., "Cultural Analysis in Overseas Operations", en *Harvard Business Review,* marzo/abril de 1966, p. 47.

[2] Ferrara, Gary P., *The Cultural Dimension of International Business,* Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1990, p. 34.

políticos (demócratas, republicanos, socialistas) o grupos geográficos (occidentales, orientales, sureños). Pueden existir también patrones de conducta característicos que sirvan para distinguirlos de los otros subgrupos de un país. Lo mismo se puede decir sobre las diferencias de edad o de ingreso. Por lo tanto, es evidente que un individuo puede pertenecer a más de una subcultura. En la medida en que estos patrones de conducta afectan las necesidades y deseos, estas subculturas pueden ser el objetivo para las empresas. En el caso 1 se presenta cómo una compañía mexicana pudo integrarse culturalmente a su mercado meta por medio de una buena estrategia de publicidad.

CUAUHTÉMOC EN PUERTO RICO

Una manera de integrarse culturalmente con la publicidad y tener éxito

Después de una profunda y exhaustiva investigación y análisis de mercados para penetrar a principios de los ochenta, en una preselección de países se escogió a Puerto Rico como primera opción debido a factores positivos que prevalecían contra otros del mismo potencial por diferentes motivos: estabilidad política y financiera; cercanía con nuestro país; afinidad cultural y una fuerte presencia e intercambio artístico entre ambos países.

Había que aprovechar esa oportunidad ante la incógnita de cómo manejar nuestra publicidad y promoción para ingresar a ese mercado meta. Se nos planteaban varias opciones: por un lado veíamos fuerte competencia interna y externa, lo cual era un obstáculo a vencer. Sin embargo, si ya teníamos agencias publicitarias tanto nacionales (en México) como extranjeras (en Estados Unidos) que nos manejaban ese rubro, lo normal sería que ellas fueran responsables de elaborar una buena campaña de entrada para nuestras marcas Tecate, Bohemia y Carta Blanca.

No obstante, el departamento de exportaciones decidió intuitivamente que, ante un mercado tan atractivo y competido, era muy importante manejar la estrategia de penetración adecuada en lo referente al apoyo publicitario. Fue en ese momento que se decidió contratar a una empresa publicitaria boricua, utilizando a un artista mexicano de moda y muy querido por ese público caribeño, pero en un marco de referencia de un paisaje de la isla, con música y folklore del lugar, con un cantante mexicano y un producto mexicano.

El éxito fue rotundo y no se hicieron esperar los comentarios sobre el atinado procedimiento de entrada por el respeto a la cultura, música, folklore, etcétera, caribeño, con la identificación, imagen y posicionamiento del producto de la forma en que se llevó a cabo. Siempre es de suma importancia analizar estos aspectos relevantes que pueden provocar el éxito o el fracaso de la entrada a nuevos mercados.

Fuente: Lic. Juan B. García-Sordo, Monterrey, N L, México, febrero de 1999.

Ambiente político-legal del país en su mercado de origen Por lo general, el ambiente político en muchos países provee el apoyo para los esfuerzos de marketing internacional de las firmas locales. Los gobiernos suelen realizar esfuerzos para reducir las barreras comerciales o para incrementar las oportunidades de comercio.

Las acciones del gobierno que restringen el libre flujo de bienes y servicios entre los países son conocidas como sanciones comerciales, las cuales, frecuentemente, son utilizadas en tiempos de guerra como un medio para forzar a los países a actuar pacíficamente. En la Guerra del Golfo por ejemplo, Estados Unidos impuso severas sanciones comerciales contra Iraq y alentó a otros países a hacer lo mismo. Estas sanciones también suelen ser empleadas para derrocar al gobierno de una nación o modificar sus políticas. Las razones para la imposición de las mismas oscilan desde violaciones de derechos humanos hasta actividades de terrorismo e incluso armamentismo nuclear. Por presiones de Estados Unidos actualmente muchas firmas no pueden negociar con Cuba, Corea del Norte y Vietnam, aunque el gobierno de este último país ha solicitado el levantamiento de la sanción.

En realidad, muchas firmas, entre ellas Coca Cola, tratan de entrar a esos países una vez que la prohibición de comerciar haya sido levantada. En previsión de ello, al menos seis agencias de publicidad tratan de establecer relaciones en este mercado.[3] De forma clara se puede apreciar que si se obstruye el comercio con ciertas regiones o países, la firma internacional puede padecer pérdidas significativas. Además, deben monitorear activamente el clima político en los países en los cuales operan a fin de anticipar las posibles sanciones y prepararse para las consecuencias.

Otras actividades gubernamentales que pueden afectar directamente al marketing internacional son los controles de exportación e importación. Los primeros son usualmente diseñados para evitar que los adversarios adquieran productos de importancia estratégica, o al menos diferir su adquisición. Si una industria particularmente estratégica enfrenta una fuerte competencia externa, puede solicitar al gobierno protección contra los bienes importados. Mientras que, con frecuencia, las barreras a la importación alientan a las firmas extranjeras a invertir en el mercado interno —lo que genera afluencia de capitales—, los consumidores rechazan las medidas proteccionistas debido a que no desean pagar altos precios por los productos y encontrar menores elecciones disponibles.

Ambiente político-legal del país anfitrión Al evaluar al país anfitrión, el profesional del marketing internacional debe estimar su grado de estabilidad política. Debido a que la entrada a un mercado extranjero generalmente se traduce en un compromiso de largo plazo, las firmas tratan de operar en países cuyas políticas gubernamentales sean relativamente estables. Sin embargo, al dar un vistazo a los encabezados mundiales de los años, e incluso de los meses recientes, se comprueba que los ambientes políticos pueden cambiar rápidamente.

[3] Buttler, David y Wentz, Laurel, "Marketers Target Viet Nam", en *Advertising Age,* 15 de febrero de 1993, p. 11.

Motorola emprende el vuelo

"Tus alas" es el resultado de una estrategia creativa global de publicidad y una exhaustiva investigación de mercado por todo el mundo que Motorola realizó para lanzar en México la campaña publicitaria enfocada directamente al consumidor, que promete "libertad sin perder el contacto" con cada teléfono y cada beeper de esta marca. La empresa hizo un estudio de mercado entre sus consumidores y comprobó que la gente quiere controlar su comunicación para ser más productiva y estar en permanente contacto con su familia, amigos y negocios, sin sentirse lejos o desconectados. En este sentido, "Tus alas" sintetiza el nuevo enfoque global de Motorola hacia los consumidores para satisfacer todas sus necesidades de comunicación con los mejores productos.

Como objetivo último de la campaña mundial, se buscó la construcción y desarrollo de la imagen de la marca. Dicha campaña anuncia y resalta los diferentes productos que ofrecen entre los consumidores finales las "alas" que les permiten llevar su mundo a todas partes y mantener el contacto en todo momento.

Fuente: Anónimo, *Revista creativa,* Http://www.creativa.com.mx/3trim98/jul¡o98/sem1/290698mkt.html, p. 1.

El profesional del marketing internacional cuenta con diversas técnicas para evaluar el riesgo político para el nivel de riesgo de los diferentes mercados.[4] Entre los países con mayores riesgos se encuentran El Salvador, Irán, Cuba, Bolivia, Libia, Pakistán y Chile. Operar en un país donde el riesgo político es alto, puede significar disturbios civiles, terrorismo y posiblemente incluso una guerra. Los disturbios políticos frecuentemente están asociados con elementos de tipo nacionalista, lo que convierte a la compañía y a sus empleados en blancos especiales de la violencia. Incluso cuando ésta parezca distante, el profesional del marketing internacional puede ser víctima de acciones gubernamentales adversas, como por ejemplo la toma de instalaciones y de ejecutivos extranjeros como rehenes por grupos de agitadores profesionales.

Existen también otros tipos de riesgos políticos como la expropiación, la confiscación y, algo menos perjudicial, la nacionalización, tendencia que muchas compañías han sufrido, además de restricciones arancelarias y barreras no tarifarias entre las que se destacan las cuotas y los controles de intercambio.

Cabe señalar también que el grado de nacionalismo de los mercados extranjeros determina, o al menos condiciona, lo que les ofrecerá el profesional del marketing internacional. Algunas naciones, muy receptivas para las firmas extranjeras, suelen alentar activamente la inversión, mientras que otras son muy hostiles. Las firmas serán mejor acogidas en un país que tenga relaciones positivas con su país de origen. Sin embargo, un amplio espectro de factores puede afectar estas relaciones. Por ejemplo,

[4] Friedmann, Roberto y Jonghoon, Kim, "Political Risk and International Marketing Foreground", en *Columbio Journal of World Business,* invierno de 1988, pp. 63-74.

si el país anfitrión es crítico sobre algunos aspectos del país de origen de la firma internacional, ésta puede ser objeto de esas críticas. Otro factor es la relación del país de origen con otras naciones. Los vínculos particularmente amigables o antagónicos con las otras naciones, pueden afectar la relación con el país anfitrión. Si el nacionalismo es muy agudo, influirá en la comunicación de mercadotecnia.

Determinar la estandarización mundial del mercado

En este caso se debe precisar el grado de desarrollo e infraestructura de cada uno de los países del mercado meta, porque el poder adquisitivo de Japón no es el mismo que el de un país del tercer mundo. Por este motivo se debe analizar el grado de rentabilidad que significará incluir o no a un país determinado en el plan de publicidad y promoción internacional.

Muchos practicantes y estudiosos creen que la publicidad universal puede trabajar con mayor ventaja. Fatt apoya la estandarización, ya que supone que el deseo de ser bella es universal, así como las apelaciones siguientes: "madre e hijo", "liberación del dolor", "resplandecer de salud" y "no saber de límites".[5]

La investigación empírica y las experiencias de muchos profesionales del marketing confirman que tales sentimientos abundan entre los anunciantes. En un estudio de campo, Dunn descubrió que el éxito de los anuncios de Estados Unidos radicaba en su fácil adaptación a Europa e incluso al Medio Este.[6] En su muestra de estudio de las 500 firmas de *Fortune,* Donnelly y Ryans descubrieron que el 90% de éstas, en algún grado han extendido sus técnicas de publicidad estadounidenses hacia otros países.[7] Estas empresas generan un comercio global que deben adecuar a las regulaciones gubernamentales y los estándares de la industria en diferentes países, lo cual requiere de una buena logística.

Existe una evidente tendencia hacia la estandarización. Diversas compañías entre ellas A.T. Cross Pencial Company, Deere & Co. y Levi Strauss & Co., se han manifestado a favor de la estandarización.[8] Quienes la proponen tienen varias razones para ello.[9] En primer lugar genera ahorros ya que, una vez que el concepto ha sido desarrollado, puede ser transferido a otras naciones a un menor costo. Segundo, la reali-

[5] Fatt, Arthur C, "The Danger of 'local' International Advertising", *en Journal of Marketing,* enero de 1976, p. 61; y Miracle, Gordon E., "Internationalizing Advertismg Principies and Strategies", en *MSU Business Topics,* otoño de 1968, pp. 29-36.

[6] Dunn, S. Watson, "The Case Study Approach in Cross-Cultural Research", *en Journal of Marketing Research,* febrero de 1966, pp. 26-31; y Colvin, Michael, Heeler Rogery Thorpe Jim, "Developing International Advertismg Strategy", *en Journal of Marketing,* agosto de 1980, pp. 73-79.

[7] Donnelly, James H. Jr., y Ryans, John K. Jr., "Standardized Global Advertismg: A Call as Yet Unanswered", *en Journal of Marketing,* abril de 1969, pp. 57-60.

[8] Peebes, Dean M. y Ryans, John K. Jr., *Management of International Advertising: A Marketing Approach,* Rockletgh, N.J., Allyn & Bacon, 1984, p. 73.

[9] Peebles, Dean M., Ryans, John K. y Vernon, Ivan R., "Coordinating International Advertising", *en Journal of Marketing,* enero de 1978, p. 28.

zación de economías de escala, originadas en la centralización de la autoridad de la publicidad mundial en la oficina matriz. Tercero, la estandarización permite una completa utilización de la experiencia publicitaria de la casa matriz. Cuarto, impide la generación de mensajes emitidos en diferentes naciones, los cuales pueden distorsionar la imagen del producto. Quinto, la técnica común de publicidad asegura la preocupación por lograr los objetivos de la corporación al promover el producto. Finalmente, las similitudes en el uso de los medios entre los segmentos específicos a través de las naciones justifica la técnica estandarizada.

Por otra parte es importante destacar que algunos elementos culturales afines, como el estilo de vida y otras actividades o intereses particulares, provocan que un tipo de segmento de un país, muestre una conducta comparable a un segmento similar de otro país. Por ello, los profesionales del marketing de Francia pueden no diferir sustancialmente de los de Estados Unidos, Egipto o Singapur. Por lo tanto, una estrategia de publicidad estándar puede ser utilizada para alcanzar a la gente de negocios de muchos países.

Una empresa mexicana que intenta ingresar a países con patrones de comportamiento estándar es GRUMA, la cual trata de que sus productos sean degustados por todas las familias del mundo, debido al enfoque internacional que ha aplicado en los últimos años, lo que se manifiesta en un reciente boletín de prensa de la compañía en el que señala: "Grupo MASECA continúa con su enfoque estratégico de mantenerse como líder mundial en la industria de la harina de maíz y en la producción de tortillas; por ello, todas sus inversiones en tecnología, plantas, mercadotecnia, promoción de ventas y personal han sido dirigidas a alcanzar dicho objetivo."[1]"

Determinar la mezcla promocional en comparación con otros mercados: publicidad, precio, promoción y relaciones públicas

La mezcla promocional debe determinar qué tipos de herramientas y en qué medida se utilizarán la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, marketing directo y las relaciones públicas, o si se emplearán todas o sólo algunas de ellas. Este es un asunto muy importante ya que mientras más estandarizada sea la campaña, mayores serán los ahorros. Sin embargo, sabemos que se deben hacer ciertas adecuaciones en cada país debido a algunas diferencias tanto culturales como idiomáticas. El objetivo es que estas modificaciones sean mínimas para que las compañías no pierdan su imagen de marcas globales, como Coca Cola o Kodak, entre otras.

Al realizar el plan promocional se debe elaborar una guía que incluya el formato, los procedimientos y datos discrecionales de la misma.

[1] *Comunicados y Boletines de Prensa,* http://www.grunia.com/ope/bolctl2.htm, México, D.E, 21 de abril de 1997.

Formato de la guía Éste define cualquier forma, diseño o procedimiento que deben ser aplicados en la planeación de la campaña, así como las fechas en que se debe lograr cada meta. El propósito principal del formato es facilitar la instalación y mantenimiento de controles sobre las actividades de publicidad y promoción de las subsidiarias.

La mezcla promocional está compuesta por:

- Publicidad.
- Venta directa.
- Promoción de ventas.
- Marketing directo.
- Relaciones públicas.

Procedimiento de la guía En esta sección es necesario incluir lo que debe ser realizado y cuándo. Por ejemplo, la guía debe especificar que no se debe formalizar ningún compromiso a excepción de los medios con la aprobación del presupuesto. Además, las subsidiarias pueden ser requeridas para preparar un mínimo de cuatro anuncios, los cuales serán sometidos a pruebas de mercado para obtener un mensaje final. El procedimiento de la guía es un requerimiento que debe ser estrictamente observado. Su propósito es lograr una publicidad global coherente. En esencia, estas guías muestran la experiencia de la empresa matriz.

Datos discrecionales de la guía En parte, estos datos son consejos de alguna subsidiaria que la matriz puede o no aceptar. El siguiente es un ejemplo de tal guía: "La experiencia en Estados Unidos y en otros países apoya el uso de la publicidad testimonial. Usted puede, además, considerar un modelo local para promover el producto."

El formato de guía es necesario para establecer y mantener controles.

Desarrollar el mensaje más eficaz

En esta etapa se debe cuidar que los mensajes y/o promesas de venta de la marca no sólo sean creativos sino que también logren captar la atención del mercado meta, es decir, que provoquen el deseo del cliente por adquirir los productos y/o servicios que la compañía ofrece.

En publicidad el término copia es usado en un sentido extenso para incluir palabras, imágenes, símbolos, colores, formatos y cualquier otro ingrediente de un anuncio. El mensaje es un trabajo creativo y su calidad depende, en gran medida, del genio creativo del personal de la agencia de publicidad o de la compañía. Sin embargo, la creatividad por sí sola no necesariamente genera un buen mensaje publicitario. Los gerentes de marketing deben aportar su concepción del mensaje y proporcionar la información adecuada del producto, objetivos,

Un mensaje eficaz depende tanto de la creatividad del talento del personal de la agencia de publicidad como de las aportaciones del departamento de marketing de la empresa.

Indudablemente, cuando se planean los anuncios publicitarios, uno de los elementos más importantes es la imagen que se va a utilizar.

mercado meta, actividad de la competencia y aspectos legales. El redactor del mensaje usa estos elementos así como su talento e imaginación para desarrollar un anuncio publicitario. Antes de terminar el anuncio, debe ser analizado y modificado, si es necesario. Algunas veces se desarrollan y prueban simultáneamente muchas versiones del mensaje para decidir cuál será la versión final del mismo.

En general, el productor debe seguir el proceso gerencial para crear un mensaje exitoso. Primero, el trabajo debe centrarse en un objetivo. En esta fase se debe determinar si la publicidad será en blanco y negro o a color, y qué formatos (verticales u horizontales) pueden resultar más convenientes. La competencia debe ser evaluada para encontrar un factor que distinga la marca de todas las otras. En pocas palabras, la producción debe contener destellos de inspiración de parte del genio de publicidad, pero también es una presentación de ideas sistemáticas, lógicas y secuencial. Entre otras cosas, el mensaje debe de ser creíble y fácilmente entendido por la audiencia.

Frecuentemente las subsidiarias disponen de varios anuncios, los cuales utilizan en diversas regiones del mundo. Si algunos de los anuncios parece ser el apropiado, suele ser conveniente usarlo. Sin embargo, los anuncios extranjeros deben ser adaptados a las condiciones locales. Este punto es especialmente notorio cuando los gerentes expatriados tienen que tomar decisiones sobre publicidad.

Para evitar enredos, es útil que la administración de la subsidiaria trabaje en estrecho contacto con sus agencias de publicidad. La tarea de adaptación se agiliza si la agencia que diseñó la campaña tiene una subsidiaria en el país. Las agencias de publicidad multinacionales tienen experiencia global y contactos que permiten localizar y emplear el mejor talento para adaptar la publicidad a las condiciones locales. Es interesante destacar que los gerentes locales son tan deficientes como los expatriados para localizar el mensaje publicitario. Aquellos muy cosmopolitas pueden estar un poco divorciados de las realidades de sus países de origen y desaprovechar el trabajo con ideas importadas.

La prueba final de la pertinencia del mensaje es el mercado. Tres o cuatro diferentes versiones deben ser probadas mediante los procedimientos estadísticos apropiados. A menos que una subsidiaria esté capacitada y bien equipada, el trabajo de prueba debe ser asignado a la agencia. La copia final debe ser seleccionada basándose en los resultados de la prueba. En algunos casos, este procedimiento puede ser necesario para desarrollar otra nueva copia si ninguna de las originales parece ser lo suficientemente eficaz.

Nike retira un anuncio de publicidad después **de una queja**

16 de febrero de 1999

Cleveland Associated Press. Nike Inc. decidió eliminar un comercial de televisión debido a que un congresista señaló que alentaba a los jóvenes a comportarse de forma riesgosa en las vías de los trenes.

El anuncio de 30 segundos, que muestra a un patinador en línea de carreras en una vía de trenes, no es ofensivo, dijo Scott Reames, vocero de la compañía, en Beaverton, Oregon.

El anuncio se quitará en respuesta a una carta del republicano Dennis Kucinich al presidente de Nike, Tom Clark, dijo Reames.

Kucinich escribió la carta después de que algunos padres de su distrito se quejaron sobre el anuncio, el cual empezó a transmitirse a nivel nacional el 1 de enero. Sus electores son especialmente sensibles a la seguridad ferroviaria, ahora que, debido a la emergencia de los ferrocarriles, CSX y Norfolk Southern incrementarán el tráfico a través de Cleveland.

"Considerando sus peticiones, pensamos que no hay razón para transmitirlo nuevamente", dijo Reames, quien agregó que no tenía conocimiento de otras quejas. "Nosotros podemos pasar otro anuncio si éste causa problemas en Ohio."

El anuncio, el cual completa su lanzamiento esta semana, caracteriza a una persona pequeña en los patines Nike Air Warp Flex jugando carreras con un tren de juguete en la tienda de curiosidades de Pattel. Reames dijo: "Se intentó hacer una fantasía."

Fuente: Associated Press, Copyright 1999, "Nike Pulís Ad After Complaint." 10 de febrero de 1999. http://www.newspage.com/cgi-bin/pnp.Get...&date=19990210&inlssue=TRUE&mode=topics

Tanto la empresa como la agencia deben cuidar que el mensaje no ofenda al mercado meta, o a la sociedad en general pues, si ello sucede, todos los esfuerzos habrán sido vanos, tal como le ocurrió a Nike con uno de sus anuncios destinado exclusivamente al mercado estadounidense.

Implantar el seguimiento, supervisión y control para monitorear el avance en el logro de objetivos

En este paso se busca conocer por medio de diversas pruebas, como la postest (de recordación publicitaria), la tasa de respuesta de los consumidores o el incremento en ventas, el grado de eficacia en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan promocional.

Existen varias formas para medir la eficacia de la publicidad. Esta investigación puede ser realizada antes o después de lanzar la publicidad al mercado. La mediciones de preprueba incluyen:

- Calificación de opinión y actitud, conseguidas mediante cuestionarios a una muestra de la audiencia meta.
- Técnicas proyectivas, las cuales se basan en respuestas indirectas de la audiencia.
- Pruebas de laboratorio, que consisten en conseguir información luego de exponer una muestra de clientes a la publicidad y preguntar sus reacciones.

Las medidas de posprueba incluyen:

- Reconocimiento y recordación.
- Cambios de actitud atribuibles a la publicidad.
- Mediciones de investigación y ventas, como por ejemplo el retorno de una tarjeta incluida en la publicidad.

Los métodos expuestos son los mismos que los utilizados en el marketing interno. Sin embargo, su utilización puede no ser factible en todos los países, pues se requieren instalaciones, talento y recursos que no siempre están disponibles.

TENDENCIAS GLOBALES OUE AFECTARÍAN LA PUBLICIDAD INTERNACIONAL

PUBLICIDAD GLOBAL

La feroz e intensa competencia publicitaria en los mercados globales impone la obligación de implantar estrategias de promoción sumamente complejas.

Entre otros, los incrementos de costos, la coordinación de programas de publicidad en varios países, el deseo de tener una imagen global, restricciones legales, falta de medios y bases de datos obsoletas, son sólo algunos de los retos a los que se deben enfrentar las multinacionales para aumentar su eficiencia en el mercado global.

Patrones publicitarios: planea global, actúa local

Actuar de forma local implica la necesidad de contar con programas de publicidad especializada en cada país, es decir, tomar en cuenta diferencias culturales como la censura, el idioma, el sentido del humor de cada región, etcétera. Debido a ello, muchas veces se realiza una segmentación regionalizada, ya que algunas áreas tienen costumbres similares, mientras que otras son muy diferentes entre sí.

Cuando se planea de manera global, se piensa en realizar una publicidad estandarizada para todos los mercados del mundo. Sin embargo, debido a las dificultades que ello implica, muchas veces se decide segmentar por regiones, así como adaptar *(tropicalizar)* la publicidad a cada región o país.

Según la teoría de Teodoro Levitt, en *Globalización de los mercados,* existen muchas diferencias culturales que se convierten en barreras para ingresar a los diferentes mercados. Una de las formas de combatir estas barreras es por medio de las tropicalizaciones, que no son otra cosa que estrategias para realizar programas de mercadotecnia y publicidad de acuerdo con las costumbres del país o región. Un ejemplo de tropicalización es el caso de la compañía Gillett, que vende 800 productos en 200 países. Debido a la diversidad de productos y a la gran cobertura con que contaba, algunas veces era difícil estandarizar cada marca en diferentes mercados. Sin embargo, debido a que son productos de naturaleza genéricos, es decir, que el mercado los usa para un mismo fin, y son fácilmente sustituibles, su posicionamiento no debió enfrentar tantos problemas.

Otros ejemplos de marcas que se promocionan de forma global, pero con un toque internacional debido a las adaptaciones sobre todo del idioma local, son Coca Cola y Pepsico.

Por otro lado, con base en el principio de pensar global y actuar local, las empresas pueden adoptar, entre otros, dos tipos de estrategias, a saber:

í. **Estrategia de mercado multinacional** Este enfoque se basa en la premisa de que todos los mercados son culturalmente diferentes, por lo cual las compañías deben adaptar sus programas de mercado para incluir esas diferencias.

2. **Estrategia de mercado global** En este caso se supone que tanto las similitudes como las diferencias pueden estandarizarse, pero que ello es posible sólo si los requisitos culturales así lo demandan.

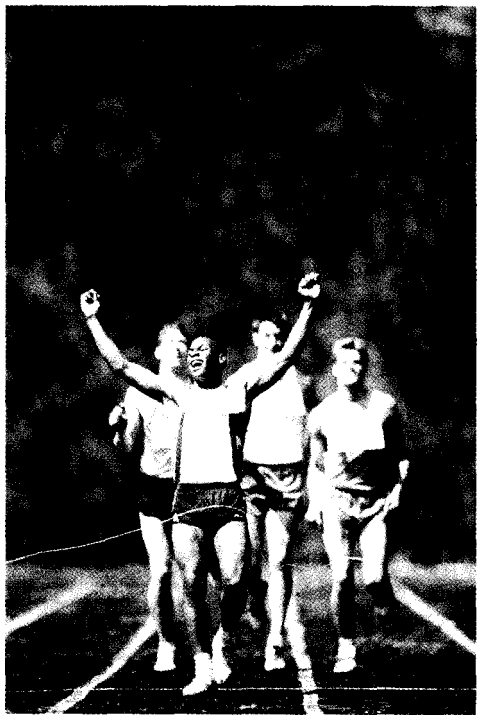
Un ejemplo del enfoque piensa global, actúa local es el de la compañía Parker, que vende una misma pluma en diferentes mercados, pero cuenta con diferente publicidad y forma de posicionarse así como de llegar a los diversos consumidores de acuerdo con los parámetros culturales de los mismos.

Se debe tomar en cuenta que el motivo de la compra es más importante que la geografía a la hora de formular las estrategias más convenientes para la empresa.

Estrategias de promoción y segmentación del mercado global

Antes de lanzar su estrategia promocional en un mercado meta, las compañías deben identificar los segmentos del mercado, lo cual implica definir o delimitar las fronteras a través de países.

La segmentación global de los mercados involucra la identificación de segmentos homogéneos de los mismos a través de un grupo de países. Un segmento del mercado está constituido por consumidores con las mismas similitudes y necesidades, deseos y comportamientos de compra, por lo cual proporcionan una misma respuesta a temas promocionales uniformes.



Un segmento de mercado se identifica por sus características comunes, su afición por determinadas competencias deportivas o a practicar ciertos deportes, por ejemplo.

ASIA: MTV DECIDE QUÉ MÚSICA ESCUCHAR Y QUÉ ROPA USAR

Por *Sheela Sarvananda*

Singapur. No contento con "enganchar" a los jóvenes de Asia con la música que pasa las 24 horas, el canal internacional para abonados Music Television (MTV) también se propuso que su público use la ropa que produce.

MTV lanzó su línea de prendas de vestir en Singapur, la sede de MTV/Asia. Llamada "Anything Goes" *{Cualquier cosa va bien),* la línea consiste fundamentalmente en una colección de calle que incluye jeans, camisas, blusas y vestidos.

Las prendas se venderán en toda Asia, y se espera que atraigan a las mismas personas que miran y escuchan MTV religiosamente: jóvenes de 15 a 35 años.

"En los últimos tres años, MTV se ha transformado en una marca fuerte en Asia, por lo cual es natural que ¡ncursione en productos de consumo", dijo Dan Levi, vicepresidente de MTV/Asia para mercadeo y licencias.

En realidad, el mercadeo no es un concepto nuevo para MTV, dado que el canal internacional ya ha comercializado su propia línea de discos compactos, incluida la serie "Unplugged".

Las prendas de vestir de MTV también se venden en Estados Unidos desde 1991, pero en general vinculadas a algún programa del canal, como la popular serie de dibujos animados *Beavis and Butthead.* La línea Anything Goes carece de ese vínculo.

Diseñadas en Singapur por la compañía Jay Gee Enterprises (única distribuidora de los jeans Levi's en este país), las prendas de MTV costarán entre 15 y 48 dólares. Se trata de precios elevados para la región, en especial ahora que Asia oriental está afectada por la crisis económica.

Pero ese detalle no parece perturbar a los ejecutivos del canal. Después de todo, su éxito en la región sobrepasó el de cualquier otra parte del mundo, destacó Richard Cunningham, vicepresidente de MTV/Asia para desarrollo de redes.

"Lo que nos llevó 10 años lograr en Estados Unidos y cinco en Europa requirió sólo dos años en Asia", señaló. "A fines de abril de 1997, MTV era visto en 51.2 millones de hogares en la región."

Estadísticas de AC Nielsen/Survey Research Taiwan revelan que el público de MTV creció sostenidamente en los últimos años.

En Indonesia, 1% de los adultos de cinco importantes ciudades señalaron al canal como su favorito. Aunque el porcentaje puede parecer pequeño, representa dos millones de televidentes, ya que Indonesia tiene una población de 200 millones de personas.

Parte del éxito de MTV radica en su estrategia de adaptarse al mercado meta, para que los telespectadores se identifiquen con el canal y desarrollen un sentido

de familiaridad con él. La programación es diferente en el sudeste que en el sur de Asia, por ejemplo.

Sin embargo, MTV cuida que todos sus canales proyecten la misma imagen, aunque no pasen el mismo tipo de música.

Por lo tanto, trátese del presentador de videos Mike Kasem, de Singapur, o de la expresentadora latinoamericana Daisy Fuentes, todos muestran una imagen fresca y espontánea, y siempre a tono con los tiempos.

De hecho, los presentadores tienen sus propios adeptos y han sabido lucrar con ello. Algunos fabricantes de ropa se adelantaron a MTV al contratar a presentadores del canal para promover sus propios productos.

Por ejemplo, Nadya Hutagalung, de MTV/Asia de Singapur, es actualmente modelo de la empresa filipina Penshoppe. Lo paradójico es que ahora las prendas de Penshoppe, de precios moderados, competirán cabeza a cabeza con Anything Goes.

Hasta ahora, la colección de ropa de MTV se vende bastante bien pese a la competencia, de menor precio. Lo que no se sabe es si esta situación perdurará en el tiempo.

Fuente: Sarvananda, Sheela, Inter Press Service Mexico, Singapur, *Infolatina,* 12 de marzo de 1998, pp. 1-2.

Los clientes y segmentos de mercados pueden reconocer diferentes antecedentes culturales, respetar diferentes sistemas de valores y vivir en diferentes partes del mundo, pero tienen estilos de vida comunes.

Un ejemplo de este estilo de segmentación es el que realizó MTV para la línea de ropa juvenil que pretendía introducir en Singapur, como veremos a continuación.

Publicidad internacional y marcas mundiales

Las compañías han descubierto que la idea de una estandarización global es más un mito que una realidad. Marcas como Coca Cola, Pepsi Cola, McDonalds o Nestlé Company son algunas de las principales que de alguna manera han debido sufrir ciertas adaptaciones formales que les permiten ser mejor percibidas por el cliente. Las diferencias culturales deben ser consideradas. Es necesario tomar en cuenta que un producto es algo más que un elemento tangible: es un paquete de satisfacción que recibe el cliente.

RETOS DE CREATIVIDAD

La creciente competencia global aunada a la complejidad de los mercados y los diferentes aspectos legales, demandan del publicista internacional y su función un nivel de creatividad muy elevado.

Consideraciones impositivas y legales

Las leyes y el control de la publicidad varían de país en país, en especial en Europa. La Comisión Europea ha sancionado diversas normas para armonizar las leyes que regulan la publicidad.

Muchos temen que si no se armonizan las regulaciones, los países miembros cierren sus fronteras. También es importante destacar que la publicidad comparativa se produce sobre todo, en Alemania, Bélgica y Luxemburgo.

Tendencias hacia la autorregulación La tendencia hacia la autorregulación se ha incrementado en el seno de las asociaciones de publicidad, de comercio y de la industria, debido a que durante las décadas pasadas tanto los gobiernos como algunos grupos de consumidores habían incrementado su presión para lograr el control de la publicidad. Para evitar la intervención gubernamental, la autorregulación publicitaria persigue tres objetivos:

1. Proteger a los consumidores de la publicidad engañosa y de aquella que se inmiscuya en su privacidad a través de una presencia no deseada o promocionales ofensivos.
2. Proteger a los publicistas profesionales de los falsos publicistas que, en última instancia, resultan ser competidores.
3. Promover la aceptación de la publicidad como una institución pública y eficaz en el mercado.[11]

La Cámara Internacional de Comercio y su Código de Prácticas Publicitarias La Cámara Internacional de Comercio (ICC, International Chamber of Commerce) fue establecida en 1919 para promover los intereses de los negocios internacionales. Actualmente constituida por unos 100 países, es el organismo autorregulador más importante de la publicidad. Con el apoyo de los publicistas, las agencias y los medios, la ICC desarrolló el primer código formal interno de autorregulación de la publicidad. El código de prácticas publicitarias de la ICC estipula que todos los publicistas tienen una completa obligación de ser "decentes, honestos, respetuosos de la legalidad y confiables". También, que los publicistas "deben estar preparados para actuar con sentido de responsabilidad social... y no deben de ser injustos con la confianza del público al hacer publicidad". Con estas disposiciones el código ICC dejó de tratar únicamente temas fuertes que se centraban en el carácter decepcionante de los publicistas y en la sustentación propia de los anuncios. Ahora también incluye otros temas, tales como el sexo y la decencia en la publicidad. Jean J. Boddewyn señala que, al reflexionar sobre los principios, ICC descubrió que varias clausulas sobre decencia, gusto, opinión pública y responsabilidad social son usual-

[11] Rijkens, Rem y Gordon E. Miracle, *European Regulation of Advertising,* Nueva York, Elsevier, 1986.

Proponer estereotipos para el individuo provoca frustración en muchos casos al no poder cumplirse con ese parámetro, en este caso se trata del ideal de belleza en la mujer.

mente fundamentadas en códigos autorregulatorios de publicidad y guías alrededor del mundo.[12] El sexo y la decencia pueden dividirse en cinco subcategorías mayores:

1. Anuncios de mal gusto/indecentes, los cuales no cubren los estándares reconocidos de pertinencia, buen gusto y modestia.
2. Anuncios "sexys", que utilizan imágenes sexuales o sugestivas para posicionar un producto o servicio.
3. Anuncios sexistas, que subestiman o degradan un sexo, particularmente a través del uso de estereotipos de un rol del mismo.
4. Anuncios de objetivación de la mujer, en los cuales se utiliza a éstas como objeto decorativo o para atraer la atención sobre la poca o nula importancia del producto publicitado.
5. Anuncios de violencia en contra de las mujeres.

En la ilustración 15-1 se puede apreciar claramente en qué países se condena el uso de tales anuncios.

[12] Boddewyn, Jcan J., "Controling Sex and Decency in Advertismg Around the World", *en Journa l of Advertising,* 20(4), 1991, pp. 25-35.

Anuncios de mal gusto/ indecentes	Anuncios "sexy"	Anuncios sexistas	Anuncios de las mujeres como objeto	Anuncios que contienen violencia contra las mujeres
Bahrain	Austria	Estados Unidos	Argentina	Chile
Canadá	Bahrain	India	Austria	España
Chile	Filipinas	Irlanda	Brasil	Estados Unidos
Estados Unidos	Indonesia	Líbano	España	Líbano
Filipinas	Irlanda	Perú	Líbano	Nueva Zelanda
Indonesia	Italia	Suecia	Portugal	Trinidad y Tobago
Kenya	Kenya	Suiza	Singapur	
Líbano	Líbano		Suecia	
Malasia	Noruega		Suiza	
Taiwan				
Trinidad y Tobago				

Fuente: Bodewyn, J. J., *Sexism and Decency in Advertising: Government Regulation and Industry Self-Reguiation in 47 Countries,* (Nueva York, International Advertising Association, 1989.

Ilustración 15-1 Países que condenan las siguientes categorías de anuncios

Limitaciones del idioma

El idioma es la barrera más grande que puede existir para una comunicación publicitaria eficaz. El problema involucra a diferentes idiomas en diferentes países. Aun un idioma común no garantiza una fluida comunicación, pues existen etnias con diferentes dialectos, las cuales son barreras naturales que aislan comunidades con otras influencias culturales.

Diversidad cultural

Los problemas de comunicación entre diferentes culturas son de los más grandes retos de la publicidad. La comunicación se dificulta debido a los factores culturales que determinan la diferente percepción de diversos fenómenos.

El conocimiento del significado de los colores, los números, etcétera, es una herramienta usual que el profesional del marketing debe saber manejar, tanto como

el conocimiento de la diversidad cultural, la cual debe permear todo el proyecto publicitario.

PLANEACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS MEDIOS

Consideraciones tácticas

- Se deben tomar en cuenta los problemas y diferencias entre países.
- Se debe conocer la disponibilidad, costo y cobertura de los medios.
- Se debe tener acceso a información sobre el mercado.
- Se debe tener presente que existen bases de datos no confiables u obsoletas.

Información específica sobre los medios

La información sobre medios se puede clasificar en:

- Periódicos.
- Radio y TV
- Satélite y/o cable TV.
- Publicidad en exteriores.

En la ilustración 15-2 se muestra la cobertura que cada uno de los principales medios posee en diversos países.

OTROS ESFUERZOS PROMOCIONALES A NIVEL INTERNACIONAL

Promoción de ventas

Además de la publicidad, las ventas personalizadas y otras actividades de mercado estimulan las compras del consumidor y mejoran la eficacia del detallista y el intermediario.

Las promociones de ventas son esfuerzos dirigidos al consumidor en corto plazo para alcanzar objetivos específicos. Entre las principales técnicas promocionales se destacan las pruebas de degustación y cliente; atracción del cliente; instalación de puntos de venta; exhibición del producto; motivar a las tiendas a incrementar su inventario; apoyo a los esfuerzos de venta personal.

País	TV %	Medios impresos %	Radio %	Cine %	Medios exteriores %
Alemania	15.8	75.9	4.0	1.0	3.3
Argentina	36.2	37.9	10.5	4.0	11.4
Australia	34.3	49.3	8.9	1.8	5.7
Austria	26.0	54.3	12.2	0.6	7.0
Bélgica	29.3	53.1	3.3	1.3	13.0
Brasil	57.7	35.5	4.8	—	2.0
Canadá	26.7	50.2	11.8	—	11.3
Chile	43.2	43.0	10.9	0.2	2.6
China	18.6	33.8	4.0	3.8	39.7
Colombia	59.5	21.7	18.8	—	—
Dinamarca	5.3	92.1	0.9	0.5	1.2
Ecuador	66.2	22.7	9.4	0.2	1.5
España	60.1	33.7	3.3	0.4	2.6
Estados Unidos	35.3	52.5	10.9	—	1.9
Filipinas	60.8	22.6	15.6	—	1.0
Finlandia	15.1	77.5	4.3	—	2.6
Francia	27.2	40.3	6.5	0.6	12.0
Grecia	52.2	37.7	5.0	0.4	4.7
Holanda	16.1	73.5	2.5	0.3	7.6
HongKong	49.9	41.0	4.7	1.2	3.2
India	17.2	70.4	2.3	0.6	9.6
Indonesia	25.2	53.6	12.0	1.1	8.1
Irlanda	28.4	54.2	10.0	1.0	6.5
Israel	4.0	81.8	6.0	1.2	7.0
Italia	48.1	42.1	3.6	0.2	6.1
Japón	38.9	40.3	5.6	—	15.2
Korea del Sur	27.7	49.1	5.2	—	2.1
Malasia	41.3	52.4	2.1	0.5	3.7
México	75.0	14.3	10.7	—	—
Nueva Zelanda	33.7	45.0	13.4	1.3	6.6
Noruega	4.9	90.4	1.4	1.3	2.1
Pakistán	44.6	48.5	3.1	0.2	3.6
Portugal	37.5	32.9	6.6	13.1	9.7
Reino Unido	30.9	63.1	2.0	0.6	3.5
Singapur	29.8	62.3	2.5	0.8	4.6
Sudáfrica	28.4	58.3	10.2	1.0	2.1
Suecia	1.4	94.1	—	0.7	3.8
Suiza	6.8	77.3	1.9	0.9	13.1
Taiwan	32.8	45.4	4.8	—	17.0
Tailandia	46.1	40.1	9.8	0.1	3.9
Venezuela	65.1	31.1	1.9	—	1.0

Fuente: European Marketing Data and Statistics, 1994, e *International Marketing Data and Statistics, 1994,* publicado por Euromonitor, 87-88 Tummill Si., Londres, EC1 M5QU.

Ilustración 15-2 Distribución porcentual de los medios a nivel global, 1991 -1992

A continuación se muestra un ejemplo de lo que un buen esfuerzo en promoción de ventas puede proporcionar a una compañía, en este caso, una empresa mexicana.

MÉXICO: CELANESE AUMENTÓ 22% SUS EXPORTACIONES

Celanese informó que los resultados del primer semestre de 1996 son "satisfactorios y muestran el éxito de nuestras estrategias de promoción y ventas y la mundialización de nuestras operaciones".

Afirmó que continuará concentrándose en el aumento de las exportaciones, pero también busca cualquier oportunidad para "contribuir a la recuperación" de la economía mexicana.

Las exportaciones aumentaron 22% en el primer semestre del año, mientras que las ventas internas descendieron 15%, informó la compañía. El descenso de ventas se originó por la desincorporación, de su filial Univex, sostuvo.

Celanese dijo que vendió 394 000 toneladas métricas durante la primera mitad del año, y que exportó 48% de su producción, lo que totalizó 44% de sus utilidades.

Fuente: Autor anónimo, Dow Iones, México, D.F., 19 de julio de 1 996, *Infolatina.*

Venta personal

Como ya sabemos, este tipo de técnica implica un contacto personalizado con los clientes además de que permite establecer relaciones a largo plazo con ellos.

La venta personal juega un rol más importante en el mercado internacional que en el interno debido a las restricciones gubernamentales sobre la publicidad y a que en algunos países los medios disponibles son limitados. Sin embargo, debido a los altos costos (económicos e interculturales) de su uso a nivel internacional se prefiere utilizarla a nivel interno.

Las promociones de ventas son esfuerzos dirigidos al consumidor para alcanzar objetivos específicos de corto plazo.

Marketing directo

Se puede considerar al marketing directo como un esfuerzo promocional más personal que la publicidad, ya que involucra un proceso de comunicación en dos direcciones. Es decir, podemos obtener información de los clientes así como retroalimentación para conocer su opinión sobre nuestros productos y/o servicios. Además, a las compañías les es útil como fuente de información para implantar un proceso de mejora continua. Muchas compañías internacionales, como Sears y Amway, entre otras, uti-

lizan este método en el cual se destacan correo directo, catálogos de ventas y telemarketing.

Relaciones públicas

Este esfuerzo promocional es uno de los más importantes que realiza una compañía multinacional, ya que para ser rentable debe de mantener una imagen positiva tanto en su país de origen como fuera de él, puesto que los clientes sólo comprarán productos de aquellas compañías percibidas como de gran calidad y confianza. Por lo tanto, es necesario que los directivos de las empresas cuiden muy bien tanto sus relaciones internas como externas ya que cualquier problema o acción negativa repercutirá sobre la imagen de la compañía.

El marketing directo se basa en:

- Correo directo.
- Envío de catálogos.
- Telemarketing.

A continuación mostraremos ejemplos de la forma en que las relaciones públicas son utilizadas por las compañías, para generar una buena imagen ante sus clientes.

FILANTROPÍA GLOBAL

American Express Desarrolló un curso académico para educar a los estudiantes de secundaria sobre viajes y turismo. Costo: 500 000 dólares.

Du Pont Mandó 1.4 millones de litros de agua y jugo a ocho naciones africanas. Sus fábricas eliminaron los gusanos del agua para beber. Costo: 400 000 dólares.

Alcoa Trabajó en equipo con las autoridades del sur de Brasil para construir una planta de aguas residuales que sirva a 15 000 residentes rurales. Costo: 112 000 dólares.

H.J. Heinz Invirtió en estudios de nutrición infantil en China y Tailandia a través del Instituto de Ciencias Nutricionales de Heinz en Chengdu, China. Costo: 94 000 dólares.

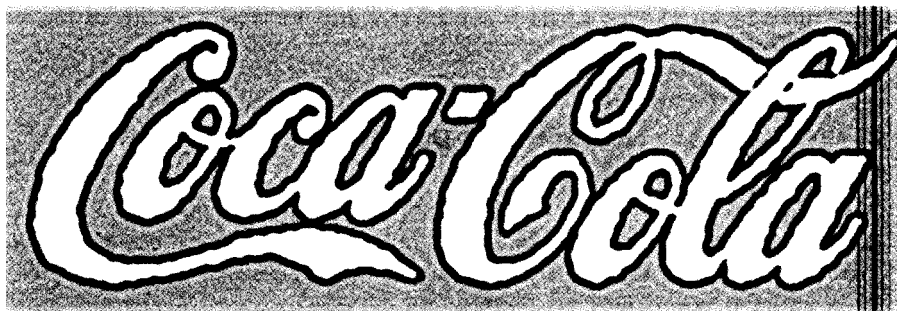
IBM Donó equipo de computación y experiencia a la Fundación del Parque Nacional de Costa Rica para desarrollar estrategias para preservar los bosques de las lluvias forestales. Costo: 60 000 dólares.

Hewlett-Packard Co. Donó computadoras a la Universidad de Praga.

Fuente: Business Week, 25 de febrero de 1991, p. 91.

PUBLICIDAD GLOBAL Y PROCESO DE COMUNICACIÓN

Todas las actividades de promoción y publicidad constituyen una forma (proceso) de comunicación de la empresa multinacional. Es importante que las empresas que de-



El logotipo de Coca-Cola se ha convertido en un eficaz vínculo con el consumidor.

seen realizar este tipo de actividades a nivel internacional conozcan todo lo relativo a restricciones tales como diversidad cultural, limitaciones de los medios, problemas legales y otras cuestiones similares. Sólo así podrá controlarlas y lograr una eficaz comunicación con el mercado meta deseado.

El proceso de comunicación que una empresa debe emplear en este caso se basa en el esquema del proceso clásico, sólo que desde una perspectiva internacional integrada por los siguientes elementos:

1. **Fuente de información** Un ejecutivo o un staffde marketing internacional con un mensaje de algún producto y/o servicio que comunicar.
2. **Codificación** El mensaje de la fuente se traduce a símbolos (codificación) para poder transmitirlo de una manera eficaz al receptor.
3. **Canal del mensaje** Los medios masivos de comunicación, o la fuerza de ventas u otro tipo de medios promocionales, los cuales transmiten el mensaje codificado al receptor (mercado meta).
4. **Decodificación** Interpretación que realiza el receptor del mensaje.
5. **Receptor** Es el mercado meta al cual van dirigidos los mensajes que tienen las diferentes estrategias promocionales de los diversos productos y/o servicios que la empresa ofrece (los cuales comunica por medio del ejecutivo o staff de marketing).

Los símbolos y logotipos son un medio eficaz para comunicar valores al consumidor.

6. **Retroalimentación** Información que la empresa recibe sobre la eficacia del mensaje, para comprobar si realmente se cumplieron —o no— los objetivos de comunicación. Este paso sirve para completar el proceso de comunicación.

7. **Ruido** Son factores externos e incontrolables como acciones de la competencia o incertidumbre en el mercado meta, lo cual impide que el proceso se lleve a cabo tan eficazmente como lo desea la empresa.

La ilustración 15-3 muestra un esquema del proceso de comunicaciones internacionales.

Además de los siete pasos mencionados, es importante destacar que este proceso se dificulta aún más cuando se internacionaliza (ejemplo del esquema, contextos culturales A y B), debido a que se ponen de manifiesto grandes diferencias culturales

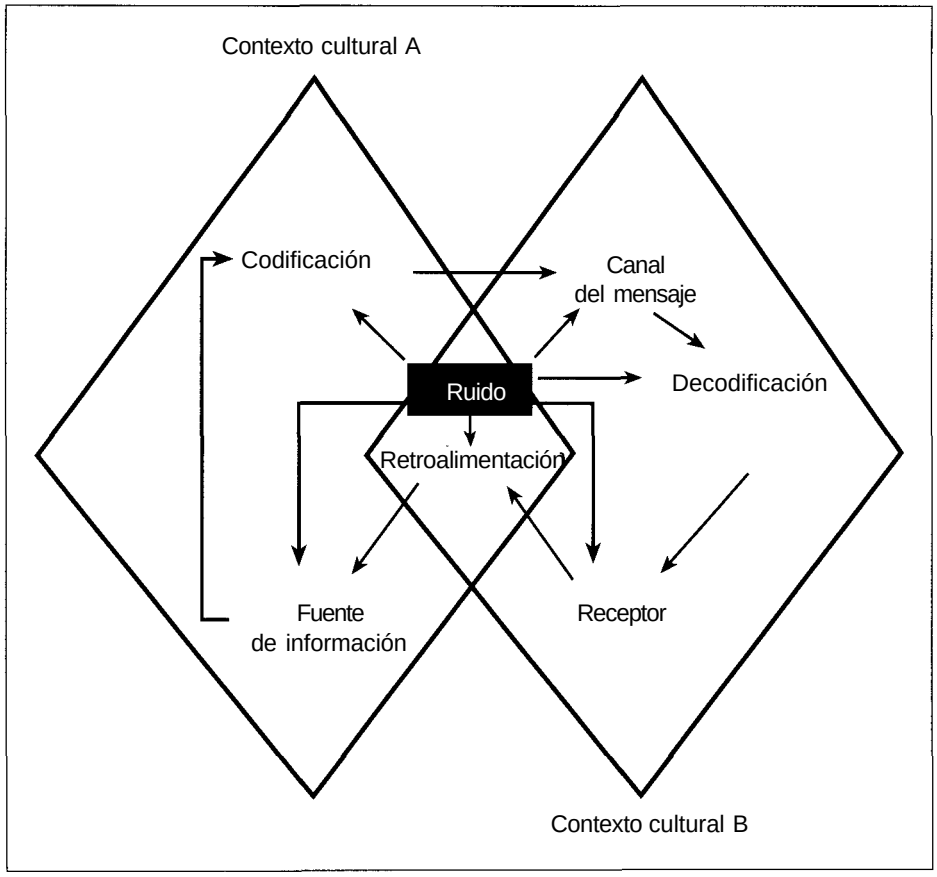
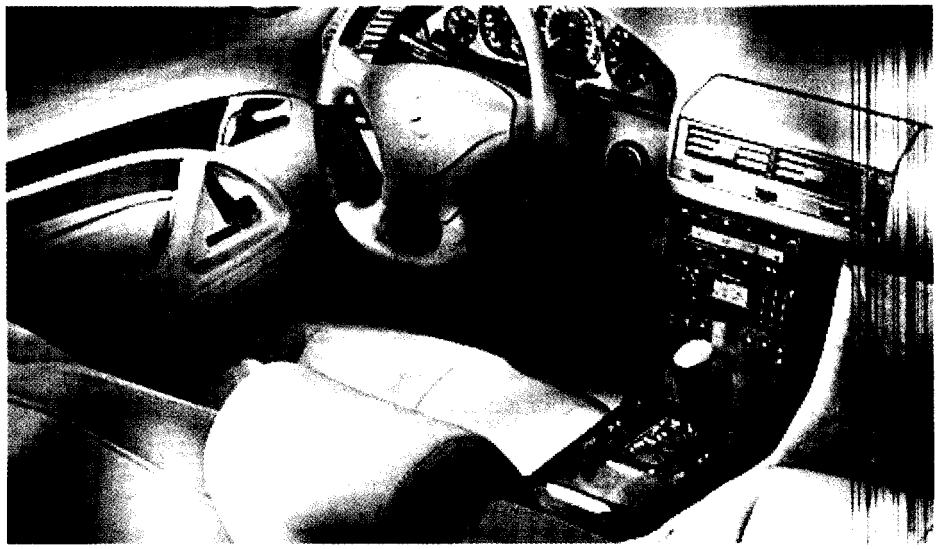


Ilustración 15-3 El proceso de comunicaciones internacionales



La comodidad y el prestigio, son dos de los valores que más explota la publicidad.

entre los países. Por este motivo es muy importante hacer un estudio exhaustivo de los rasgos culturales del país o países a los que se transmitirán los mensajes, para que éstos sean captados eficientemente por los diferentes países que conforman el mercado meta al que se pretende llegar.

LA AGENCIA DE PUBLICIDAD Y LA CAMPAÑA INTERNACIONAL

Una empresa de carácter internacional tiene a su disposición diferentes alternativas cuando necesita contratar una agencia de publicidad, entre las cuales se destacan las siguientes:

Agencia local nacional Por ejemplo, este tipo de agencia es utilizado por compañías pequeñas. Pueden ser una buena opción siempre que sepan trabajar a nivel internacional, es decir, seleccionar y comprar medios internacionales, así como conocer el ambiente publicitario global.

División o unidad de la empresa Las agencias de este tipo son utilizadas más por las compañías industriales, debido a que están más familiarizadas con los productos y/o servicios que ellas ofrecen. Además, al contar con este tipo de servicios, se puede tener apoyo de asesores extranjeros cuando se requiera, por ejemplo, conocer cuál sería la mejor forma de entrar a un país determinado de su mercado meta.

Una agencia de publicidad multinacional con sucursales locales Estas agencias son comúnmente usadas por las compañías multinacionales, debido a que son las que

manejan los grandes presupuestos necesarios para cubrir los fuertes gastos publicitarios en que se incurrirá. Regularmente son las compañías más conocidas y prestigiadas a nivel mundial. Por lo tanto, las empresas que soliciten sus servicios necesitarán contar con un elevado presupuesto publicitario.

Sin embargo, es importante destacar que es facultad de la empresa considerar qué tipo de agencias contratar así como conocer el grado de profesionalismo y resultados que cada una de ellas muestre.

Criterios para seleccionar una agencia de publicidad

Cuando selecciona una agencia de publicidad para realizar una campaña de publicidad internacional, el ejecutivo de mercadotecnia debe aplicar diversos criterios para elegir la mejor de ellas. Estos criterios son los siguientes:

- **Cobertura de mercado** La firma debe determinar si la agencia o red de agencias en estudio cubre todos los mercados relevantes.
- **Calidad de la cobertura** La firma debe evaluar la reputación de la agencia o red de agencias en cada mercado.
- **Investigación de mercados, relaciones públicas y otros servicios de marketing** Si la firma necesita investigación de mercados, relaciones públicas u otros servicios de mercadotecnia, además de la publicidad, debe comparar qué es lo que las diferentes agencias le ofrecen.
- **Roles relativos de la firma del departamento de publicidad propio y la agencia** Algunas firmas tienen un gran staff que asume una porción significativa del desarrollo de la campaña de publicidad. Estas compañías requieren menos servicios de las agencias que aquellas que delegan en una firma todo lo relacionado con la publicidad.
- **Tamaño del negocio internacional de la firma** Por más pequeños que sean los gastos de publicidad internacional, lo menos aconsejable es dividir ese presupuesto entre numerosas agencias. El volumen de publicidad de una compañía puede determinar la elección de la agencia que le asegure un nivel de servicio aceptable. Un presupuesto de publicidad multiplicado por el número de mercados puede ser de interés para una agencia internacional incluso si el mismo es de poco interés con relación a un solo mercado.
- **Imagen** La firma debe decidir si desea proyectar una imagen nacional o internacional. El deseo de una identificación local y una buena imagen local puede indicar que la compañía debe seleccionar diversas agencias nacionales más que una internacional.
- **Nivel de involucramiento** En arreglos de inversiones conjuntas, por lo general la firma internacional comparte las tomas de decisiones. Si el socio extran-

jero mantiene relaciones con una agencia local, ello puede ser un factor decisivo. En el caso de los acuerdos de licencias, la empresa que la otorga es, por lo general, responsable de la función de publicidad. Vender a través de distribuidores reduce el grado de control que la compañía tiene sobre los esfuerzos promocionales. Por lo normal, los expertos en marketíng internacionales pueden elegir agencias sólo debido a la publicidad pagada por sus empresas. Si una organización está involucrada en un programa cooperativo con sus distribuidores, su influencia en la selección de la agencia puede ser mayor."

Una vez elegida(s) la(s) agencia(s) con la(s) que se trabajará, es necesario que se realice la planeación de la campaña internacional, la cual consta de los siguientes pasos:

í. Definición de los objetivos promocionales.

2. Elaboración del plan de la campaña.

3. Determinación de las estrategias de publicidad y promoción.

4. Análisis y aprobación de la campaña y del presupuesto.

5. Implantación de la campaña.

6. Medición de su eficacia.

Definición de los objetivos promocionales

Los objetivos promocionales son las metas de comunicación del marketing mediante los cuales se pretende dar a conocer la marca al consumidor, así como también generar una actitud positiva hacia ella y, por último, inducir la conducta de compra. Con base en estos objetivos la empresa puede generar conciencia de sus productos y/o servicios en los clientes, o sólo aumentar las ventas o participación de mercado de sus marcas.

Los objetivos promocionales son las metas de comunicación del marketing.

Elaboración del plan de la campaña y determinación de las estrategias de publicidad y promoción

En esta etapa se deben especificar las estrategias tanto creativas como de medios a seguir durante la campaña.

La estrategia creativa determina el tipo de mensaje que se enviará así como la imagen ancla (la imagen que servirá para identificación de la campaña en cualquier

[13] Terpstra, Vern, *International Marketing,* 4a. ed., Chicago, Dryden Press, 1987, pp. 432-433.

medio), así como también el pronóstico de ventas, el eslogan, el diseño y la producción de los comerciales.

Por otro lado, en la estrategia de medios se lleva a cabo un proceso de investigación y selección de medios para después determinar cuáles serán los más adecuados para otorgar eficacia al mensaje.

Por último se determina el presupuesto que será necesario para la elaboración de la campaña.

Revisión y aprobación de la campaña y del presupuesto

En este punto, el plan de campaña y su presupuesto deben ser analizados por los directivos de la compañía, los cuales deben determinar si la campaña se lanza tal cual o se le realizan ciertos ajustes, ya sea en la producción o en las diversas asignaciones presupuestales.

Implantación de la campaña

Esta etapa comienza una vez que se ha autorizado la realización de la campaña y se ha aprobado el presupuesto correspondiente.

Se puede decir que éste es el momento en que empieza el trabajo de campo de los expertos en publicidad y promoción internacionales.

Medición de la eficacia de la campaña

Como ya se había señalado, para medir si la campaña ha logrado los objetivos establecidos se realizan pruebas como el postest de recordación publicitaria. Además, ello se puede determinar mediante la observación del incremento de ventas, así como por el índice de respuesta de los clientes a la empresa por diversos medios, principalmente el correo directo.

CONTROL DE LA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN INTERNACIONALES

Por otra parte es necesario que todas las empresas conozcan los controles internacionales sobre publicidad, ya que son indispensables para determinar los tipos de comerciales que se pueden transmitir en cada uno de los diferentes países a los que se pretenda llegar.

Algunos de los mayores problemas surgen cuando la campaña publicitaria contiene referencias implícita o explícitamente sexuales, lo cual puede ser considerado ofensivo u obsceno en algunas sociedades. Los estándares del comportamiento apropiado, tal como se presentan en los anuncios, varían entre una cultura y otra. Independientemente de las variaciones, existe una creciente preocupación por la decencia, el sexo y los anuncios que afectan la dignidad de hombres y mujeres. Algunas de las asociaciones internacionales de publicidad han tratado de anticiparse a las leyes por medio de la autorregulación, lo cual parece una medida bastante tardía.[14]

ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN INTERNACIONALES

Una de las más poderosas tendencias que ha surgido en los últimos años es la mayor preocupación del consumidor respecto a los productos y/o servicios que adquiere y a la publicidad y promociones que recibe de ellos. Diversas entidades gubernamentales, como la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) en México, han emergido como un mecanismo regulador para evitar abusos por parte de las empresas.

Por otra parte, es importante destacar que la publicidad de alta visibilidad es particularmente vulnerable a la crítica. Las preguntas clave que deben enfrentar diariamente los practicantes de publicidad son las siguientes:

- ¿Qué debe y qué no debe ser publicitado?
- ¿Qué se debe y qué no se debe incluir en el mensaje publicitario?
- ¿Qué debe y qué no debe estar en tono simbólico o carácter actual del mensaje publicitario?
- ¿Cómo debe y cómo no debe ser la relación entre clientes, agencias y medios masivos?
- ¿Cuáles deben y cuáles no deben ser las obligaciones del negocio publicitado en relación con sus obligaciones ante la sociedad?'[3]

En una reciente investigación se cuestionó a los gerentes estadounidenses sobre una serie de estatutos éticos. A pesar de que el concepto de ética puede ser difícil de definir, juega un rol significativo en las vidas de los publicistas y especialistas en marketing internacionales. Más de la mitad de quienes respondieron estuvieron de acuerdo en que las oportunidades de incurrir en conductas no éticas son muchas. Afortunadamente, la mayoría indicó que el éxito en el ámbito internacional no de-

[14] Boddewyn, Jean J. y Kunz Heidi, "Sex and Decency Issues in Advertising: General and International Dimensions", *Business Horizons, 1°* de septiembre de 1991, pp. 13-19.

[15] Rotzoll, Kim B., Haefner, James E. y Sandage, Charles H., *Advertising in Contemporary Society,* Cincinatti, South-Western, 1986, p. 147.

Estatuto	De acuerdo (%)	Neutral (%)	En desacuerdo (%)
Los gerentes en el mercado internacional frecuentemente se ven envueltos en conductas que considero no éticas.	25	25	50
Hay muchas oportunidades para los gerentes de Estados Unidos en los negocios internacionales de incurrir en conductas no éticas.	56	16	28
A fin de obtener éxito en los negocios internacionales, es necesario comprometerse a ser éticos.	15	10	75
Los gerentes de Estados Unidos encuentran más problemas éticos cuando negocian con países menos desarrollados que cuando lo hacen con los países desarrollados.	65	13	22

Fuente: Armstrong, Robert y cols., "International Marketing Ethics: Problems Encountered by Australian Firms", en *European Journal of Marketing,* 24(10), 1990.

Ilustración 15-4 Opiniones de los gerentes estadounidenses sobre estatutos éticos

pendía de violar la ética. La respuesta del último estatuto de la ilustración 15-4 indica que es necesario un nivel particular de sensibilidad ética cuando se trabaja en empresas que realizan negociaciones con mercados menos desarrollados.

Por estas razones resulta necesario que las compañías se preocupen por realizar un mayor número de labores comunitarias (responsabilidad social) ya que ello les genera una buena imagen ante la sociedad. Además, es necesario que su publicidad y promociones sean fuertemente analizadas para evitar demandas o algún otro tipo de problemas legales tanto a nivel nacional como internacional.

RESUMEN CONCEPTUAL

1. La intensa competencia entre las empresas y la sofisticación de los consumidores impone la obligación de contar con estrategias de publicidad cada vez más complejas.
2. Los conceptos y marcos de referencia para la promoción internacional son:
   - Estudiar el mercado meta.
   - Determinar su nivel de estandarización mundial.

- Determinar la mezcla promocional (publicidad, precio, promoción y relaciones públicas).
- Elaborar un mensaje eficaz.
- Realizar seguimiento sobre el logro de los objetivos.

3. Cualquier tipo de promoción internacional debe estar basado en el respeto irrestricto de la cultura del mercado meta.

4. El especialista en marketing internacional, como primera medida, debe conocer a la perfección el ambiente jurídico que regulará toda su actividad en el mercado meta, desde la forma de constituir sociedades o establecer sucursales hasta los aspectos impositivos más relevantes.

5. También debe conocer el grado de estabilidad política del país al que ingresa pues de ello dependerá en mucho el éxito de su campaña de promoción.

6. El éxito de una campaña de promoción, en muchos casos depende de su adecuación a la cultura del país anfitrión.

7. Existen diversas formas de medir la eficacia de una campaña de publicidad, como por ejemplo:

- Reconocimiento y recordación.
- Cambios de actitud atribuibles a la publicidad.
- Mediciones de investigación y ventas, como el retorno de una tarjeta incluida en la publicidad.

8. Planear en forma global y actuar en forma local significa tomar en cuenta las características fundamentales del país anfitrión.

9. La estrategia del mercado multinacional se basa en la premisa de que todos los mercados son culturalmente diferentes.

10. La estrategia de mercado global supone que tanto las diferencias como las similitudes entre los diversos mercados pueden estandarizarse, siempre y cuando los requisitos culturales así lo permitan.

11. A fin de evitar la censura gubernamental sobre algunas campañas publicitarias, las grandes empresas transnacionales tienden a autorregular el contenido de las mismas.

12. El proceso de comunicación publicitaria global, se basa en el esquema clásico, es decir:

- Fuentes de información.
- Codificación.
- Canal.

- Decodificación.
- Receptor.
- Retroalimentación.
- Ruido.

13. La campaña internacional de marketing consta de los siguientes pasos:
    - Definición de los objetivos promocionales.
    - Elaboración del plan de campaña.
    - Determinación de las estrategias de promoción y publicidad.
    - Análisis y aprobación de la campaña y el presupuesto.
    - Implantación de la campaña.
    - Medición de su eficacia.

TÉRMINOS CLAVE

- Ambiente político legal
- Anuncios sexistas
- Criterio de referencia
- Cultura
- Datos discrecionales de la guía
- Estandarización mundial
- Ética y responsabilidad social de la publicidad
- Etnocentrismo
- Formato de guía
- Limitaciones idiomáticas
- Mercado global
- Mercado meta
- Mercado multinacional
- Mezcla promocional
- Objetivación de la mujer
- Objetivo promocional
- Patrones culturales de conducta
- Patrones publicitarios
- Planea global, actúa local
- Proceso de comunicación
- Publicidad global

CUESTIONARIO INTEGRAL

í. Describa y explique cuáles son los pasos que se deben tomar en cuenta, como conceptos y marcos de referencia para la promoción internacional.

2. Defina lo que entiende por:
    - Publicidad global.
    - Estrategia de mercado multidoméstico.
    - Estrategia de mercado global.

3. ¿Cuáles son los retos creativos a los que se enfrentan las empresas de carácter internacional, al realizar sus campañas promocionales?

4. Indique cuáles son los aspectos que deben tomarse en cuenta para una planeación y análisis de medios a nivel internacional.

5. Mencione cuáles son los otros esfuerzos promocionales que las empresas usan a nivel internacional, además de la publicidad. Dé algunos ejemplos.

6. Señale y explique cuáles son los pasos que se llevan a cabo dentro del proceso de comunicación internacional.

7. Indique cuáles son los tipos de agencias de publicidad que existen, y cuáles son los criterios de selección que una empresa de carácter internacional debe tomar en cuenta en el momento de decidir qué agencia utilizar.

8. Describa cuáles son los pasos que se deben seguir para la realización de una campaña internacional de promoción y publicidad.

9. Explique qué es lo que entiende por ética y responsabilidad social en la publicidad internacional y dé algún ejemplo.

PARTE IV

Apéndice

PUBLICIDAD GLOBAL Y ESFUERZO DE PROMOCIÓN

En las siguientes ilustraciones (A4-1, A4-2 y A4-3), se presentan a las mejores agencias de publicidad en Europa, América Latina y Asia/Pacífico, así como sus ingresos durante 1993.

Europa: nombre de las agencias	Utilidad bruta 1993 en Europa por orden de importancia (en millones de dólares)	Razón de cambio de1992(%)	Facturación de 1993 en Europa por orden de importancia (en millones de dólares)
1. Euro RSCG	677.7	-8.1	4 752.7
2. Publicis Communication/Publicis-FCB	543.8	-10.8	3 620.0
3. McCann-Erickson Worldwide	372.4	-11.0	2 484.0
4. Ogilvi &Mather Worldwide	328.9	10.1	2 606.0
5. J. Walter Thompson	323.7	0.4	2 317.5
6. Young & Rubicam	323.3	-13.2	2 195.1
7. Untas Worldwide	311.6	-4.0	2 078.3
8. Grey Advertising	311.5	0.2	2 130.6
9. BBD&O Worldwide	286.8	-8.7	2 068.8
10. DDB Needham Wordlwide	284.9	-4.3	2 046.9
11. Saatchi & Saatchi Advertising	256.7	-4.2	2 062.9
12. D'Arcy Masius Benton & Bowles	241.4	-4.8	1 917.3
13. Backer Spielvogel Bates Worldwide	238.1	-10.4	1 905.0
14. BDDP Group	201.6	-5.8	1 171.5
15. Lowe Group	168.6	-5.5	1 122.9
16. Leo Burnett	155.1	-10.9	1 063.3
17. TBWA Advertising	99.6	-6.1	685.1
18. Amando Testa Group	61.0	-17.6	477.6
19. Conquest Europe	54.0	-2.6	455.9
20. Gold Greenless Trott	36.6	-18.9	282.8

Ilustración A4-1 Agencias de publicidad europeas

	América Latina: nombre de las agencias	Utilidad bruta de 1993 en Latinoamérica por orden de importancia (en millones de dólares)	Razón de cambio de 1992 (%)	Facturación de 1993 en Latinoamérica por orden de importancia (en millones de dólares)
1.	McCann-Erickson Worldwide	150.0	63.6	1000.5
2.	J. Walter Thompson	69.3	12.0	419.1
3.	Linfas Worldwide	60.8	22.8	405.7
4.	Young & Rubicam	60.8	27.0	405.4
5.	Leo Burnett	60.7	31.1	404.4
6.	Ogilvy & Mather Worldwide	59.9	18.8	337.4
7.	Dualibi, Petit, Zaragoza Propaganda	43.6	71.8	166.5
8.	BBD&O Worldwide	40.3	6.1	183.1
9.	Grey Advertising	34.3	18.4	201.6
10.	Foote, Cone & Belding Communications	31.5	24.2	205.9
11.	D'Arcy Masius Benton & Bowles	13.9	26.1	89.6
12.	Saatchi & Saatchi Advertising	10.3	-4.4	82.1
13.	Bozell Worldwide	4.2	1.0	33.5
14.	DDB Needham Worldwide	3.9	32.7	26.2
15.	Lowe Group	3.7	-16.7	24.6

Ilustración

	Asia/Pacífico: nombre de las agencias	Utilidad bruta de 1993 en Asia/Pacífico por orden de importancia (en millones de dólares)	Razón de cambio de 1992 (%)	Facturación de 1993 en Asia/Pacífico por orden de importancia (en millones de dólares)
1.	Dentsu	1302.3	1.5	10 116.6
2.	Hakuhodo	632.3	11.1	4 670.0
3.	McCann-Erickson Worldwide	189.8	11.2	1266.1
4.	Daiko	182.0	3.5	1 395.5
5.	Asatsu	171.3	3.3	1 308.8
6.	J. Walter Thompson	127.1	15.5%	855.8
7.	I&SCorp.	105.0	-8.7	804.0
8.	Dentsu, Young & Rubicam Partnerships	103.9	-2.0	691.8
9.	Dai-Ichi Kikaku	103.7	-9.1	858.4
10.	Cheill Communications	95.0	-5.5	414.0
11.	Backer Spielgovel Bates Worldwide	90.8	9.2	736.0
12.	Ogilvy& Mather Worldwide	81.7	12.0	534.8
13.	Leo Burnett	80.7	2.3	537.9
14.	DDB Needham Worldwide	65.9	8.3	439.5
15.	Lintas Worldwide	58.6	3.7	391.1
16.	ChuoSenko	51.9	3.0	370.7
17.	Foote, Cone & Belding Communications	47.3	-17.6	312.5
18.	Saatchi & Saatchi Advertising	46.1	14.9	369.0
19.	D'Arcy Masius Benton & Bowles	45.2	11.9	269.9
20.	Grey Advertising	33.5	8.5	228.7

Fuente: Wentz, Laurel y col., "Asian Gains Lift McCann as Saatchi Shops Suffer", en *Advertisine Age,* 16 de mayo de 1994, p. 11.

Ilustración A4-3

PERFIL DE COMPAÑÍAS EXPORTADORAS DE MÉXICO

ABSTRACTO

Este estudio perfila las compañías exportadoras de Monterrey, México, tercer centro industrial más grande de este país y la principal ciudad mexicana más cercana a la frontera norte. El estudio presenta los patrones geográficos y los métodos de exportación así como las actitudes corporativas relacionadas con la exportación de las empresas encuestadas. Los fabricantes de productos industriales y de consumo son analizados como categorías separadas para determinar cuáles factores diferentes afectan su patrón de exportaciones o métodos de exportación.

INTRODUCCIÓN

Debido al surgimiento de la Asociación de Libre Comercio Norteamericana se ha incrementado la importancia de entender el sistema de negocios de México. Uno de los sectores principales que serán afectados directamente por el tratado es el conformado por aquellas compañías comprometidas con la exportación. Hasta la fecha sólo se han realizado macroestudios agregados de las exportaciones mexicanas (García, 1991) en lugar de estudios de los tipos de compañías que exportan, sus patrones geográficos de exportación y sus métodos de exportación. Los datos presentados en este estudio son parte de un esfuerzo por desarrollar una base de datos para analizar los patrones y métodos de los exportadores mexicanos.

Este estudio desarrolla un perfil base de 95 compañías exportadoras con base en Monterrey, México, mediante el empleo de una versión modificada del programa computacional CORE (Cavusgil y Monahan, 1988). Monterrey es la tercera ciudad industrial más grande de México. Es la sede de Vitro, Visa, Alfa, Cemex, Cydsa, Gruma, Imsa y Moderna que están entre las compañías más progresistas de este país. Por ejemplo, Vitro ha adquirido Anchor Glass Inc. y recientemente ha realizado una coinversión de distribución mundial con Corning Glass, Inc. Las industrias de Monterrey están en el primer plano del movimiento de México hacia una mayor industrialización.

POBLACIÓN MUESTRA

Un reporte reciente de Bancomext afirma que en Monterrey había 305 compañías comprometidas con la exportación (Banco Mexicano de Comercio, 1990). Esta lista de compañías fue usada como población inicial para realizar esta encuesta. Los datos fueron recabados a través de entrevistas personales por medio de un instrumento de encuesta CORE modificado. Las compañías contactadas que no estaban comprometidas actualmente con la exportación fueron rechazadas para fines de la investigación.

	Número de empleados %						
	Menos de 50	51-100	101-250	251-500	501-1000	1 000 o +	Total
Industrial							
Número de empresas	8	9	15	8	8	16	63
Porcentaje de la muestra	8.4	9.5	15.8	8.4	8.4	16.8	68
Consumo							
Número de empresas	2	8	5	5	3	7	30
Porcentaje de la muestra	2.1	8.4	5.3	5.3	3.2	7.4	32
Servicio							
Número de empresas				1			1
Porcentaje de la muestra				1			1

Las empresas fueron clasificadas con base en el producto que fabrican como compañías industriales, de consumo o de servicio. Más adelante fueron categorizadas por tamaño con base en el número de empleados. Dada la representación insignificante del sector servicio, esta clasificación fue eliminada del resto del análisis. El tamaño de la muestra se redujo a 94 observaciones.

Entre una tercera y dos terceras partes de la división entre las compañías de consumo e industriales incluidas en el estudio parece reflejar aproximadamente la composición de la actividad manufacturera en Monterrey. La proporción significativa de las grandes compañías entre la población encuestada no parece ser representativa del tamaño de la distribución entre las compañías industriales y de consumo. La población total de empresas de Monterrey está compuesta por compañías significativamente más pequeñas, es decir, con menos de 50 empleados. Menos de 1 0% de las empresas de Monterrey tienen más de 250 empleados. Sin embargo, la distribución del tamaño parece ser representativa de las compañías exportadoras de esta ciudad.

La ilustración A4-5 presenta la distribución de las ventas de la muestra de empresas de México por tipo de producto fabricado. La mayoría de las compañías que exportan también venden en México o en las regiones principales del país.

Tipo de producto	Local	Una sola región	Región múltiple	Todo México
Industrial	3%	8%	46%	43%
Consumo	7%	10%	27%	56%

Ilustración A4-5 Territorios de comercialización en México

Las compañías más grandes, aquellas con 500 empleados o más, que también fueron las empresas más establecidas y antiguas con más de 10 años de operaciones de negocios, tendieron, en el caso de las empresas industriales, a comercializar sus productos en todo México o, por lo menos, en regiones múltiples que tenían una importante actividad industrial. Así, 80% de las compañías más grandes que fabricaban productos de consumo vendían en todo México. Las compañías más grandes en las categorías de bienes industriales y de consumo son importantes para la economía mexicana. Todo parece indicar que es más probable que exporten las empresas en Monterrey que venden en todo México, que las compañías que venden sólo localmente o en una sola región. La experiencia en ventas y distribución de las empresas que venden en todo México puede jugar un papel importante no sólo en sus operaciones de exportación sino también en moldear las actitudes de la administración hacia la venta en diversos mercados.

¿A qué mercados exportan estas compañías?

Según los datos obtenidos, 37% de las compañías industriales y 33% de las compañías de consumo exportan exclusivamente al mercado estadunidense. En el caso de las primeras, 66% son compañías pequeñas con menos de 250 empleados y con menos de 35% de sus ventas representadas por exportaciones. Otro 15%) son pequeñas compañías industriales con más de 50% de sus ventas dirigido al exterior. Las compañías pequeñas con más de 50% de ventas vencen a un solo cliente de Estados Unidos bajo contrato de fabricación.

No existía un patrón significativo entre las compañías de productos de consumo que vendían en Estados Unidos, excepto que ninguna de las más grandes (1 000 o más empleados) dependía exclusivamente del mercado estadunidense.

Sólo 12.5% de las compañías industriales exportan a todo el mundo, lo cual implica las cuatro regiones extranjeras del estudio, pero 88% de las más grandes de éstas exportan mundialmente. A su vez, sólo las compañías de consumo más grandes realizan este tipo de exportación, mientras que todas, menos una, de las compañías de productos de consumo más grandes, están involucradas en la comercialización mundial.

La ilustración A4-6 presenta una clasificación de los mercados regionales extranjeros hacia los cuales exportan estas empresas.

Nuevamente las compañías más grandes exportaban a más de un mercado y no hubo correlación entre las exportaciones como un porcentaje de las ventas y los

Tipo de producto	Asia	Europa	América Latina	Estados Unidos
Industrial	25%	31%	47%	89%
Consumo	20%	30%	50%	100%

Ilustración A4-6 Porcentaje de compañías que exportan a mercados extranjeros regionales específicos

mercados de exportación, excepto en el caso del mercado estadunidense. En este caso, mientras más pequeña fuese la compañía, más dependía del mercado estadunidense cuando las exportaciones representaban un porcentaje significativo de las ventas totales (30% o más). En este caso, se dice que existe dependencia cuando el mercado estadunidense absorbe 90% o más de las ventas de exportación.

Aunque más de 60% de las compañías exportan a más de un mercado regional extranjero, el número de mercados al cual una compañía exporta no parece afectar sus exportaciones como porcentaje de las ventas totales, pero se correlaciona con la metodología de los mercados internacionales.

MÉTODO DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

Como puede apreciarse en la ilustración A4-7, el método principal de entrada fue la contratación de un distribuidor en el mercado extranjero. Las compañías clasificadas con base en el tipo de producto y tamaño lo categorizaron como el principal método de entrada utilizado para comercializar sus productos internacionalmente.

La contratacicSn de distribuidores como intermediarios, incluso por fabricantes de productos industriales, refleja una etapa inicial de desarrollo de la capacidad de exportación. La importancia otorgada a la cotización de precios en dólares en lugar de la moneda de la nación del comprador apoya todavía más el concepto de que muchos de los exportadores mediante la distribución estaban en las primeras etapas de desarrollo de la capacidad de exportación, dado que, en casi todos los mercados, menos Estados Unidos, se utilizó este método. La cotización del precio en dólares obstaculiza la fuerza de ventas de una compañía o las subsidiarias en todos los mercados menos en Estados Unidos.

La ilustración A4-7presenta los datos sobre el método de entrada por tipo de producto.

El tamaño de la compañía parece alterar el método de entrada al mercado extranjero. Más de la mitad de las compañías industriales más grandes utilizaron su propia organización de ventas o subsidiarias en dichos mercados ubicadas en el área fronteriza de Texas. Existe una doble razón que explica estos fenómenos. Primero, esta situación permite que las utilidades sean realizadas en dólares en Estados Unidos. Segundo, si cuentan con inventarios en Texas, las compañías pueden satisfacer los

Tipo de producto	Intermediarios en México	Distribuidores extranjeros	Fuerza de ventas de la compañía	Subsidiaria extranjera
Industrial	9%	56%	30%	5%
Consumo	7%	59%	27%	7%

Ilustración A4-7 Método de entrada al mercado extranjero por tipo de producto

pedidos de Estados Unidos y otros mercados extranjeros. El cuello de botella de la transportación física desde Monterrey hasta Estados Unidos u otros mercados extranjeros se elimina si se poseen inventarios en Texas.

En contraste, las compañías elaboradas de productos de consumo con subsidiarias eran más pequeñas (con menos de 50 empleados) y la mayoría de ellas exportaban exclusivamente al mercado estadunidense. Las compañías de consumo más grandes utilizaron su propia organización de ventas. Es interesante destacar que las más pequeñas parecen estar aplicando la misma estrategia que las compañías industriales más grandes. Por su parte, los mayores fabricantes de bienes de consumo vendían directamente a los detallistas en grande, lo cual explica los voluminosos pedidos de temporada.

TAMAÑO DE LA COMPAÑÍA Y EXPORTACIÓN

Una comparación del tamaño de la compañía con el porcentaje de las ventas totales que representaban las exportaciones no produjo diferencias significativas entre las compañías de productos industriales y de consumo. La ilustración A4-8 presenta los coeficientes de distribución de exportaciones-ventas. Allí se nota una ligera tendencia de las compañías de consumo a ser más dependientes de las ventas de exportación, lo cual puede ser atribuido al tamaño de la empresa incluido en esta categoría, es decir, existen compañías más pequeñas en la categoría de producto de consumo. (Las empresas más pequeñas en ambas categorías de producto componen el grupo de compañías con exportaciones de más de 35% de sus ventas.) Todo parece indicar que si una compañía más pequeña tiene éxito como exportador, este segmento de ventas se expande rápidamente en relación con las ventas en el mercado mexicano.

PORCENTAJE DE VENTAS Y MÉTODO DE EXPORTACIÓN

La ilustración A4-9 presenta una comparación de la medida en la cual los métodos de exportación se relacionan con la importancia de la exportación como parte de las ventas totales de una compañía. Las que utilizan las subsidiarias como método de entrada son las más grandes y muestran exportaciones significativas (21-35%), pero no están orientadas preponderantemente hacia la exportación. Más de 66% de las compañías que contratan distribuidores como método de entrada tienen un porcentaje de ventas de exportación —ventas totales de menos de 35%—.

Tipo de producto	0-10%	11-20%	21-35%	36-50%	51 % o +
Industrial	24	22	32	8	14
Consumo	25	18	25	21	11

Ilustración A4-8 Exportaciones como porcentaje de ventas totales por tipo de producto

Compañías industriales Porcentaje de ventas totales representado por exportaciones					
Método de entrada	0-10%	11-20%	21-35%	36-50%	51% o +
Intermediario	1	3	5	—	—
Distribuidor	16	11	14	5	10
Fuerza de ventas propia	6	8	8	3	5
Subsidiaria	—	—	5	—	—
Compañías de consumo					
Método de entrada	**0-10%**	**11-20%**	**21-35%**	**36-50%**	**51% o +**
Intermediario	7	—	—	—	—
Distribuidor	13	10	17	10	10
Fuerza de ventas propia	7	7	3	7	—
Subsidiaria	—	—	7	—	—

Ilustración A4-9 Comparación de la opción del método de entrada con las exportaciones como porcentaje de las ventas totales

No existe diferencia significativa en el efecto del método de entrada sobre las exportaciones como porcentaje de las ventas entre las compañías industriales y de consumo con una excepción: que el método con base en intermediarios no es utilizado por las compañías de consumo con más de 10% de sus ventas totales destinadas a la exportación.

Si comparamos los años de exportación con la edad de la empresa, más de 85% de las compañías de consumo e industriales comenzaron a exportar por lo menos 2 años después de su fundación.

ACTITUDES ORGANIZACIONALES

Las actitudes corporativas clave que parecen afectar positivamente las exportaciones como porcentaje de ventas totales y la elección del método de entrada involucran reconocer la exportación como una actividad continua, responsable de una gran parte de la expansión de la compañía, que estimula la competitividad total de ésta ya que le permite conocer los mercados mundiales como parte del negocio total de la misma, que debe estar orientada por el control de calidad y establecer relaciones a largo plazo con los socios comerciales del exterior.

Mientras más positivas sean estas actitudes, es más probable que el coeficiente de exportación de la compañía —ventas totales— sea mayor de 35% y el método de entrada sea su propia fuerza de ventas. Una serie positiva de actitudes también parece

afectar el número de mercados diferentes a los cuales exporta una empresa. Además de conocer la mecánica de exportación y la comercialización internacional parece que el éxito en la exportación radica en la actitud corporativa y el compromiso total de vender en el mercado internacional. Es interesante destacar que las compañías de producto de consumo parecen tener una actitud más positiva que las compañías industriales hacia estas variables de éxito clave.

Queda sin responder si la actitud positiva precedió al éxito de la exportación o si el éxito de ésta precipitó la actitud positiva. En cualquier caso, parece que una actitud positiva es la clave para el éxito exportador a largo plazo.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

La mayoría de las compañías de exportación de Monterrey, México, consideran al mercado estadunidense como una parte significativa de su actividad de exportación. El grado de esta actividad puede no ser tan grande como las estadísticas oficiales indican, ya que una parte de las exportaciones registradas se acumulan en almacenes generales de depósito en espera de su transbordo a otros mercados extranjeros. Este arreglo es una muestra de las dificultades que a muchos exportadores les provoca la infraestructura de distribución física de México. Este es el caso, incluso, de los fabricantes de Monterrey localizados a menos de 200 millas de la frontera estadunidense.

El porcentaje de los exportadores que venden en mercados distintos a Estados Unidos fue más grande de lo esperado. Pero un porcentaje significativo de estos exportadores realizan ventas poco significativas en dichos mercados. Uno de los principales problemas que limitaron la penetración de mercados a muchos de los exportadores de Monterrey es su insistencia en cotizar precios sólo en dólares, debido a que no existe un enlace formal entre los pesos y otras monedas. Esta renuencia a cotizar en una moneda diferente al dólar puede ser una función de: *a)* haber operado en un mercado interno protegido, *b)* el dominio y proximidad del mercado estadunidense y *c)* el prejuicio de que sólo las utilidades en dólares son utilidades seguras.

Para que las compañías de Monterrey incrementen no sólo la diversidad de los mercados de exportación sino también sus ventas en los mismos, necesitan cambiar sus métodos de cotización de precio, sus actitudes corporativas respecto a la exportación y presionar al gobierno para que mejore la infraestructura especialmente en las áreas de transporte y comunicaciones.

Con base en este estudio inicial puede concluirse que la actitud más positiva es el compromiso permanente con la exportación y el reconocimiento de la exportación como un elemento significativo de los planes de negocios futuros. Además, mientras más grande sea el éxito de la compañía medido por las exportaciones como porcentaje del total de ventas, es más probable que utilice su propia fuerza de ventas como método de entrada a los mercados extranjeros. Todo parece indicar que la positividad de estas actitudes depende de la experiencia de la compañía y de su éxito en el área de exportación. Sin embargo, un alto grado de positividad fue una clave para entrar a los mercados extranjeros distintos al estadunidense.

Este estudio proporciona un punto de partida para evaluar el patrón de las exportaciones, los métodos de entrada a los mercados extranjeros y las actitudes de éxito clave exhibidas por una región industrial fundamental de México: Monterrey. Su imitación modificada en otras regiones de México puede proporcionar un entendimiento de la situación actual, pero también una base para evaluar el efecto de la Asociación de Libre Comercio Norteamericana en el sector exportador de la economía mexicana.

REFERENCIAS

García, Francisco, "El sector exportador del estado de Nuevo León", en *ESTRATEGIA,* núm. 2, noviembre 1991, Monterrey, México, Centro de Estudios Estratégicos, Sistema ITESM.

Cavusgil, S. Tamer y Michael Monahan, *CORE: A Microcomputer Program to Assess Company Readiness to Export.* Peoría, III, Center for Business and Economic Research, Bradley Umversity, 1998.

Banco Mexicano de Comercio, *Directorio de Exportadores Mexicanos, Ciudad de México,* Bancomext, México, 1990.

ÍNDICE

A

a la vista, letra, 482
abastecimiento global, ventajas del, 354
abierta, cuenta, 390, 480-481
absoluta, ventaja, 82, 85
absolutista(s), 150
  gobierno, 151, 183
acceso al mercado, condiciones de, 358
actividades ilegales, 145
actos
  de Dios, 190
  de la naturaleza, 190
acuerdo, 143
  de comercio, 195
  de compensación, 486, 492
  de restricción voluntaria, 210
Acuerdo de Madrid, 206, 214
Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), 39, 51
adaptación, 418
  del precio, 472, 492
  grado de, 139
adecuaciones del producto, 358
adelantado
  dinero, 390
  pago por, 484
adicionales, costos, 368
Administración de la Calidad Total (APC), 346, 351
  definición de, 350
administración de exportaciones, compañía de, 377
administrativa, capacidad, 357
aduanera, unión, 238, 260
agencia(s)
  de publicidad, tipos de, 520
  internacionales, 275
agente
  a comisión, 376, 379
  cuotas del, 144
  de compra, 376, 379, 381
  de exportación del fabricante, 378
ahorros por estandarización, 345
AID (Agencia para el Desarrollo Internacional), 175
aire, contaminación del, 252
alianzas
  estratégicas, 13, 168
  internacionales, 348
almacenamiento, 371, 373
ambiente
  contaminación del, 182
  del mercado, 268
  económico, 268
  estructural, 269
  gubernamental, 268
  informativo y tecnológico, 269
  social, 269
  sociocultural, 269
ancla, imagen, 522
amplificada, tendencia, 491
antidumping, ley, 193-194
antimonopolios, ley, 210
APC, etapas de la, 351
apoyo(s), 359
  servicio de, 416
arancel, 66
arancelarias(os)
  barreras, 36
  gravámenes, 188
  preferencias, 361
arbitraje, 200, 214
  cláusulas de, 201
  tribunales de, 200
arbitro, 200
Área Económica Europea (AEE), 246
artículos, equivalencia de, 281
artificiales, barreras, 37
asianismo, 317
asimetría de la información, 287
Asociación Arbitral Americana, 201
Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), 195, 240
Asociación de Libre Comercio Norteamericano (ALCNA), 217,218
Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), 257
Asociación Internacional de Fomento, 48
Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), 254
asociaciones comerciales, 275
atributos culturales, 266

auto global, 13, 18
autor, derechos de, 203, 213-214
autoridad, nivel de, 140
autorregulación publicitaria, 511
avanzados, países, 43

B

balanza
  comercial, 74, 181
  de pagos, 46, 74
Banco de Reconstrucción y Fomento, 48
Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 48
Banco Mundial, 39, 48-49, 275, 381
  objetivos del, 74
bancos, 275
barreras
  arancelarias, 36
  artificiales, 37
  comerciales, 249
  monetarias, 70
  no arancelarias, 250
bases
  de cotización, 359
  de datos, 276
bipartidista, sistema, 152
boicot, 61, 210
brokers de exportación, 381

C

calidad, 349, 488
  concepto de, 349
  control de, 457
  del producto, 350
  leyes sobre, 188
  normas de, 70
  percibida, 350
Cámara Internacional de Comercio, 201, 511
cambiante, comercio, 485, 492
cambiaría, estabilidad, 49
cambio(s)
  control de, 159
  de composición, 61
  de tiempo, letra de, 482
  letra de, 481
canal(es)
  de distribución, 374, 397
  del mensaje, 518
capacidad
  administrativa, 357
  económica, 357
  exportable, 357
  física, 357
capital
  cuenta de, 47
  especulativo, 7
capitalismo, 154, 183
  formas de, 154
características de los mercados comunes, 238
cargos, cuenta de, 389
carta de crédito, 372, 391, 482
  irrevocable, 391, 483
  revocable, 391, 483
cartelización, 194
categoría, equivalencia de, 281
censura, voto de, 153
cercanas, relaciones, 106
certificado
  de inspección, 388
  de origen, 388
  de seguro, 389
  en el puesto, 352
ciberpiratas, 205
civil
  código, 189
  ley, 189, 213
cláusulas de arbitraje, 201
cliente(s)
  globales, 5, 33
  satisfacción del, 115
cobertura de mercado, 521
cobro
  cuenta de, 391
  formas de, 360
codificación, 518
código
  civil, 189
  comercial, 189
  de ley, véase ley civil
  penal, 189
cohecho, 144
coinversión o *joint venture,* 356
colectivismo, 133
comercial(es)
  asociaciones, 275
  balanza, 74, 181
  barreras, 249
  código, 189
  déficit, 181
  leyes, 193
  obstáculos, 65
  sanciones, 499
  transacciones, 146
comercialización
  global, 32
  regular, 31
  temporal, 31
comerciante exportador, 379
comercio, 100
  acuerdo de, 195
  cambiante, 485, 492
  compañía de, 382
  de compensación (compra de retorno), 485, 492
  en consignación, 387
  evolución del, 102
  internacional, 18
  libre, 78
  zonas de libre, 237, 260, 392, 397
Comisión Arbitral de Comercio Internacional, 200
Comisión Arbitrarial Comercial Canadiense-Americana, 200
Comisión Europea, 243, 245, 260
comisión(es)
  agente a, 376, 379
  dudosas, 145
compaíua(s)
  comercializadoras, 374
  de administración de exportaciones, 377
  de comercio, 382
  estrategia global de la, 342
  multinacionales (CMN), 16, 174, 315, 340, 380
compara tivo(a)
  marketing, 18
  ventaja, 86, 235
compensación, 486
  acuerdo de, 486, 492

comercio de (compra de retorno), 485, 492
competencia
global, 5, 10, 33
laxa, ley de, 193
ley de, 193
reglas de, 188
competitivos, precios, 346
comportamiento, regulaciones de, 210
composición, cambio de, 61
compra, agente de, 376, 379, 381
compromiso, 111, 115
común o inglesa, ley, 189, 213
comunes, características de los mercados, 238
comunicaciones, papel de las, 113
Comunidad de Estados Independientes, 246
Comunidad Europea (CE), 240
comunismo, 154, 183
concepto
de calidad, 349
de intercambio, 368
de sistemas, 366
del costo total, 368
global de mercado, 343
multinacional de mercado, 342
conceptual, equivalencia, 281
concesión, 218
conciencia exportadora, 357
conciliación, 200, 214
condiciones
de acceso al mercado, 358
de demanda, 99
Conferencia de Intercambio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD), 53
confianza, 110
mutua, 115
conglomeradas, inversiones, 173
congruente, innovación, 411
conjunto
precios en, 490
productos en, 490
conocimiento
interpretativo, 130
objetivo, 129
Consejo de la Unión Europea, 243, 245, 260
consejo de ministros, 245
consigna, cónsul a, 388
consignación, 481
comercio en, 387
ventas en, 391
consorcios, 356
constructores, equivalencia de los, 281
consuetudinaria, ley, 206
cónsul a consigna, 388
consultoras, firmas, 275
consumerismo, 428, 431
consumidor(es)
costos al, 61
globales, 36
contacto previo, 108
etapas de, 113
contaminación
del aire, 252
del ambiente, 182
contenido, requerimientos de, 71
contexto
cultural, 468
político, 467
tecnológico, 468
contingencia
factores de, 440
perspectiva de, 469
contingentes de exportación, 70
continua
innovación, 411
tendencia, 491
contracomercio, 484, 492
contracompra (trueque paralelo), 485, 492
control(es), 444
a la exportación, 60, 499
a la importación, 61, 499
de calidad, 457
de cambios, 1 59
de precios, 160, 188, 456
de propiedad, riesgos de, 173, 184
del ejecutivo, 244
del volumen de ventas, 455
directo, 450, 462
indirecto, 450, 462
sistemas de
de exportaciones, 209
de importaciones, 209
controlar, 462
controlables del mercado, elementos, 20, 33
Convención de Paris, 206, 214
Convención Europea de Patentes, 207, 214
Convención Interamericana, 206, 214
convenio fraudulento (colusión), 188
Cooperación Económica de Asia Pacífico (APEC), 258
cooperativo, exportador, 380
Corporación Financiera Internacional, 48
corporación(es)
global, 295
internacionales, 295
multinacionales, 295
misión de la, 294
transnacionales, 295
corporativa internacional, estrategia, 293
correo, entrevista por, 282
corriente, cuenta, 47
corrupción, 62
Corte de Arbitrio de Londres, 201
Corte Europea de Justicia, 212
Corte Internacional de Justicia, 199
Corte Internacional de la Haya, 199
cost andfreight (C&F), 480
cost, insurrance, freight (CIF), 480
costo(s), 350, 473, 488
adicionales, 368
al consumidor, 61
de transacción, 395
directo, fórmula de, 471
economía de, 395
reducción de, 353-354
total, concepto del, 368
costumbres empresariales, 140
cotización, bases de, 259
creativa, estrategia, 522
crecimiento, 29, 33
crédito
carta de, 372, 391, 482
irrevocable, 391, 483
revocable, 391, 483
crisis financiera, 340
criterio de referencia propia, 25, 33, 497

cuenta
abierta, 390, 480-481
corriente, 47
de capital, 47
de cargos, 389
de cobro, 391
de reservas oficiales, 47
cuestionario, 280
cultura, 128, 146, 278, 497
funciones de la, 146
organizacional, 341
cultural(es)
atributos, 266
contexto, 468
distancia, 107
exclusividad, 140
imperativo, 140
opción, 140
problemas, 65
culturización, 128
cuota(s), 68
del agente, 144
sistemas de, 209
curva
de posibilidades de producción, 80
de transformación, 81
cybercafé, 205

D

datos
base de, 276
privacidad de los, 279
Declaración de Derechos Humanos de la ONU, 195
declaración de embarque del exportador, 388
decodificación, 518
defensor del pueblo, 242
déficit comercial, 181
definición
de APC (TQM), 350
de marketing internacional, 16
de regionalismo económico, 287
delivered duty paid (DDP), 480
demanda, 475
condiciones de, 99
ley de la oferta y la, 475
departamentos de marketing, organización de los, 434-435
depredatorio, dumping, 194
derecho(s)
de autor, 203, 213-214
de marcas, 213
de propiedad intelectual, 202-203
internacional, 195
prácticos, 188
desarrollo, 109, 114
humano, 352
países en, 42
descentralización, 323
desigualdad del poder, 132
detallistas extranjeros, 382
diferencial
fórmula, 471
ventaja, 19
dificultades logísticas, 65
difusión de mercado, 410
dilemas éticos, 144
dinero adelantado, 390
Dios, actos de, 190
directa(o)
control, 450, 462
distribución, 397
fórmula de costo, 471
inversión, 356
marketing, 516
política, 156
discontinua, innovación, 412
diseño
del producto, 407
planeación y, 351
distancia
cultural, 107
del poder, 322
psíquica, 106
social, 107
distribución
canales de, 374, 397
directa, 397
equitativa, 287
física, 361,372, 397
indirecta, 397
distribuidor, 360
exportador, 382
distributiva, eficiencia, 287
diversificación, 29, 33
domiciliaria, entrevista personal, 282
dominó, efecto, 340
dudosas, comisiones, 145
dumping, 181, 232, 354
depredatorio, 194
duplicada, tendencia, 491

economía
de costo, 395
de escala, 345, 393
de mando, 154
de mercado, 154, 183
social, 154, 183
de producción, 154, 183
global, 5-6, 33
económico(a)(s)
ambiente, 268
capacidad, 357
factores, 233
integración, 237
regionalismo, 286
definición de, 287
riesgos, 159
sistemas, 154
unión, 260
educación, 351
efectiva, visión, 312
efecto
del país de origen, 420
dominó, 340
eficiencia, 61
distributiva, 287
EFTA (Asociación de Libre Comercio Europea), 238
ejecutivo, control del, 244
electronic data interchange (EDI), 394
elementos
controlables del mercado, 20, 33
incontrolables del mercado, 20-21, 33
embargos, 208
embarque del exportador, declaración de, 388
empaque(s), 416, 425
de exportación, lista de, 388
homogéneos, 345
leyes de, 188
empatia, 109

empresa(s)
globales, 340
internacionalización de las, 15
mundial, 16
empresarial(es)
costumbres, 140
ética, 143
enfoque global, 32
Entendimiento sobre Solución de Diferencias (ESD), 52
entrevista(s)
personal domiciliaria, 282
por teléfono, 281
por correo, 282
equitativa, distribución, 287
equivalencia
conceptual, 281
de artículos, 281
de categoría, 281
de escalas, 281
de los constructores, 281
de operaciones, 281
funcional, 281
escala(s)
economía de, 345, 393
equivalencia de, 281
escuela mercantilista, 79
especialización, 233
especulativo, capital, 7
estabilidad
cambiaría, 49
política, 266
estado, partido de, 153
estándar(es), 70, 251, 451
precio, 471
fórmula del, 471, 492
estandarización, 501
ahorros por, 345
del producto, etapas de, 95
estandarizado, producto, 431
estrategia(s)
corporativa internacional, 293
creativa, 522
de marketing, 487
de mercado global, 507
de mercado multinacional, 507
de precios, 359
global de la compañía, 342
internas, 164
estratégica(o)(s)
alianzas, 13, 168
planeación, 339, 341, 361
precio, 472
predisposición, 296
estructural, ambiente, 269
etapa(s)
de contacto previo, 113
de estandarización del producto, 95
de la APC, 351
del nuevo producto, 93
madura del producto, 94
ética empresarial, 143
éticos
dilemas, 144
problemas, 145
etnocéntrica, técnica, 406
etnocentrismo, 31, 296, 497
eurocentrismo, 316
europeo, parlamento, 242-243, 260
evaluación, 143
evasión de impuestos, 145
evolución del comercio, 102
ex works (EXW), 479
exclusividad cultural, 140
Eximbank (export-import bank), 175
expansión tecnológica, 347
experiencia, 110
Export Management Company (EMC), véase compañía de administración de exportaciones
exportable, capacidad, 357
exportación(es), 338, 355
brokers de, 381
compañía de administración de, 377
contingentes de, 70
controles a la, 60, 499
del fabricante, agente de, 378
intermediarios de, 382
lista de empaque de, 388
pagarés de, 391
validado, permiso de, 209
vendedor de, 380
exportador(a)
comerciante, 379
conciencia, 357
cooperativo, 380
declaración de embarque del, 388
distribuidor, 382
extensión
de mercado, 406
interno, 342
extorsión, 144, 145
extranjeros, detallistas, 382

fabricante, agente de exportación del, 378
factores
de contingencia, 440
económicos, 233
políticos, 233
sociales, 234
femineidad, 134
feudalismo, 78
filosofía kaisen, 353
financiera(o)(s)
crisis, 340
fortaleza, 384
obstáculos, 64
firmas consultoras, 275
física
capacidad, 357
distribución, 361, 372, 397
fisiológicas, necesidades, 129
Fondo Monetario Internacional (FMI), 39, 40, 48, 275
objetivos del, 74
objeto del, 49
foráneo, marketing, 18
formas
de capitalismo, 154
de cobro, 360
fórmula
de costo directo, 471
del precio estándar, 471, 492
diferencial, 471
fortaleza financiera, 384
franquicias, 168, 355
fraudulento, convenio, 188
free along-side (FAS), 479
free on board (FOB) *o free on board airport* (FOA), 479
free on rail/free on truck (FOR/FOT), 479

freight, carriage and insurance paid to (CAP), 480
freight, carriage paid to (DCP), 479
fuente(s)
de información, 518
secundaria, 274
primarias, 274
secundarias, 273
funcional, equivalencia, 281
funciones de la cultura, 146

garantía(s), 403
de postventa, 188
GATT (Acuerdo General de Tarifas y Aranceles), 195
general
del mercado, información, 358
licencia, 387
permiso, 209
geocéntrica, técnica, 406
geocentrismo, 32, 296
geográfica, proximidad, 234
geonegocios, modelo de, 92
global (es), 406
auto, 13, 18
clientes, 5, 33
comercialización, 32
competencia, 5, 10, 33
consumidores, 36
corporación, 295
de la compañía, estrategia, 342
de mercado, concepto, 343
economía, 5-6, 33
empresas, 340
enfoque, 32
estrategia de mercado, 507
marketing, 18, 23, 345
mercados, 36
negocio, 16
sinergia, 14
uniforme, imagen, 345
ventajas del abastecimiento, 354
globalización, 286, 293, 315
de mercados, 5, 11, 29, 33
gobierno(s), 274
absolutista, 151, 183
parlamentario, 151, 183
tipos de, 150
grado de adaptación, 139
gravámenes arancelarios, 1 88
grises, mercados, 472
Grupo de los Siete, 176
gubernamental(es)
ambiente, 268
subsidios, 180
Guía para Empresas Multinacionales, 194

H

heterogeneidad, 1 15
homogéneos, empaques, 345
horizontales, inversiones, 173
Human Rights Watch (HRW), 197
humano, desarrollo, 352

I

idioma, limitaciones del, 513
ilegales, actividades, 145
imagen, 521
ancla, 522
global uniforme, 345
imperativo cultural, 140
importación(es)
controles a la, 61, 499
restricción de, 160
importancia de las negociaciones, 141
impuestos, evasión de, 145
incentivos, 359
organizacionales, 395
incertidumbre, 135, 323
incontrolables del mercado, elementos, 20, 33
independencia, 323
indirecta(o)
control, 450, 462
distribución, 397
política, 155
individualismo, 133, 322
industrial
protección de la propiedad, 213
secreto, 204, 214
industrialización, 233
industrializados, países, 42
industrias objetivo, 181
información
asimetría de la, 287
fuentes de, 51 8
secundaria, 274
general del mercado, 358
informativo y tecnológico, ambiente, 269
inicial, 108
innovación
congruente, 411
continua, 411
discontinua, 412
innovadores, productos, 347
inseparabilidad, 11 5
inspección, certificado de, 388
intangibilidad, 115
integración, 45
económica, 237
posiciones de la, 306
regional, 299
vertical, 170
intelectual
derechos de propiedad, 202-203
propiedad, 202, 251
intercambio, concepto de, 368
interés nacional, 299
intermediarios, 384
de exportación, 382
internacional(es)
agencias, 275
alianzas, 348
comercio, 1 8
corporaciones, 295
derecho, 195
estrategia corporativa, 293
logística, 366, 371, 396
marketmg, 19, 33, 345
definición de, 16
mezcla de, 427
reto del, 23
reestructuración, 341
internacionahzación
de las empresas, 15
de los mercados, 5, 33
internacionalizarse, razones para, 30, 32
interna(o)(s)
estrategias, 164

extensión del mercado, 342
marketmg, 18
interpretativo, conocimiento, 130
intervalo
de mercado, 410
de producción, 410
inventario, 371, 373
inversión(es)
conglomeradas, 173
directa, 356
horizontales, 173
verticales, 173
investigación
de mercados, 264
del marketing, 264
irrevocable, carta de crédito, 391, 483
islámica, ley, 189, 213

J

japonés, tsunami, 11

K

kaisen, filosofía, 353

La Comunidad y el Mercado Común Caribeños (CAR1COM), 255
la no respuesta, 279
laxa, ley de competencia, 193
legales
restricciones, 65
sistemas, 189
legislativo, poder, 243
Leontieff, paradoja de, 89, 102
letra
a la vista, 482
de cambio, 481
de tiempo, 482
ley(es)
antidumping, 193-194
antimonopolios, 210
civil, 189,213
comerciales, 193
común o inglesa, 189, 213
consuetudinaria, 206
de competencia, 193
laxa, 193
de empaque, 188
de la oferta y la demanda, 475
de mercados, 208
islámica, 189,213
sobre calidad, 188
socialista, 190, 213
libre comercio, 78
zonas de, 237, 260, 392, 397
licencia(s), 168, 355
general, 387
validada, 387
líder mundial, 176
limitaciones del idioma, 513
lista de empaque de exportación, 388
litigio, 200, 202, 214
logistica(s)
dificultades, 65
internacional, 366, 371, 396
lubricación, 144

M

madura del producto, etapa, 94
madurez, 109
mando, economía de, 154
manufactura, 356
marca(s), 188, 426-427
derecho de, 213
registrada (MR), 203, 214
marginal de transformación, tasa, 82
marketmg
comparativo, 18
de promoción, 469
de relación, 105, 115
directo, 516
estrategia de, 487
foráneo, 18
global, 18, 23, 345
internacional, 19, 33, 345
definición de, 16
mezcla de, 427
reto del, 23
interno, 18
investigación del, 264
multinacional, 18
organización de los departamentos de, 434-435
promocional, 526
redes regionales de, 14
masculinidad, 134, 322
matricial, organización, 461
Mecanismo de Examen de las Políticas Comerciales (MEPC), 52
mecanismo(s)
de promoción, 360
de protección, 65
medidas
de salvaguarda, 70
no tarifarias, 67
tarifarias, 66
menos desarrollados, países, 42
mensaje, 503
canal del, 518
Mercado Común Andino (MCA), 238, 255
Mercado Común de América Central, 238
Mercado Común del Cono Sur (MERCOSUR), 256, 261, 289-290, 312, 315
Mercado Común Europeo, 182, 238, 260
mercado (s), 36, 72
ambiente del, 268
cobertura de, 521
comunes, características de los, 238
condiciones de acceso al, 358
concepto
global de, 343
multinacional de, 342
de origen, 68
difusión de, 410
economía de, 154, 183
social, 154, 183
elementos
controlables del, 20, 33
incontrolables del, 20-21, 33
extensión de, 406
interno, 342
global(es), 36
estrategia de, 507
globalización de, 5,11, 29, 33
grises, 472
información general del, 358
internacionalización de los, 5, 33
intervalo de, 410

investigación de, 264
leyes de, 208
multinacional, estrategia de, 507
oligopolistico, 196
preselección de, 358
segmento de, 343, 488
mercantilismo, 78-79, 102
mercantilista, escuela, 79
mezcla
de marketing internacional, 427
de promoción, 496
promocional, 526
ministros, consejo de, 245
misión de la corporación multinacional, 294
modelo de geonegocios, 92
monetarias, barreras, 70
monopolio(s), 62, 310
monopsonio, 62
movimiento total, 366
muestreo, 279
multidoméstico, 406
multifocal regional, 299
multinacional(es)
compañías, 16, 174, 315, 340, 380
corporaciones, 295
misión de la, 294
de mercado, concepto, 342
estrategia de mercado, 507
marketing, 18
multipartidista, sistema, 153
múltiples, precios, 470
mundial
empresa, 16
líder, 176
producto, 430
mutua, confianza, 115

N

nacional, interés, 299
nacionalización planeada, 169, 184
Naciones Unidas, 275, 381
naturaleza, actos de la, 190
necesidades
fisiológicas, 129
psicológicas, 129
sociales, 129
negociación(es), 141
importancia de las, 141
negociar, 141
negocio global, 16
nivel de autoridad, 140
no arancelarias, barreras, 250
no tarifarias, medidas, 67
normas de calidad, 70
Normas Oficiales Mexicanas (NOM), 70
Nuevo Orden Económico Internacional, 53
nuevo producto, etapas del, 93

O

objetivo(s)
conocimiento, 129
de las industrias, 181
del Banco Mundial, 74
del Fondo Monetario Internacional, 74
promocionales, 522
objeto del Fondo Monetario Internacional, 49
obstáculos
comerciales, 65
financieros, 64
oferta y la demanda, ley de la, 475
oficiales, cuenta de reservas, 47
Oficina Internacional de Registros y Marcas, 206
oligopolios, 310
oligopolistico, mercado, 196
opción cultural, 140
operacionales, riesgos, 173, 184
operaciones, equivalencia de, 281
operativo, riesgo, 157
OPIC (Overseas Prívate Investment Corporation), 175
oportunismo, 287
organismos públicos, 275
organización
de los departamentos de marketing, 434-435
matricial, 461
Organización Mundial del Comercio (OMC), 51
organizacional(es)
cultura, 341
incentivos, 395
origen
certificado de, 388
efecto del país de, 420
mercado de, 68
reglas de, 68, 250
oro, papel, 40

pagarés de exportación, 391
pago(s)
balanza de, 46, 74
políticos, 170
por adelantado, 484
país(es)
avanzados, 43
de origen, efecto del, 420
en desarrollo, 42
industrializados, 42
menos desarrollados, 42
premdustriales, 31
papel
de las comunicaciones, 113
oro, 40
paradoja de LeontiefF, 89, 102
parlamentario(s), 150
gobierno, 151, 183
parlamento europeo, 242-243, 260
Partido Acción Nacional (PAN), 153
Partido de la Revolución Democrática (PRD), 153
partido de Estado, 153
Partido Revolucionario Institucional (PRI), 153
patentes, 188, 204, 214
penal, código, 189
percibida, calidad, 350
perecedero, 116
permiso(s)
de exportación validado, 209
general, 209
previos, 68
personal
domiciliaria, entrevista, 282
venta, 516
perspectiva de contingencia, 469

persuasión, 143
Plan Marshall, 39
planeación
  estratégica, 339, 341, 361
  táctica, 361
  y diseño, 351
planeada, nacionalización, 169, 184
poder(es)
  desigualdad del, 132
  distancia del, 322
  legislativo, 243
  presupuestarios, 243
policéntrica, técnica, 406
policentrismo, 31, 296
política(o)(s)
  contexto, 467
  directa, 156
  estabilidad, 266
  factores, 233
  indirecta, 155
  pagos, 170
  riesgo, 157, 172
  unión, 238, 260
  vulnerabilidad, 162
posibilidades de producción, curva de, 80
posicionamiento, 143
  del producto, 407, 409
posiciones de la integración, 306
postventa
  garantía de, 188
  servicio de, 416
práctica(o)(s)
  comerciales, 358
  derechos, 188
precio(s), 145,466,488,492
  adaptación del, 472, 492
  competitivos, 346
  control de, 160, 188, 456
  en conjunto, 490
  estándar, 471
    fórmula del, 471, 492
  estrategia de, 359
  estratégico, 472
  múltiples, 470
  variables, 188
predisposición estratégica, 296
preferencias arancelarias, 361
preindustriales, países, 31
preselección de mercados, 358
presupuestarios, poderes, 243
previo(s)
  contacto, 108
    etapas de, 113
  permisos, 68
primarias, fuentes, 274
privacidad de los datos, 279
privatización, 393
problemas
  culturales, 65
  éticos, 145
producción
  curva de posibilidades de, 80
  economía de, 154, 183
  intervalo de, 410
producto(s), 402, 424, 510
  adecuaciones del, 358
  calidad del, 350
  diseño del, 407
  en conjunto, 490
  estandarizado, 431
  etapa(s)
    de estandarización del, 95
    del nuevo, 93
    madura del, 94
  innovadores, 347
  mundial, 430
  posicionamiento del, 407, 109
  /tecnología, 145
  total, 402
promoción
  de ventas, 514
  marketing de, 469
  mecanismos de, 360
promocional(es)
  marketing, 526
  objetivos, 522
propia, criterio de referencia, 25, 33, 497
propiedad
  intelectual, 202, 251
    derechos de, 202-203
  riesgos
    de control de, 173, 184
    sobre la, 157
protección
  de la propiedad industrial, 213
  mecanismos de, 65
proteccionismo, 191, 213, 232, 309
proteccionista, sistema, 315
proximidad geográfica, 234
psicológicas, necesidades, 129
psíquica, distancia, 106
publicidad, 496
  tipos de agencia de, 520
publicitaria, autorregulación, 511
públicos, organismos, 275
pueblo, defensor del, 242
puesto, certificado en el, 352

R

rapport, 141
razones para internacionalizarse, 30, 32
receptor, 518
redes regionales de marketing, 14
reducción de costos, 353-354
reestructuración internacional, 341
referencia propia, criterio de, 25, 33, 497
reflexión, 143
regalos, 145
regiocentrismo, 31, 296
regionacentrismo, 316
regional(es)
  integración, 299
  multifocal, 299
  de marketing, redes, 14
regionalismo, 286, 298
  económico, 286
    definición de, 287
registrada, marca (MR), 203, 214
reglas
  de competencia, 188
  de origen, 68, 250
regulaciones de comportamiento, 210
regular, comercialización, 31
relación(es)
  cercanas, 106
  marketing de, 105, 115
reporte, sistemas de y control, 452
representantes de ventas, 381
requerimientos de contenido, 71
reservas oficiales, cuenta de, 47
respuesta, la no, 279

restricción(es)
de importaciones, 160
legales, 65
voluntaria, acuerdo de, 210
reto del marketing internacional, 23
revocable, carta de crédito, 391, 483
riesgo (s)
de control de propiedad, 173, 184
de transferencia, 157
de transporte, 172, 184
económicos, 159
operacionales, 173, 184
operativo, 157
político, 157, 172
sobre la propiedad, 1 57
ruido, 519

salvaguarda, medidas de, 70
sanciones, 209
comerciales, 499
satisfacción, 111
del cliente, 115
secreto industrial, 204, 214
secundarias
fuentes, 273
de información, 274
segmento de mercado, 343, 488
seguro, certificado de, 389
servicio(s), 402
de apoyo, 416
postventa, 403
simpatía, 109
sinergia global, 14
sistema(s)
bipartidista, 152
concepto de, 366
de control
de exportaciones, 209
de importaciones, 209
de cuota, 209
de reporte y control, 452
económicos, 154
legales, 189
multipartidista, 153
proteccionista, 315
Sistema Generalizado de Preferencias (GSP), 54
soborno, 144-145, 170
sobrevivencia, 29
social(es)
ambiente, 269
distancia, 107
economía de mercado, 154, 183
factores, 234
necesidades, 129
socialismo, 154, 1 83
socialista, ley, 190, 213
sociocultural, ambiente, 269
subsidios gubernamentales, 180
supervivencia, 33
supresión tecnológica, 194

táctica, planeación, 361
tarifarias, medidas, 66
tasa marginal de transformación, 82
técnica
etnocéntrica, 406
geocéntrica, 406
policéntrica, 406
tecnología
producto/, 145
transferencia de, 345
tecnológico(a)
ambiente informativo y, 269
contexto, 468
expansión, 347
supresión, 194
teléfono, entrevista por, 281
temporal, comercialización, 31
tendencia
amplificada, 491
continua, 491
duplicada, 491
Teoría Clásica del Comercio Internacional, 80
Teoría Cuantitativa del Dinero, 78, 102
Teoría de Difusión, 412
Teoría de Internalización, 96
Teoría de la Demanda Recíproca, 92, 103
Teoría de la División del Trabajo, 82
Teoría de la Globalización, 32
Teoría de la Inversión Internacional, 100
Teoría de la Localización, 91, 102
Teoría de la Proporción de los Factores, 87, 102
Teoría de la Ventaja Absoluta, 82
Teoría de la Ventaja Competitiva, 83, 97, 103
Teoría de la Ventaja Monopolística, 95, 103
Teoría del Ciclo de Vida del Producto, 93, 103
Teoría del Equilibrio y el Comercio Internacional, 90
términos de ventas, 478
tiempo, letra de cambio de, 482
tipos
de agencia de publicidad, 520
de gobierno, 150
total
concepto del costo, 368
movimiento, 366
producto, 402
TQM *(total quality managetnenf),* véase administración por calidad total (APC)
traducción, 280
transacción(es)
comerciales, 146
costos de, 395
transferencia
de tecnología, 345
riesgo de, 157
transformación
curva de, 81
tasa marginal de, 82
transnacional(es), 16
corporaciones, 295
transportación, 371, 373
transporte, riesgos de, 172, 184
Tratado de Cooperación de Patentes, 207, 214
Tratado de la Habana, 194, 213
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), 232, 238, 249, 288-289, 312, 315
Tratado de Libre Comercio de Europa Central (TLCEC), 247

tríada, 232
tribalismo, 14
Tribunal de Justicia, 243, 246, 260
tribunales de arbitraje, 200
tropicalización, 345, 507
trueque, 485, 492
tsunami japonés, 11

U

uniforme, imagen global, 345
unión
  aduanera, 238, 260
  económica, 260
  política, 238, 260
Unión Europea, 195, 232, 238, 240
utilidad, 459

V

validada(o)
  licencia, 387
  permiso de exportación, 209
valor, 19
variables, precios, 188
vendedor de exportaciones, 380
venta(s)
  control del volumen de, 455
  en consignación, 391
  personal, 516
  promoción de, 514
  representantes de, 381
  términos de, 478
ventaja(s)
  absoluta, 82, 85
  comparativa, 86, 235
  del abastecimiento global, 354
  diferencial, 19
vertical(es)
  integración, 170
  inversiones, 173
violencia, 162
visión, 312
  efectiva, 312
volumen de ventas, control del, 455
voluntaria, acuerdo de restricción, 210
voto de censura, 153
vulnerabilidad política, 162

Z

zonas de libre comercio, 237, 260, 392, 397

En este libro se describen las características esenciales del marketing con una clara orientación hacia la globalización de los mercados, la economía, la competencia y los clientes.

El enfoque propuesto en esta obra se diferencia considerablemente de los pasados esquemas regionales de desempeño del marketing con el propósito de mostrar las formas de mejorar los niveles de calidad y el servicio al cliente, a la vez que se minimizan los riesgos de mercado y los niveles de existencias.

Además de lo anterior, la atención especial que otorga el autor a los mercados latinoamericanos hace de esta obra un documento importante para el entendimiento de las formas de hacer negocios en la región.

Es seguro que la implantación de los métodos descritos en este texto aportarán mejoras continuas en la operación cotidiana de la función de marketing dentro de las empresas.

ISBN 970-10-2857-0

9 789701 028575

McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies

www.mcgraw-hill.com.mx