QUINTA EDICIÓN

MARKETING INTERNACIONAL

Warren J. Keegan • Mark C. Green

PEARSON

Marketing Internacional

QUINTA EDICIÓN

Warren J. Keegan
Lubin Graduate School of Business
Pace University—New York City and Westchester, New York

Mark C. Green
Department of Business Administration and Economics
Simpson College—Indianola, Iowa

TRADUCCIÓN
Miguel Ángel Sánchez Carrión
Universidad Iberoamericana

REVISIÓN TÉCNICA
Marcela Benassini Félix
Universidad Iberoamericana
Instituto Tecnológico Autónomo de México

Matthew G. Whitehouse
Instituto Tecnológico Autónomo de México

Roberto Garza Castillón-Cantú
Universidad Panamericana, México

Julia Patricia Samperio Casco
Universidad del Valle de Atemajac, México

Carlos Galli
Universidad Argentina de la Empresa (UADE),
Facultad de ciencias económicas

Prentice Hall

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

KEEGAN, WARREN J., GREEN MARK C.

Marketing Internacional. Quinta edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009

ISBN: 978-607-442-339-6
Área: Administración y economía

Formato: 21 × 27 cm Páginas: 672

Authorized translation from the English language edition entitled Global marketing, 5th © edition, by Warren J. Keegan and Mark C. Green, published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2008. All rights reserved.
ISBN 9780131754348

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés titulada Global marketing, 5ª © edición, por Warren C. Keegan y Mark C. Green, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2008. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español
Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández
Supervisor de producción: José Hernández Garduño

QUINTA EDICIÓN VERSIÓN IMPRESA, 2009
QUINTA EDICIÓN E-BOOK, 2009

D.R. © 2009 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN VERSIÓN IMPRESA 978-607-442-339-6
ISBN E-BOOK 978-607-442-354-9

PRIMERA IMPRESIÓN
Impreso en México. Printed in Mexico.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 12 11 10 09

Prentice Hall
es una marca de

PEARSON

www.pearsoneducacion.net

ISBN 978-607-442-339-6

Para Bergin, Hunter, Cian y Hanna
—WJK

Para Lauren, Tommy y Jonny
—MCG

Marketing Internacional

CONTENIDO BREVE

Prefacio xv

Agradecimientos xix

Acerca de los autores xxii

In Memoriam xxiv

PARTE 1 INTRODUCCIÓN 2

Capítulo 1 Introducción al marketing internacional 2

Caso 1-1 McDonald's se expande globalmente al mismo tiempo que adapta su receta local 35

Caso 1-2 Acer Inc. 38

PARTE 2 ENTORNO DEL MARKETING GLOBAL 40

Capítulo 2 Entorno económico global 40

Caso 2-1 Del comunismo al capitalismo: transformación económica de Vietnam 71

Caso 2-2 ¿La moneda china es demasiado fuerte? 74

Capítulo 3 Características de los mercados regionales y acuerdos comerciales preferenciales 76

Caso 3-1 Área de Libre Comercio de las Américas 108

Capítulo 4 Entornos sociales y culturales 110

Caso 4-1 Café de comercio justo: ética, religión y producción sostenible 142

Caso 4-2 Barbie: problemas crecientes a medida que la chica estadounidense se vuelve global 143

Capítulo 5 Entornos político, legal y regulador del marketing global 146

Caso 5-1 Enigma cubano de América 180

Caso 5-2 Los juegos de azar se vuelven globales en Internet 183

PARTE 3 ACERCAMIENTO A LOS MERCADOS GLOBALES 184

Capítulo 6 Sistemas de información global e investigación de mercados 184

Caso 6-1 La investigación ayuda a Whirlpool a nivel local en el mercado global 217

Capítulo 7 Segmentación, targeting y posicionamiento 220

Caso 7-1 Los fabricantes automotrices captan a la generación Y 255

Caso 7-2 Los jóvenes del mundo proclaman, "¡queremos nuestro MTV!" 256

Capítulo 8 Importación, exportación y suministro 258

Caso 8-1 Inquietudes sobre la seguridad en fábricas y la explotación de trabajadores en países en desarrollo 288

Caso 8-2 Subsidios al azúcar estadounidense: ¿un acuerdo demasiado dulce? 290

Capítulo 9 Estrategias de entrada a los mercados globales: licencias, inversión y alianzas estratégicas 292
Caso 9-1 Ford apuesta miles de millones de dólares en Jaguar 323
Caso 9-2 SABMiller en China 324

PARTE 4 MEZCLA DEL MARKETING GLOBAL 326
Capítulo 10 Decisiones de marca y producto en el marketing global 326
Caso 10-1 Ahora en acción en su sala: guerras de consolas de videojuegos 359
Caso 10-2 Automóvil Smart 360
Capítulo 11 Decisiones de precios 362
Caso 11-1 LVMH y el marketing de bienes de lujo 394
Capítulo 12 Canales de marketing global y distribución física 398
Caso 12-1 Carrefour se expande en el extranjero 431
Caso 12-2 Futuro de la RFID 432
Capítulo 13 Decisiones de comunicación en el marketing global I 434
Caso 13-1 Adidas AG 466
Capítulo 14 Decisiones de comunicación en el marketing global II 468
Caso 14-1 Comercialización de un producto industrial en América Latina 500

PARTE 5 ESTRATEGIA Y LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI 502
Capítulo 15 Elementos estratégicos de la ventaja competitiva 502
Caso 15-1 Kodak en el siglo XXI: la búsqueda de nuevas fuentes de ventaja competitiva 533
Caso 15-2 LEGO 534
Capítulo 16 Liderazgo, organización y responsabilidad social corporativa 536
Caso 16-1 Boeing frente a Airbus: una batalla por los cielos 564
Capítulo 17 La revolución digital y el mercado electrónico global 568
Caso 17-1 eBay en Asia 593
Caso 17-2 Barry Diller e IAC/InterActiveCorp 594

Glosario 597

Créditos 613

Índice de nombres 617

Índice de temas y organizaciones 627

CONTENIDO

Prefacio xv

Agradecimientos xix

Acerca de los autores xxii

In Memoriam xxiv

PARTE 1 INTRODUCCIÓN 2

Capítulo 1 Introducción al marketing internacional 2

Introducción y panorama general 3

Principios de marketing: un repaso 5

Ventaja competitiva, internacionalización e industrias internacionales 6

Marketing internacional: qué es y qué no es 10

Importancia del marketing internacional 15

Orientaciones de la administración 17

Orientación etnocéntrica 19
Orientación policéntrica 20
Orientación regiocéntrica 21
Orientación geocéntrica 22

Fuerzas que influyen en la integración y el marketing globales 24

Tratados comerciales multilaterales 24
Convergencia de las necesidades y los deseos del mercado y la revolución de la información 25
Mejoras en el transporte y la comunicación 26
Costos del desarrollo de productos 26
Tendencias económicas mundiales 28
Apalancamiento 28
Fuerzas restrictivas 30

Generalidades de este libro 32

PARTE 2 ENTORNO DEL MARKETING GLOBAL 40

Capítulo 2 Entorno económico global 40

La economía mundial: una visión general 41

Sistemas económicos 44

Capitalismo de mercado 45
Socialismo centralmente planificado 45
Capitalismo centralmente planificado y socialismo de mercado 46

Etapas de desarrollo del mercado 50

Países de bajos ingresos 50
Países de ingreso medio-bajo 52
Países de ingreso medio-alto 52
Oportunidades de mercado en LDCs y países en desarrollo 53
Países de altos ingresos 57
La Triada 60
Implicaciones de marketing de las etapas de desarrollo 60

Balanza de pagos 61

Comercio en mercancías y servicios 63

Resumen de finanzas internacionales 65
Paridad del poder adquisitivo 66
Exposición económica 67
Administración de la exposición cambiaria 67

Capítulo 3 Características de los mercados regionales y acuerdos comerciales preferenciales 76

OMC y GATT 77

Acuerdos comerciales preferenciales 78
Área de libre comercio 79
Unión aduanera 79
Mercado común 80
Unión económica 80

América del norte 80

América Latina: SICA, Comunidad Andina, Mercosur, CARICOM 84
Sistema de la Integración Centroamericana 84
Comunidad Andina 86
Mercado Común del Sur (Mercosur) 87
Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM) 89
Problemas comerciales actuales 90
Asia-Pacífico: Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN) 91
Problemas de marketing en la región Asia-Pacífico 92

Europa occidental, central y oriental 93
Unión Europea (UE) 93
Área Europea de Libre Comercio (EFTA) y Área Económica Europea (EEA) 96
Cuestiones de marketing en la UE 96
Convención de Lomé y Acuerdo de Cotonou 98
Asociación Centroeuropea de Libre Comercio (CEFTA) 98

Medio Oriente 99
Consejo de cooperación de los estados árabes del golfo 100
Cuestiones de marketing en el Medio Oriente 102

África 102
Comunidad económica de estados de África Occidental (ECOWAS) 102
Cooperación de África Oriental 105
Comunidad de desarrollo del África Austral (SADC) 105

Capítulo 4 Entornos sociales y culturales 110

Sociedad, cultura y cultura del consumo global 110
Actitudes, creencias y valores 112
Religión 113
Estética 114
Preferencias dietéticas 117
Idioma y comunicación 118
Impacto del marketing en la cultura 122

Culturas de contexto alto y bajo 125

Tipología cultural de Hofstede 126

Criterio de autorreferencia y percepción 132

Teoría de la difusión 134
Proceso de adopción 134
Características de las innovaciones 135
Difusión de las innovaciones en los países de la Cuenca del Pacífico 136

Implicaciones de marketing de los entornos social y cultural 137

Capítulo 5 Entornos político, legal y regulador del marketing global 146

Entorno político 147
Estados-nación y soberanía 147
Riesgo político 148

Ley internacional 154
Ley común y ley civil 155
Ley islámica 156

Cómo evitar problemas legales: asuntos comerciales importantes 157
Jurisdicción 157
Propiedad intelectual: patentes, marcas comerciales y copyrights 158
Leyes antimonopolio 164
Licencia y secretos comerciales 167
Soborno y corrupción: aspectos legales y éticos 169

Resolución de conflictos, solución de controversias y litigio 173
Alternativas al litigio para la solución de controversias 174

Entorno regulador 176
Organizaciones económicas regionales: el ejemplo de la UE 176

PARTE 3 ACERCAMIENTO A LOS MERCADOS GLOBALES 184

Capítulo 6 Sistemas de información global e investigación de mercados 184

Tecnología de la información para el marketing global 185

Fuentes de información de mercados 190

Investigación formal de mercados 192
Paso 1: identificación del requerimiento de información 195
Paso 2: definición del problema 195
Paso 3: selección de la unidad de análisis 196
Paso 4: examen de la disponibilidad de datos 196
Paso 5: determinación del valor de la investigación 198
Paso 6: diseño de la investigación 198
Paso 7: análisis de datos 208
Paso 8: presentación de los resultados 213

Control de la investigación de mercados por la oficina central 213
Sistema de información de marketing como un activo estratégico 214

Capítulo 7 Segmentación, targeting y posicionamiento 220

Segmentación del mercado global 221
Segmentación demográfica 224
Segmentación psicográfica 230
Segmentación conductual 232
Segmentación por beneficios 234
Segmentación étnica 235

Evaluación del potencial de mercado y selección de mercados o segmentos meta 237
Tamaño actual del segmento y potencial de crecimiento 238
Posible competencia 239
Posibilidad y compatibilidad 240
Esquema para seleccionar mercados meta 240

Decisiones de producto-mercado 243

Opciones de estrategias de marketing meta 244
Marketing global estandarizado 244

Marketing global concentrado 245
Marketing global diferenciado 246

Posicionamiento 247
Atributo o beneficio 248
Calidad y precio 248
Uso o usuario 248
Competencia 249
Posicionamiento basado en la cultura del consumidor global, extranjero y local 250

Capítulo 8 Importación, exportación y suministro 258

Ventas de exportación y marketing de exportación: una comparación 259

Actividades de exportación organizacional 260

Políticas nacionales que gobiernan las exportaciones e importaciones 261
Programas gubernamentales que apoyan las exportaciones 263
Acciones gubernamentales para desalentar las importaciones y bloquear el acceso al mercado 265

Sistemas arancelarios 270
Derechos de aduana 272
Otros derechos y gastos de importación 272

Principales participantes exportadores 273

Organización de la exportación en el país del fabricante 275

Organización para la exportación en el mercado nacional 276

Financiamiento de la exportación y métodos de pago 276
Crédito documentario 277
Cobros documentarios (letras de cambio a la vista o a plazo) 278
Pago en efectivo por adelantado 279
Ventas a cuenta abierta 279

Aspectos adicionales de la exportación e importación 280

Suministro 280
Visión de la dirección 282
Costos y condiciones de los factores 282
Necesidades de los clientes 283
Logística 284
Infraestructura del país 284
Factores políticos 284
Tipos de cambio 285

Capítulo 9 Estrategias de entrada a los mercados globales: licencias, inversión y alianzas estratégicas 292

Licencia 293
Acuerdos de licencia especiales 295

Inversión 297
Empresas conjuntas 298
Inversión a través de la propiedad o la participación en el capital 301

Sociedades estratégicas globales 306

Naturaleza de las sociedades estratégicas globales 307

Factores de éxito 310
Alianzas con competidores asiáticos 311
CFM international, GE, y SNECMA: una historia de éxito 312
Boeing y Japón: una controversia 312

Sociedades internacionales en países en desarrollo 314

Estrategias de cooperación en Japón: *Keiretsu* 315
Cómo afectan los Keiretsu *a las empresas estadounidenses: dos ejemplos 317*

Estrategias de cooperación en Corea del Sur: *Chaebol* 318
Estrategias de cooperación en el Siglo XXI: enfoque en el futuro digital 319
Más allá de las alianzas estratégicas 319
Estrategias de expansión de mercados 320

PARTE 4 MEZCLA DEL MARKETING GLOBAL 326

Capítulo 10 Decisiones de marca y producto en el marketing global 326

Conceptos básicos del producto 327
Tipos de productos 327
Marcas 328
Productos y marcas locales 330
Productos y marcas internacionales 331
Productos y marcas globales 331
Desarrollo de marcas globales 335
Productos y marcas locales y globales: una estrategia basada en las necesidades 337
"País de origen" como elemento de marca 341
Empaque 342
Etiquetado 343
Estética 344
Garantías de productos 345
Extender, adaptar, crear: alternativas estratégicas en el marketing global 345
Estrategia 1: extensión del producto y de la comunicación (extensión dual) 347
Estrategia 2: extensión del producto y adaptación de la comunicación 348
Estrategia 3: adaptación del producto y extensión de la comunicación 349
Estrategia 4: adaptación del producto y de la comunicación (adaptación dual) 349
Estrategia 5: invención de productos 350
Cómo elegir una estrategia 352
Nuevos productos en el marketing global 353
Identificación de ideas de nuevos productos 353
Desarrollo de nuevos productos 354
Departamento internacional de nuevos productos 355
Evaluación de nuevos productos 356

Capítulo 11 Decisiones de precios 362

Conceptos básicos de precios 363
Objetivos y estrategias globales de precios 364
Descreme del mercado y objetivos financieros 364
Precios de penetración y objetivos no financieros 365
Productos acompañantes: precios de "hojas y rastrillos de afeitar" 366
Costo objetivo 367
Cálculo de precios: recargo de precios y escalada de precios de exportación 368
Términos de venta 370
Influencias ambientales en las decisiones de precios 373
Fluctuaciones monetarias 373
Entorno inflacionario 376
Controles, subsidios y regulaciones gubernamentales 378
Comportamiento competitivo 380
Uso del suministro como una herramienta de precios estratégica 380

Precios globales: tres políticas alternativas 380
Extensión o etnocéntrica 381
Adaptación o policéntrica 381
Geocéntrica 382
Bienes del mercado gris 383
Dumping 385
Fijación de precios 387
Precios de transferencia 388
Regulaciones fiscales y precios de transferencia 388
Ventas de propiedad tangible e intangible 389
Comercio de compensación 389
Trueque 390
Compra de contrapartida 391
Offset 391
Acuerdo compensatorio 392
Desvío comercial 392

Capítulo 12 Canales de marketing global y distribución física 398
Objetivos de canal 399
Canales de distribución: terminología y estructura 400
Productos y servicios de consumo 401
Productos industriales 405
Cómo establecer canales y trabajar con intermediarios de canal 407
Ventas minoristas globales 410
Innovación en ventas minoristas globales 420
Distribución física, cadenas de suministro y gestión logística 421
Procesamiento de pedidos 423
Gestión de inventarios 423
Almacenamiento 424
Transporte 424
Gestión logística: un breve caso de estudio 428

Capítulo 13 Decisiones de comunicación en el marketing global I 434
Publicidad global 435
Contenido de la publicidad global: el debate entre la "estandarización" y la "adaptación" 438
Agencias de publicidad: organizaciones y marcas 442
Creación de la publicidad global 445
Dirección y directores de arte 448
El texto y los redactores publicitarios 448
Consideraciones culturales 450
Decisiones sobre medios globales 454
Gastos de publicidad y vehículos de medios globales 454
Decisiones sobre medios 456
Relaciones públicas y publicidad 457
El papel cada vez mayor de las relaciones públicas en las comunicaciones de marketing global 461
Cómo difiere la práctica de las relaciones públicas alrededor del mundo 462

Capítulo 14 Decisiones de comunicación en el marketing global II 468
Promoción de ventas 469

Obsequio de muestras 472
Distribución de cupones 473
Promoción de ventas: cuestiones y problemas 474

Venta personal 476
Modelo estratégico de venta al estilo consultor 478
Nacionalidad de la fuerza de ventas 483

Formas especiales de comunicaciones de marketing: marketing directo, medios de apoyo, patrocinio de eventos y colocación de productos 487
Correo directo 488
Catálogos 489
Infomerciales, telecompras y televisión interactiva 491
Medios de apoyo 492
Patrocinio 493
Colocación de productos: películas cinematográficas, programas de televisión y figuras públicas 495

PARTE 5 ESTRATEGIA Y LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI 502

Capítulo 15 Elementos estratégicos de la ventaja competitiva 502

Análisis de la industria: fuerzas que influyen en la competencia 503
Amenaza de nuevos participantes 503
Amenaza de los productos sustitutos 505
Poder de negociación de los compradores 505
Poder de negociación de los proveedores 507
Rivalidad entre competidores 507

Ventaja competitiva 508
Estrategias genéricas para crear ventaja competitiva 508
La empresa buque insignia: la red de negocios con cinco socios 512
Creación de una ventaja competitiva a través de la intención estratégica 515

Competencia global y ventaja competitiva nacional 518
Condiciones de los factores 520
Condiciones de la demanda 521
Industrias relacionadas y de soporte 522
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas 523
Oportunidad 524
Gobierno 525

Temas actuales sobre la ventaja competitiva 525
Industrias hipercompetitivas 525
Investigación adicional sobre la ventaja competitiva 530

Capítulo 16 Liderazgo, organización y responsabilidad social corporativa 536

Liderazgo 537
Nacionalidad de la alta dirección 538
Liderazgo y competencia central 540

Organización del marketing global 541
Patrones de desarrollo organizacional internacional 545

Producción esbelta: organización del estilo japonés 553

Ética, responsabilidad social corporativa y sensibilidad social en la era de la globalización 557

Capítulo 17 La revolución digital y el mercado electrónico global 568

Revolución digital: una breve historia 569

Convergencia 572
Redes de valor y tecnologías disruptivas 574
Comercio electrónico global 576
Diseño e implementación de sitios web 579
Nuevos productos y servicios 583
Banda ancha 583
Comercio móvil y conectividad inalámbrica 585
Teléfonos celulares inteligentes 586
Servicio de telefonía por internet 588

Glosario 597

Créditos 613

Índice de nombres 617

Índice de temas y organizaciones 627

PREFACIO

Marketing internacional, quinta edición, se basa en el éxito mundial de las ediciones anteriores de *Fundamentos de marketing internacional* y *Marketing internacional*. Esos libros adoptaron un enfoque ambiental y estratégico que describe las principales dimensiones del entorno global de negocios. Además, proporcionaron una serie de herramientas conceptuales y analíticas que prepararon a los estudiantes para aplicar con éxito las cuatro "P" en el marketing internacional. Hemos abordado las cinco ediciones con la misma meta: escribir un libro bien documentado en contenido, aunque en un estilo y tono sencillos y seguros. Los siguientes comentarios de algunos estudiantes sugieren que logramos nuestro objetivo: "el libro es muy claro y fácil de comprender", "un excelente libro con muchos ejemplos de la vida real", "los autores usan un lenguaje sencillo y establecen con claridad los puntos importantes", "éste es el mejor libro que he usado este semestre", "los autores han hecho un trabajo excelente al escribir un texto fácil de leer". Cuando *Fundamentos de marketing internacional* apareció por primera vez en 1996, invitamos a los estudiantes a "anticipar" acontecimientos como el final del embargo comercial de Estados Unidos contra Vietnam, la nueva moneda de Europa, el proyecto del automóvil Smart de Daimler-Benz y la expansión de Whirlpool en los mercados emergentes. Estos temas representaron "grandes historias" en el ámbito del marketing internacional y siguen recibiendo cobertura de prensa de manera regular.

Al igual que con las primeras cuatro ediciones, escribimos esta quinta edición teniendo en mente a los estudiantes y profesores de hoy. Guiados por nuestra experiencia con el uso del libro en clases de licenciatura y posgrado y seminarios de capacitación corporativa, escribimos, actualizamos y ampliamos esta nueva edición. Nos hemos beneficiado en gran medida de la retroalimentación y las contribuciones de quienes lo han adoptado; además, seguimos aprovechando nuestra experiencia directa en América, Asia, Europa, África y Medio Oriente. El resultado es un libro que destaca las necesidades de estudiantes y profesores de todas partes del mundo. Decenas de colegios y universidades de Estados Unidos han adoptado *Marketing internacional*; asimismo, las adopciones internacionales de la edición en idioma inglés incluyen a Australia, Canadá, China, Irlanda, Japón, Malasia, Corea del Sur y Sri Lanka. El libro está disponible también en ediciones en chino (simplificado y tradicional), portugués y español.

LO NUEVO

El hilo conductor de la quinta edición es el impacto cada vez mayor de las naciones emergentes en el escenario global. Brasil, Rusia, India y China (los países BRIC) figuran de manera sobresaliente en el libro. Un nuevo recuadro, "Resumen informativo BRIC", incluye información oportuna y conocimientos de marketing obtenidos de la experiencia de los profesionales en estos mercados clave. En general, el libro examina los mercados emergentes en conjunto; podemos decir con seguridad que Indonesia, México y Turquía, así como algunos otros países emergentes, se aproximan con rapidez al "momento clave" en términos tanto de fuerza competitiva como de oportunidad de marketing. Además, podemos esperar que empresas globales como Embraer (Brasil), Lukoil (Rusia), Cemex (México), Lenovo (China) y los tres grandes de India (Wipro, Infosys y Tata) se vuelvan cada vez más visibles en el escenario global. El hecho de que estas empresas permanezcan junto a gigantes globales establecidos, como Coca-Cola, Nestlé y Toyota, es una medida de cómo el mundo se ha nivelado, según señaló Thomas L. Friedman.

Esta quinta edición también incluye material nuevo sobre temas relevantes de interés periodístico, como la expansión de la Unión Europea, el impacto de la religión en las

actividades de marketing global y los esfuerzos continuos de la industria de la música para combatir la piratería. Se han incorporado hallazgos actuales de investigación en cada uno de los capítulos. Por ejemplo, el trabajo de Shaoming Zou y S. Tamer Cavusgil sobre estrategia de marketing global (del *Journal of Marketing*, de octubre de 2002) es una adición importante al capítulo 1 "Introducción al marketing internacional". De modo similar, nuestra forma de pensar acerca de la segmentación y el targeting (selección del objetivo) del mercado global ha recibido la influencia del reciente libro de David Arnold, *The Mirage of Global Markets*. Hemos agregado también decenas de ejemplos actuales sobre la práctica del marketing internacional, así como citas de profesionales en la materia y expertos de la industria. A lo largo del libro se hace referencia a sitios Web para que los estudiantes realicen un estudio y una exploración más detallados. También se ha integrado al libro un sitio web con material de apoyo (Companion Website) en www.pearsoneducacion.net/keegan.

Cada capítulo contiene ilustraciones, fotografías y anuncios que dan vida al marketing internacional. Las viñetas de inicio de capítulo presentan una empresa, un país, un producto o un problema que se relaciona directamente con los temas y el contenido del capítulo. Más de la mitad de las viñetas son nuevas, incluyendo: las dificultades antimonopolio de Microsoft en Europa (capítulo 5), los aranceles impuestos por la UE sobre las importaciones de zapatos procedentes de China y Vietnam (capítulo 8), Pernod Ricard y Chivas Regal (capítulo 13) y Lenovo (capítulo 14). Además, cada capítulo contiene uno o más recuadros sobre diversos temas, que incluyen al marketing global en acción, decisiones estratégicas, un vistazo tras bambalinas del marketing global, asuntos "abiertos a debate" y las diferencias culturales que desafían al experto en marketing global. Un nuevo recuadro, "Preguntas y respuestas de marketing global", presenta resúmenes de entrevistas con altos directivos de empresas globales reconocidas.

CASOS

El conjunto de casos de esta quinta edición de *Marketing internacional* logra un equilibrio entre las revisiones de casos anteriores (por ejemplo, caso 1.1 "McDonald´s se expande globalmente al mismo tiempo que adapta su receta local" y caso 16.1 "Boeing frente a Airbus: una batalla por los cielos") y los casos totalmente nuevos (por ejemplo, caso 3.1 "Área de Libre Comercio de las Américas", Caso 9.1 "Ford apuesta miles de millones de dólares en Jaguar", y caso 17.1 "eBay en Asia"). Los casos varían en extensión desde algunos cientos de palabras a más de 2,600, aunque todos cubren de manera eficiente el tema. Se redactaron teniendo los mismos objetivos en mente: plantear cuestiones que fomenten el interés y el aprendizaje de los estudiantes, estimular el debate en clase y mejorar la experiencia en el aula, de estudiantes y profesores por igual. Cada capítulo y caso se ha probado en el salón de clases.

SUPLEMENTOS

Los suplementos (en inglés) incluyen un manual de recursos para el profesor, una colección de videos, diapositivas en PowerPoint, un banco de exámenes, TestGen, preparado por los autores. Se prestó especial atención al banco de exámenes, dedicando mucho esfuerzo para disminuir el número de preguntas de opción múltiple, simplistas y superficiales.

Puede acceder a todos estos recursos en nuestro Centro de Recursos para el Profesor, protegido con contraseña, en www.pearsoneducacion.net/keegan. Para mayor información acerca de estos recursos contacte a su representante local de Pearson. Uno de los retos que enfrenta su equipo de autores es la tasa de cambio en el ambiente global de negocios. La imposibilidad de ayer se convierte en realidad hoy; nuevas empresas surgen en el escenario; el liderazgo empresarial cambia de un momento a otro. En pocas palabras, cualquier libro puede volverse obsoleto con rapidez debido a los acontecimientos. Aún así, nos propusimos crear una lectura convincente que

capte el drama en proceso inherente al marketing en la era de la globalización. Los autores sentimos pasión por el tema, y si los lectores detectan algún asomo de entusiasmo en el texto, entonces hemos tenido éxito. Creemos que quienes adopten este libro descubrirán que es el más interesante, actualizado, relevante y útil en su tipo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a los revisores de este libro por sus muchas ideas y útiles sugerencias.

Ajay S. Sukhdial, Oklahoma State University
Lizzie Ngwenya-Scoburgh, The University of Northwestern Ohio
Concha Neeley, University of North Texas
Jaebeom Suh, Kansas State University
Julie Stanton, Saint Joseph's University
Paul Callahan, Cincinnati State Technical and Community College
Scott R Davidson, University at Albany
Paul Wellen, Roosevelt University
Barbara Ross Wooldridge, The University of Tampa
Roberto Sanchez, Oregon State University

Este libro refleja las contribuciones, el trabajo y las ideas de muchas personas.

Deseo agradecer a mis alumnos, colegas, socios y clientes por compartir sus ideas y comprensión de la teoría y práctica del marketing global. Es imposible mencionar a cada uno de los que han contribuido con esta edición, pero me gustaría agradecer de manera especial a Stephen Blank, Jean Boddewyn, Lawrence G. Bridwell, Steve Burgess, Arthur Centonze, J. Hugh Davidson, Bertrand de Frondeville, John Dory, Bob Fulmer, Pradeep Gopalakrisna, Doug Jebb, Steve Kobrin, Susan Douglas, Donald Gibson, Jim Gould, David Heenan, Robert Isaak, Hermawan Kartajaya, Suren Kaushik, Hermann Kopp, Raymond Lopez, Malcolm McDonald, Bodo B. Schlegelmilch, Barbara Stöttinger, Oleg Smirnoff, John Stopford, Jim Stoner, Martin Topol, Robert Vambery, Kathy Winsted, Dominique Xardel, Michael Szenberg y Alan Zimmerman.

Reconozco también las grandes contribuciones de los alumnos de mi seminario de doctorado sobre marketing global estratégico. Los estudiantes de doctorado de Pace University son un excelente grupo de directivos experimentados que ha decidido obtener un grado de doctorado, mientras trabajan tiempo completo. Michael Friedman, director general de Purdue Pharma y graduado de la generación 2006 como doctor de estudios profesionales en Pace, ha sido de especial apoyo y ayuda al compartir su experiencia y conocimientos conmigo y con mis alumnos de doctorado y maestría en Administración de Empresas, proporcionando al mismo tiempo un liderazgo excepcional a Purdue Pharma.

Mis socios en Keegan & Company, Eli Seggev, Mark Keegan y Anthony Donato, son destacados consultores con gran experiencia. En conjunto, su formación incluye grados de doctorado en marketing y derecho y un grado de maestría en administración pública. El intercambio entre su capacitación y experiencia, y las desafiantes asignaciones de clientes para resolver problemas de marketing contemporáneos es una fuente continua de nuevas ideas y conocimientos sobre marketing global estratégico.

Mis asistentes de investigación, Nitin Singula, Ashish Agarwal y Kandarp Shah, proporcionaron una invaluable ayuda de investigación en muchas áreas, incluyendo la muy difícil tarea de crear los datos de población e ingreso globales que se presentan en esta edición. Mis administradores de oficina, Gail Pietrangolare Weldon y mi secretaria Mary O'Connor del Pace Graduate Center; Dianna Powell Ward y Nicola Simpson del Center for Applied Research, ubicado en el campus de Pace en la Ciudad de Nueva York; y Sally Basso de Keegan & Company, han proporcionado apoyo más allá del cumplimiento del deber.

Gracias especiales a las excelentes bibliotecarias de Pace University: Michelle Lang, directora del Graduate Center Library y Anne B. Campbell, bibliotecaria de referencia, tienen una habilidad sorprendente para encontrar cualquier cosa. Al igual que la policía montada canadiense que siempre atrapa al delincuente, Michelle y Anne siempre consiguen el documento. Mi admiración por su talento y mi aprecio por su esfuerzo no tienen límites.

Elyse Arno Brill, mi coautora de *Offensive Marketing* (Butterworth Heinemann), ha proporcionado una ayuda invaluable en investigación, redacción y enseñanza. Su energía y creatividad son ilimitadas. Estoy impresionado por su habilidad para hacer milagros con una familia grande y en crecimiento, el servicio a la comunidad y una finca agrícola, además de nuestros proyectos conjuntos. Ella es una pensadora original y creativa con una capacidad impresionante para identificar nuevas direcciones e ideas importantes en marketing.

Jeff Shelstad, editor en jefe, y Katie Stevens, editora de adquisiciones, de marketing en Prentice Hall, aprobaron y apoyaron rápidamente esta importante edición, al igual que Melissa Pellerano, nuestra administradora de proyectos. David Parker, nuestro nuevo editor en jefe, ha sido también de gran apoyo. Agradecemos la continuidad del apoyo en Prentice Hall.

Por último, deseo agradecer a mi esposa, la doctora Cynthia McKay, quien es una constante fuente de inspiración, apoyo y deleite, así como mi acompañante en viajes de investigación de campo del mercado global (muchos en motocicleta).

Warren J. Keegan
Marzo de 2007

Estoy en deuda con muchos colegas y amigos que leyeron y criticaron detalladamente secciones y capítulos individuales del manuscrito. Sus comentarios mejoraron la claridad y lectura del libro. En particular, agradezco a Hunter Clark, Frank Colella, Dave Collins, Wendy Foughty, Mark Freyberg, Alexandre Gilfanov, Carl Halgren, Kathy Hill, Mark Juffernbruch, Peter Kvetko, Keith Miller, Gayle Moberg, James Palmieri y Alexandre Plokhov.

Varias personas fueron decisivas al ayudarnos a obtener permisos, y deseo reconocer a todos los que hicieron un esfuerzo adicional al apoyar esta revisión; en especial a Kirk Edmondson, Lexus Advanced Business Development; Adam Huening, *Greensburg (Ind.) Daily News*; Lou Ireland, Pioneer Hi-Bred International; Daniel McDonnell, Forrester Research; Pat McFadden, Nucor; Morgan Molinoff, Edelman; Peter Van Vaalen, *Greensburg (Ind.) Daily News* y Jeff Wilson, Firestone Agricultural Tire.

Colegas de varias instituciones contribuyeron con material para esta revisión. Los autores estamos en deuda con Keith Miller, Profesor Distinguido con la cátedra Ellis and Nelle Levitt de Leyes en Drake University Law School, por contribuir de manera oportuna con un nuevo caso sobre juegos de azar por Internet. Gracias también a Alexandra Kennedy-Scott, David Henderson y Michel Phan de ESSEC Business School por el permiso para incluir una versión revisada de "Barbie: problemas crecientes a medida que la joven estadounidense se vuelve global" en el conjunto de casos de esta edición. Yong Tae Bang del College of Business Administration de Paichai University ofreció amablemente retroalimentación y sugerencias que mejoraron nuestro análisis sobre Corea del Sur.

Agradezco también a los muchos estudiantes presentes y pasados del Simpson College y la Universidad de Iowa, quienes ofrecieron retroalimentación sobre las ediciones anteriores de *Marketing internacional* y sugirieron mejoras. La alumna de Simpson College, Beth Dorrell, tuvo la amabilidad de ofrecer su experiencia en documentos de exportación. Mikkel Jakobsen escribió acerca de su primer empleo en marketing global para un recuadro del capítulo 8 "Un día en la vida"; Mikkel también proporcionó material de referencia sobre Dinamarca para la viñeta de inicio del capítulo 4. Gracias también a Alanah Davis por su trabajo en el Caso 1.2 "Acer Inc." y a Caleb Hegna por facilitar datos importantes sobre el mercado de electrodomésticos de Alemania. He recibido un gran apoyo de Jing Hao (Simpson College) y Chao-Hsiang Cheng (Universidad de Iowa) con sus útiles conocimientos sobre China; ellos también contribuyeron con las traducciones del inglés al chino y del chino al inglés de esta edición. Mis conversaciones con Benedikt Schwoll ayudaron a definir el análisis que hace el libro sobre las prácticas de marketing en Alemania.

Fue un gran placer trabajar con el equipo de Prentice Hall que supervisó la producción de esta edición. Mi agradecimiento a Melissa Pellerano y Kelly Warsak. Jennifer Welsch de BookMasters complementó nuestro equipo virtual; ella merece gran par-

te del crédito por mantener el proceso de producción en la dirección correcta y a tiempo. Felicitaciones también a nuestra investigadora de fotografía, Teri Stratford, por demostrar una vez más que "cada fotografía cuenta una historia" y a Melinda Alexander por la investigación de permisos sobre anuncios y otras ilustraciones. Agradezco también a Anne Howard por su enorme trabajo con los materiales de apoyo de marketing y a todo el equipo de ventas de PH por ayudar a promover el libro en el campo. Daniel Wells, el representante de ventas de PH en el Medio Oeste, reciba también un sincero agradecimiento por su apoyo y estímulo. Deseo reconocer también las contribuciones de Tony L. Henthorne de la Universidad del Sur de Mississippi por su excelente trabajo con el Manual del profesor, Jill Solomon de la Universidad del Sur de Florida por preparar una nueva serie de diapositivas en PowerPoint, y Mahmood A. Khan del Virginia Tech por preparar el Archivo de preguntas de examen. Como sucedió con las ediciones anteriores, los colegas administrativos y académicos de Simpson College fueron un gran apoyo a mis esfuerzos de investigación y redacción.

Por último, pero no menos importante, mi amor y aprecio a Lauren, Tommy y Jonny por comprender y apoyar lo que su padre hace durante esas largas horas que permanece en la oficina.

Mark C. Green
Marzo de 2007

ACERCA DE LOS AUTORES

Dr. Warren J. Keegan

Warren J. Keegan es Profesor Distinguido de Marketing y Negocios Internacionales y Director del Institute for Global Business Strategy de Lubin School of Business de Pace University, en la Ciudad de Nueva York y Westchester. Es fundador de Warren Keegan Associates, Inc., un consorcio de expertos en consultoría en administración estratégica y marketing globales, y de Keegan & Company LLP, una empresa que se especializa en asesoría para asuntos legales y litigios.

El Dr. Keegan es autor de muchos libros. Su texto, *Global Marketing Management*, séptima edición (Prentice Hall, 2002), es reconocido como el libro líder de marketing global para cursos de Maestría en Administración de Empresas en todo el mundo. Entre sus libros sobresalen *Fundamentos de Mercadotecnia Internacional*, primera edición (Pearson); *Offensive Marketing: An Action Guide to Gaining the Offensive in Business* (con Hugh Davidson) (Elsevier, Butterworth Heinemann, 2004); *Marketing Plans That Work*, segunda edición (con Malcolm McDonald) (Butterworth-Heinemann, 2002); *Marketing*, segunda edición, (Prentice Hall, 1995); *Marketing Sans Frontieres* (InterEditions, 1994); *Advertising Worldwide* (Prentice Hall, 1991) y *Judgments, Choices and Decisions* (Wiley, 1984). Ha publicado artículos en las principales revistas de negocios, entre ellas *Harvard Business Review*, *Journal of Marketing*, *Journal of International Business Studies*, *Administrative Science Quarterly* y *Columbia Journal of World Business*.

Antiguo profesor adjunto del MIT en África, donde fungió como Secretario Adjunto, Ministro de Planificación del Desarrollo y Secretario de la Comisión de Desarrollo Económico para el Gobierno de Tanzania. Fue consultor del Boston Consulting Group y Arthur D. Little, así como presidente de Douglas A. Edwards, una empresa de bienes raíces corporativos con sede en Nueva York.

El Dr. Keegan posee una Maestría en Administración de Empresas y un Doctorado de la Harvard Business School. Ha sido profesor invitado en la New York University, INSEAD (Francia), IMD (Suiza), la Stockholm School of Economics, el Emmanuel College de Cambridge University y la University of Hawaii. Ex profesor académico de la Columbia Business School, Baruch College y la School of Government and Business Administration de The George Washington University.

Miembro vitalicio de la Academy of International Business, Individual Eminent Person (IEP) designado por la Asian Global Business Leaders Society (entre otros galardonados están: Noel Tichy, Rosabeth Moss Kanter y Gary Wendt). Su biografía se presenta en *Who's Who in America* (A. N. Marquis). Miembro de la International Advisory Board of École des Hautes Études Commerciales (HEC), de Montreal; la Editorial Advisory Board, Cranfield School of Management and *Financial Times* Management Monograph Series; además, es director, o lo fue, de The S.M. Stoller Company, Inc.; The Cooper Companies, Inc. (NYSE); Inter-Ad, Inc.; American Thermal Corporation, Inc.; Halfway Houses of Westchester, Inc.; Wainwright House y The Rye Arts Center.

Es un viajero global entusiasta y disfruta de la enseñanza y el aprendizaje, los viajes en motocicleta, el tenis, la lectura, el teatro, las películas, los museos, nadar y remar, holgazanear y trabajar, realizar mejoras en el hogar y disfrutar la vida.

Dr. Mark C. Green

El Dr. Green es Profesor de Administración y Marketing del Simpson College en Indianola, Iowa, donde imparte cursos de administración, marketing, publicidad, marketing internacional, y para emprendedores y sobre innovación. Además ha sido profesor invitado del Tippie College of Business de la University of Iowa. El Dr. Green

obtuvo su grado de licenciatura en literatura rusa de la Lawrence University, sus grados de maestría y doctorado en lingüística rusa de la Cornell University y un grado de Maestría en Administración de Empresas en Administración de marketing de la Syracuse University.

Además de ser coautor de *Marketing internacional*, quinta edición con Warren Keegan, el Dr. Green ha contribuido con estudios de caso y materiales para algunos capítulos en otros libros publicados por Prentice Hall. Entre éstos: *Advertising Principles and Practices*, cuarta edición, de William Wells, John Burnett y Sandra Moriarty (1997); *Behavior in Organizations*, sexta edición, de Jerald Greenberg y Robert Baron (1996); *Business*, cuarta edición, de Ricky Griffin y Ronald Ebert (1995), y *Principles of Marketing* de Warren Keegan, Sandra Moriarty y Thomas Duncan (1992). El Dr. Green ha escrito también ensayos sobre tecnología y negocios globales que se han publicado en el *Des Moines Register* y otros diarios.

El Dr. Green viajó a la antigua Unión Soviética en muchas ocasiones. En 1995 y 1996 participó en un proyecto financiado por la U.S. Agency for International Development (USAID) e impartió seminarios sobre marketing en Nizhniy Novgorod. Además, ha trabajado como consultor para varias organizaciones de Iowa que tienen vínculos comerciales y culturales con Rusia y otras antiguas repúblicas soviéticas. También ha impartido conferencias en Rusia y Ucrania sobre temas relacionados con las economías de mercados emergentes. Su monografía de 1992, *Developing the Russian Market*, recibió un premio de la International Network on Trade con sede en Iowa.

En 1997, el Dr. Green fue galardonado con el Distinguished Research and Writing Award del Simpson College. Además recibió el Distinguished Teaching Award, en 1995, como profesor titular. En 1990 recibió el Excellence in Teaching Award como profesor asistente. En 1988 recibió el Outstanding Faculty of the Year, otorgado por el Alpha Sigma Lambda, sociedad de honor de estudiantes adultos, del Simpson College.

Al Dr. Green le gusta tocar el bajo y la guitarra con la Sonny Humbucker Band; entre los miembros de esta banda están sus colegas del Simpson College, David Wolf (profesor adjunto de inglés) y Mark Juffernbruch (profesor asociado de contabilidad). Completan la banda David Kochel, consultor político de JDK Marketing & Public Affairs, y Thom Wright, arquitecto de RDG Planning & Design. El Dr. Green es también representante del gran saxofonista tenor y ejecutante de jazz Dave Tofani, quien graba para el sello discográfico SoloWinds.

IN MEMORIAM

Desde la publicación de la cuarta edición de *Marketing internacional*, han fallecido dos de los principales contribuyentes de este campo. Estamos en deuda por sus contribuciones al campo y a este libro.

Theodore Levitt (1925-2006) falleció a la edad de 81 años. Fue uno de los pensadores de marketing más reconocidos e influyentes de todos los tiempos. Su artículo "Marketing Myopia" fue uno de los más populares en la historia del *Harvard Business Review*. En ese artículo argumentó que las industrias se debilitan porque los administradores conciben los mercados de manera muy limitada. El profesor Levitt usaba el ejemplo inolvidable de la industria de los ferrocarriles: argumentaba que ésta decayó porque los administradores y directivos no reconocieron que estaban en el negocio del transporte, no en el de los ferrocarriles.

En su artículo de 1983 del *Harvard Business Review* "The Globalization Markets", el profesor Levitt argumentó que el futuro no pertenecía a la corporación multinacional, sino a la corporación global. La diferencia entre ambas era la comprensión más profunda de la corporación global de lo que deseaban los clientes en los mercados: valor y una habilidad organizacional para entregarlo. El artículo es tan relevante actualmente como lo era el día en que lo escribió.

El profesor Levitt nació en Alemania pero se mudó con su familia a Ohio para escapar de los nazis. Fue reclutado por el ejército estadounidense y sirvió en Europa durante la Segunda Guerra Mundial. Su primer empleo al regresar a Estados Unidos después de la guerra fue como redactor de deportes. Tenía un doctorado en economía de la Ohio State University y comenzó a impartir clases en la Universidad de Dakota del Norte. Después de un periodo como consultor, se unió al profesorado de la Harvard Business School, donde fue un maestro popular y autor prolífico.

Sumantra Ghoshal (1948-2004) murió a la edad de 55 años. Fue uno de los académicos más influyentes en el campo de los negocios internacionales. Junto con el profesor Chris Bartlett, su mentor en la Harvard Business School, acuñó la frase "corporación transnacional" y creó el importante modelo de desarrollo de cinco etapas de la corporación transnacional, que la distingue como doméstica, internacional, multinacional, global y trasnacional. Al igual que Ted Levitt, tenía una mente brillante y un estilo intenso y encantador que cautivó a generaciones de estudiantes y directivos. Fue designado como el primer rector de la Indian School of Business en Hyderabad. Renunció seis meses antes de la apertura de la escuela, argumentando que lo suyo no era la administración detrás de un escritorio.

Ghoshal nació en Calcuta. Se graduó en física en la Delhi University y se unió a Indian Oil antes de mudarse a Estados Unidos cuando se le confirió la beca Fulbright Fellowship en 1981. En Estados Unidos obtuvo grados de doctorado en la Sloan School of Management del MIT y en la Harvard Business School. En 1985 fue asignado a INSEAD en Francia, convirtiéndose en catedrático en tiempo récord y produciendo una serie de libros y artículos importantes sobre la empresa multinacional; se integró a la London Business School en 1994.

Tuve el privilegio de conocer a estos dos grandes eruditos. Se les extrañará, pero sus contribuciones e ideas continúan vivas en esta quinta edición.

Warren J. Keegan
Marzo de 2007

Parte 1 INTRODUCCIÓN

1 Introducción al marketing internacional

Considere la siguiente propuesta: *vivimos en un mercado internacional*. Existen restaurantes McDonald's, televisores digitales Sony, juguetes LEGO, relojes Swatch, gabardinas Burberry y equipo de excavación Caterpillar en casi cualquier parte del planeta. Las empresas globales son fieros rivales en los mercados clave. Por ejemplo, los gigantes de la industria automotriz estadounidense General Motors y Ford están enfrascados en una lucha competitiva con Toyota, Hyundai y otros rivales asiáticos internacionales, así como con empresas europeas como Volkswagen. Intel, el fabricante de chips más grande del mundo con sede en Estados Unidos, compite con Samsung de Corea del Sur. En el mercado internacional de teléfonos celulares, Nokia (Finlandia), Ericcson (Suecia), Motorola (Estados Unidos) y Samsung son participantes clave. Los aparatos electrodomésticos de Whirlpool y Electrolux compiten por el espacio tan preciado de ventas minoristas con los productos fabricados y comercializados por Haier Group de China y LG de Corea del Sur.

Ahora considere una segunda propuesta: *vivimos en un mundo en el que los mercados son locales*. Por ejemplo, en China, la nueva cadena de comida rápida East Dawning de Yum Brands compite con restaurantes locales como New Asia Snack.[1] La industria cinematográfica Local de Francia genera alrededor del 40 por ciento de los ingresos de las ventas en taquilla locales; las películas estadounidenses representan alrededor del 50 por ciento. En Turquía, los artistas locales como Sertab Erener representan más del 80 por ciento de las ventas de grabaciones musicales. *Kiki*, una revista japonesa para adolescentes, compite por las ventas en puestos de periódicos con *Vogue Girl, Cosmo Girl* y otros títulos de editoriales occidentales. En Alemania, el destacado canal de televisión para niños Nickelodeon compite con la difusora local Super RTL. En Brasil, muchos consumidores tienen predilección por Antarctica y otras marcas locales de bebidas gaseosas elaboradas con guaraná, una fruta pequeña que crece en la región del Amazonas.

La paradoja del mercado internacional frente a los mercados locales radica en el fondo de este libro. En capítulos posteriores investigaremos con más detalle la naturaleza de los mercados locales. Sin embargo, por ahora nos concentraremos en la primera parte de la paradoja. Piense por un momento en las marcas y productos que se encuentran en todo el mundo. Pregunte al consumidor promedio de dónde viene este "cuerno de la abundancia" internacional y quizá escuchará diversas respuestas. Desde luego es cierto que algunas marcas (como McDonald's, Corona Extra, Swatch, Waterford, Benetton y Burberry) se identifican mucho con un país específico. En gran parte el mundo, McDonald's es el restaurante estadounidense de comida rápida por excelencia, al igual que Burberry es sinónimo de la vida campirana británica. No obstante, en el caso de muchos otros productos, marcas y empresas, el sentido de identidad con un país específico está desapareciendo. ¿Qué marcas son japonesas, estadounidenses, coreanas o alemanas? ¿Dónde se ubica la oficina central de Nokia? ¿Cuándo un automóvil alemán *no* es un automóvil alemán? ¿Puede un automóvil ser tanto alemán *como* estadounidense? Considere lo siguiente:

- Un Ford Mustang 2005 de fabricación estadounidense tiene 65 por ciento de contenido estadounidense y canadiense; una minivan Toyota Sienna XLE 2005 de fabricación estadounidense tiene 90 por ciento de contenido estadounidense y canadiense.[2]

[1] Janet Adamy, "East Eats West: One U.S. Chain's Unlikely Goal: Pitching Chinese Food in China", *The Wall Street Journal*, 20 de octubre de 2006, pp. A1, A8.

[2] Jathon Sapsford y Norihiko Shirouzu, "Mom, Apple Pie and... Toyota?" *The Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2006, p. B1.

Burberry Group de Inglaterra celebró su 150° aniversario en 2006. La marca comercial Burberry está registrada en más de 90 países. El diseño a cuadros distintivo de la compañía (denominado con frecuencia como "el cuadro") se ha incorporado a una amplia gama de ropa y accesorios. La marca Burberry disfruta de una renovada popularidad en todo el mundo; sus ventas en Asia son particularmente fuertes. La nueva directora general Angela Ahrendts desea expandir el atractivo de la marca. Para lograrlo, pretende introducir dos logotipos nuevos: un caballero ecuestre y la firma en cursiva del fundador de la empresa Thomas Burberry.

- Nanjing Automobile Group de China adquirió los derechos del MG, el legendario automóvil deportivo británico de dos plazas. Nanjing planea producir MG en una nueva fábrica ubicada en Oklahoma.
- El fabricante automotriz alemán BMW exporta el vehículo utilitario deportivo X5 que construye en Spartanville, Carolina del Sur, a más de 100 países.

INTRODUCCIÓN Y PANORAMA GENERAL

Como se ilustra en los ejemplos anteriores, el mercado internacional se expresa de muchas maneras. Algunas son muy sutiles y otras no. Al ir de compras, usted puede haber notado que sus productos y marcas favoritos tienen etiquetas con más idiomas. Su gasolinera local pudo haber cambiado su nombre de Getty a Lukoil, reflejando el alcance internacional en expansión del gigante petrolero ruso. Wal-Mart compra cada año artículos de China con un valor de 10 mil millones de dólares. Cuando compra en su tienda de café gourmet local puede haber observado que algunos granos presentan la etiqueta "Certificado de Comercio Justo". Su llamada telefónica gratuita a un servicio de soporte técnico de software o a un centro de servicio al cliente de una aerolínea puede ser contestada en Mumbai. La película de Quentin Tarantino *Kill Bill* se filmó en estudios de sonido en China y las películas chinas como *Hero* y *House of Flying Daggers* han sido éxitos internacionales. Tal vez haya escuchado o leído noticias recientes acerca de manifestantes contra la globalización que han ocasionado disturbios durante las reuniones de la Organización Mundial de Comercio en Cancún, Londres o alguna otra ciudad relevante.

La importancia cada vez mayor del marketing internacional es uno de los aspectos de la transformación generalizada que ha afectado en gran medida a personas e industrias de muchas naciones durante los últimos 160 años. El comercio internacional ha existido durante siglos; por ejemplo, a principios del año 200 a. C., la legendaria Ruta de la seda conectaba a Oriente con Occidente. Aun así, antes de 1840, los estudiantes sentados en sus pupitres no habían tenido en sus manos ningún artículo fabricado a más de unas cuantas millas de distancia de donde vivían, con la posible excepción de los libros que leían. Desde mediados del siglo XIX hasta principios de la década de 1920, el comercio internacional floreció, siendo Gran Bretaña la potencia económica dominante del mundo. Una serie de revuelos internacionales, incluyendo la Primera Guerra Mundial, la Revolución bolchevique y la Gran Depresión, ocasionaron el fin de esa era. Entonces, después de la Segunda Guerra Mundial, comenzó una nueva era. La expansión inigualable hacia los mercados internacionales de empresas que anteriormente servían sólo a clientes de su país de origen caracteriza a esta nueva era internacional.

Hace tres décadas, la frase *marketing internacional* ni siquiera existía. Hoy en día, las personas de negocios experimentadas utilizan el marketing internacional para desarrollar todo el potencial comercial de sus empresas. Por ese motivo, sin importar que viva en Asia, Europa, América del Norte o Sudamérica, puede estar familiarizado con las marcas mencionadas en los párrafos iniciales. Sin embargo, hay otra razón todavía más decisiva de por qué las empresas deben tomar en serio el marketing internacional: su supervivencia. Un equipo de gerentes que no logra comprender la importancia del marketing global se arriesga a perder su negocio nacional frente a competidores con costos más bajos, mayor experiencia y mejores productos.

Pero, ¿qué es el marketing internacional?, ¿cómo difiere del marketing "regular"? El **marketing** es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y proporcionar valor a los clientes, así como para manejar las relaciones con éstos de manera que beneficien a la organización y a sus partes interesadas.[3] Las actividades de marketing se centran en las iniciativas de una organización para satisfacer los deseos y las necesidades de sus clientes con productos y servicios que ofrecen valor competitivo. La mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) incluye las principales herramientas de un mercadólogo (experto en marketing) contemporáneo. El marketing es una disciplina universal, que se aplica tanto en Argentina como en Zimbabwe.

Este libro trata sobre el *marketing internacional*. Una organización que participa en el **marketing internacional** centra sus recursos y competencias en las oportunidades de mercado y amenazas internacionales. Una diferencia fundamental entre el marketing "regular" y el marketing "internacional" es el alcance de las actividades. Una empresa que participa en el marketing internacional lleva a cabo actividades comerciales importantes fuera del mercado de su país de origen. El tema del alcance se puede plantear en términos de las estrategias conocidas de matriz de crecimiento de producto o mercado (vea la tabla 1-1). Algunas empresas persiguen una *estrategia de desarrollo de mercado*; ésta consiste en buscar nuevos clientes al introducir productos o servicios existentes en nuevos mercados geográficos. Por ejemplo, a medida que Wal-Mart se expande en Guatemala y otros países de América Central, implementa una estrategia de desarrollo de mercado. El marketing internacional también puede tomar la forma de una *estrategia de diversificación* en la que una empresa crea nuevos productos o servicios y los introduce en nuevos mercados geográficos. Ésta es la estrategia que ha usado LG Electronics de Corea del Sur para captar al mercado estadounidense de electrodomésticos. Entre las ofertas de productos de LG se encuentra un sofisticado refrigerador de alta tecnología con un precio de 3,000 dólares; la unidad cuenta con un televisor LCD de pantalla plana integrado. El compromiso de LG con productos innovadores movió a Home Depot a comenzar a vender la línea de aparatos electrodomésticos de LG.[4] Cuando se formulan y se llevan a cabo con éxito, estas estrategias de crecimiento orientadas internacionalmente dan como resultado el aumento de los ingresos de una empresa.

Las empresas que participan en el marketing internacional encuentran con frecuencia características únicas o peculiares en determinados países o regiones del mundo. Por ejemplo, en China la piratería de productos está fuera de control. Las empresas que hacen negocios ahí deben tomar precauciones adicionales para proteger su propiedad intelectual y lidiar con las "imitaciones". En algunas regiones del mundo, el soborno y la corrupción están profundamente enraizados. Un experto en marketing internacional exitoso comprende los conceptos específicos y posee un conocimiento amplio y profundo de los diversos entornos comerciales del mundo. Además, debe comprender las estrategias que, implementadas hábilmente junto con los fundamentos universales de marketing, aumentan la probabilidad del éxito de mercado. Este libro se centra en las

Tabla 1-1

Matriz de crecimiento de producto o mercado

		Orientación al producto	
		Productos existentes	**Nuevos productos**
Orientación al mercado	Mercados existentes	1. Estrategia de penetración de mercado	2. Estrategia de desarrollo de mercados
	Nuevos mercados	3. Estrategias de desarrollo de productos	4. Estrategia de diversificación

[3] American Marketing Association.

[4] Cheryl Lu-Lien Tan, "The New Asian Import: Your Oven", *The Wall Street Journal*, 22 de junio de 2005, pp. D1, D4.

principales dimensiones del marketing internacional. A continuación se presenta un breve repaso de marketing, aunque los autores asumen que el lector ha completado un curso de introducción al marketing o tiene una experiencia equivalente.

PRINCIPIOS DE MARKETING: UN REPASO

Como se definió en la sección anterior, el marketing es una de las áreas funcionales de una empresa, distinta de las finanzas y las operaciones. También podemos considerarlo como una serie de actividades y procesos que, junto con el diseño de productos, la manufactura y la logística de transporte, integran la **cadena de valor** de una empresa. Las decisiones que se toman en cada etapa, desde la concepción de las ideas hasta el apoyo después de la venta, deben evaluarse en términos de su capacidad con el fin de crear valor para los clientes.

Para toda organización que opera en cualquier parte del mundo, la esencia del marketing es superar a la competencia con la tarea de crear valor percibido (es decir, una propuesta de valor superior) para los clientes. La **ecuación de valor** es una guía para esta tarea:

Valor = Beneficios/Precio (dinero, tiempo, esfuerzo, etcétera)

La mezcla de marketing forma parte de la ecuación porque los beneficios son una combinación de producto, promoción y distribución. Como regla general, el valor, según lo percibe el cliente, se incrementa en dos formas básicas. Los mercados pueden ofrecer a los clientes un mejor paquete de beneficios o precios más bajos (o ambos). Los expertos en marketing pueden esforzarse por mejorar el producto mismo, diseñar nuevos canales de distribución, crear mejores estrategias de comunicación o una combinación de estas tres acciones; además, pueden tratar de aumentar el valor buscando maneras de recortar costos y precios. Los costos no monetarios también constituyen un factor, por lo que los expertos en marketing deben ser capaces de disminuir el tiempo y el esfuerzo que los clientes dedican a conocer o buscar el producto.[5] Las empresas que usan el precio como un arma competitiva recorren todo el mundo para asegurar un amplio suministro de mano de obra de bajo salario o acceso a materias primas baratas. Las empresas también pueden reducir los precios si los costos son bajos debido a las eficiencias de los procesos de manufactura o a las economías de escala relacionadas con los altos volúmenes de producción.

Recuerde la definición de un mercado: *personas u organizaciones que tienen la capacidad y la disposición de comprar*. Para lograr el éxito en el mercado, un producto o marca debe alcanzar un nivel de calidad aceptable y ser compatible con el comportamiento, las expectativas y las preferencias del comprador. Si una empresa es capaz de ofrecer una combinación de beneficios superiores de producto, distribución o promoción *y* precios más bajos que la competencia, debe disfrutar de una posición extremadamente ventajosa. Toyota, Nissan y otros fabricantes de automóviles japoneses obtuvieron ganancias significativas en el mercado estadounidense en la década de 1980 al crear una propuesta de valor superior: ofrecieron automóviles de mayor calidad y precios más bajos que los fabricados por General Motors, Ford y Chrysler.

No obstante, algunas exportaciones iniciales de automóviles japoneses fueron fracasos de mercado. Por ejemplo, a finales de la década de 1960, Subaru of America comenzó a importar el automóvil Subaru 360 y a venderlo en 1,297 dólares. Después de que *Consumer Reports* consideró al 360 como "no aceptable", las ventas se detuvieron por completo. De modo similar, el automóvil Yugo logró un nivel moderado de ventas en Estados Unidos en la década de 1980 (a pesar de una calificación de "no comprar" de una revista para consumidores) porque su precio de 3,999 dólares lo convirtió en el automóvil nuevo más económico que existía. La mala calidad fue la razón principal del fracaso de mercado tanto del Subaru 360 como del Yugo.[6] La salida de Wal-Mart del mercado alemán se debió en parte al hecho de que los alemanes encontraban precios más bajos en tiendas conocidas como "hard discounters" (tiendas de grandes descuentos). Además, muchos consumidores alemanes prefieren ir a varias tiendas pequeñas que buscar la conveniencia de una tienda "todo en uno".

[5] Con ciertas categorías de bienes diferenciados, incluyendo la ropa de diseñador y otros productos de lujo, un precio más alto se relaciona a menudo con mayor valor.

[6] La historia del Subaru 360 está documentada en Randall Rothman, *Where the Suckers Moon: The Life and Death of an Advertising Campaign* (Nueva York: Vintage Books, 1994), capítulo 4.

Ventaja competitiva, internacionalización e industrias internacionales

Cuando una empresa logra crear más valor para sus clientes que sus competidores se dice que disfruta de **ventaja competitiva** en una industria.[7] La ventaja competitiva se mide con relación a los rivales presentes en una determinada industria. Por ejemplo, su lavandería automática local está en una industria local; sus competidores son locales. En una industria nacional, los competidores son nacionales. En una industria internacional (equipos electrónicos de consumo, ropa, automóviles, acero, productos farmacéuticos, muebles y docenas de otros sectores) la competencia es, del mismo modo, internacional (y, en muchas industrias, también local). El marketing internacional es básico si una empresa compite en una industria internacional o en una en vías de internacionalización.

La transformación de industrias anteriormente locales o nacionales en industrias internacionales forma parte de un proceso más amplio de *internacionalización*, que Thomas L. Friedman define de la manera siguiente:

> La globalización es la integración inexorable de mercados, naciones-estado y tecnologías a un grado nunca antes visto (de tal manera que permite a individuos, corporaciones y naciones-estado llegar a todo el mundo de una forma más rápida, profunda y barata que nunca antes, y lo hace de tal manera que permite al mundo llegar a individuos, corporaciones y naciones-estado muy lejanos, en una forma más rápida, profunda y barata que nunca antes.[8]

Desde el punto de vista del marketing, la internacionalización presenta a las empresas oportunidades atractivas (y retos), ya sea que los directivos decidan ofrecer o no sus productos y servicios en todas partes. Al mismo tiempo, la internacionalización ofrece a las empresas grandes oportunidades para reconfigurarse a sí mismas; como afirmaron John Micklethwait y Adrian Wooldridge, "el mismo bazar internacional que permite a los consumidores comprar lo mejor que el mundo puede ofrecer, también permite a los productores encontrar a los mejores socios".[9]

La National Football League (NFL) Europe y la Major League Soccer (MLS) están dedicadas a promover, respectivamente, el fútbol americano a nivel internacional y el fútbol soccer en Estados Unidos. La NFL se centra en un puñado de mercados clave: Canadá, Alemania, Japón, México, Reino Unido y China. El pateador Gao Wei espera jugar en un partido de exhibición en Beijing con alguno de los equipos de la NFL.

Soccer United Marketing, una filial de la MLS, adquirió los derechos de televisión en inglés para varios campeonatos de la Copa del Mundo. Don Garber de MLS señala, "en la cultura internacional, el idioma universal es el fútbol soccer. Ése es el punto preciso. Si no fuera por un mundo cada vez más compacto debido a la globalización, no tendríamos la oportunidad que tenemos hoy".[10]

7 Jay Barney afirma, "se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia creadora de valor que ningún otro competidor actual o potencial está llevando a cabo al mismo tiempo". Vea Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17, No. 1 (1991), p. 102.

8 Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree* (Nueva York: Anchor Books, 2000), p. 9.

9 John Micklethwait y Adrian Wooldridge, *A Future Perfect: The Challenge and Hidden Promise of Globalization* (Nueva York: Crown Publishers, 2000), p. xxvii.

10 Grant Wahl, "Football vs. Fútbol", *Sports Illustrated*, 5 de julio de 2004, pp. 68-72.

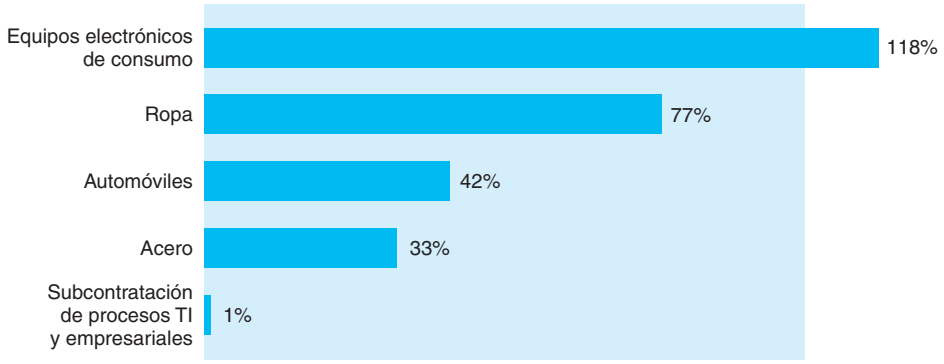


Figura 1-1

Grado de internacionalización de la industria

Fuente: Diana Farell, "Assessing Your Company's Global Potential", Harvard Business Review 82, No. 12 (diciembre de 2004), p. 85.

¿Hay más para una industria internacional que tan sólo competencia internacional? Definitivamente. Según la definición del experto en administración Michael Porter, una **industria internacional** es aquélla en la que puede lograrse una ventaja competitiva integrando e impulsando las operaciones a escala mundial. En otras palabras, una industria es internacional en la medida que la posición de una empresa en la industria de un país es interdependiente con su posición en la industria de otros países. Entre los indicadores de la internacionalización están la relación entre el comercio transfronterizo y la producción mundial total, la relación entre la inversión transfronteriza y la inversión total de capital, y la proporción de los ingresos de la industria generados por empresas que compiten en todas las regiones mundiales clave.[11] La figura 1-1 clasifica varias industrias en cuanto al grado de internacionalización. La figura se creó calculando la relación entre el valor anual del comercio internacional en el sector (incluso los componentes transportados a diversos países durante el proceso de producción) y el valor anual de las ventas de la industria.

El logro de una ventaja competitiva en una industria internacional requiere que los directivos y gerentes mantengan un enfoque estratégico bien definido. **Enfoque** es simplemente la concentración de la atención en un negocio o competencia central. La importancia del enfoque para una empresa internacional es evidente en el siguiente comentario de Helmut Maucher, ex presidente de Nestlé SA:

> Nestlé está enfocada: lo estamos en alimentos y bebidas. No operamos tiendas de bicicletas. Incluso en los alimentos no estamos en todos los campos, ya que hay ciertas áreas que no tocamos. En este momento no tenemos biscochos [galletas] en Europa ni Estados Unidos por razones competitivas, ni margarina. No tenemos bebidas gaseosas porque he dicho que o compramos la empresa Coca-Cola o nos olvidamos de ella. Esto es enfoque.[12]

Sin embargo, la administración de la empresa puede decidir iniciar un cambio de enfoque como parte de un cambio en la estrategia general. Incluso Coca-Cola se ha visto obligada a definir más su enfoque en sus principales marcas de bebidas. Después de experimentar bajas ventas en 2000 y 2001, su anterior presidente y director general Douglas Daft formó una nueva alianza con Nestlé que desarrolló y comercializó de manera conjunta café y té. Además, Daft intentó transformar la unidad Minute Maid de Coca-Cola en una división internacional que comercializara marcas de jugo en todo el mundo. Como Daft explicó:

> Somos una red de marcas y empresas. Usted no desea ser solamente una empresa de bebida total. Cada marca tiene un retorno sobre la inversión diferente, se vende en forma distinta, se bebe por diversas razones y tiene diferentes estructuras administrativas. Si las mezcla todas juntas, pierde el enfoque.[13]

[11] Vijay Govindarajan y Anil Gupta, "Setting a Course for the New Global Landscape", *Financial Times-Mastering Global Business*, parte 1 (1998), p. 3.

[12] Elizabeth Ashcroft, "Nestlé and the Twenty-First Century", *Harvard Business School Caso* 9-595-074, 1995. Vea también Ernest Beck, "Nestlé Feels Little Pressure to Make Big Acquisitions", *The Wall Street Journal*, 22 de junio de 2000, p. B4.

[13] Betsy McKay, "Coke's 'Think Local' Strategy Has Yet to Prove Itself", *The Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2001, p. B6.

En 2006, Honda Motor anunció sus planes para construir una nueva planta de ensamble de automóviles de 550 millones de dólares en el Medio Oeste. Michigan, Ohio y otros estados faltos de empleo se consideraban como sitios probables. Para animar a Honda a construir la planta en su pueblo, 200 habitantes de Greensburg, Indiana posaron para esta fotografía, permaneciendo de pie para formar el logotipo "H" de Honda. Jordan Fischer, un fotógrafo del Greensburg Daily News, captó esta imagen desde el techo de un edificio cercano. Finalmente, Honda eligió Greensburg como el sitio para su planta, que producirá 200 mil automóviles de bajo consumo de combustible cada año y dará empleo a 2,000 personas.

Hay muchos ejemplos de directores corporativos que señalan el aspecto del enfoque, con frecuencia en respuesta a los cambios en el entorno comercial internacional. En los últimos años, Fiat, Volvo, Electrolux, Toshiba, Colgate, Royal Philips Electronics, Henkel, Bertelsmann y muchas otras empresas han incrementado sus esfuerzos para definir aún más su enfoque estratégico en los negocios clave. Las medidas espe-

LECCIONES del mercado global

Administración del crecimiento internacional

El inicio del siglo XXI desafió a los altos directivos negociadores de varias empresas internacionales. En 1998, Edgar Bronfman, Jr., director general de Seagram Company con sede en Montreal, pagó 1,000 millones de dólares por el gigante de la música PolyGram NV y vendió la unidad del jugo de naranja Tropicana de Seagram a PepsiCo. Después, Bronfman vendió Chivas Regal, algunas otras marcas de bebidas alcohólicas y el negocio de vinos de Seagram a Diageo PLC y Pernod Ricard SA. En conjunto, estas transacciones cambiaron el enfoque de Seagram de las bebidas al entretenimiento; la combinación de PolyGram con la unidad documental MCA de Seagram creó una prominente empresa de música internacional. En 2000, Bronfman acordó una readquisición de 32 mil millones de dólares por parte de Vivendi de Francia. La empresa resultante, Vivendi Universal, estaba totalmente centrada en dos sectores de la industria: los servicios ambientales y las comunicaciones. El plan estratégico para las empresas de comunicación exigía la distribución del contenido de entretenimiento de Universal a través de un portal de Internet al que podían tener acceso PCs, teléfonos inalámbricos y otros dispositivos electrónicos. No obstante, Vivendi Universal había asumido demasiada deuda, por lo que su presidente Jean-Marie Messier fue obligado a renunciar en 2002. En 2003, las empresas de parques temáticos, cine y televisión se vendieron a GE. En la actualidad, la empresa se conoce simplemente como Vivendi.

ABB Inc., la empresa suiza y sueca de electricidad e ingeniería que alguna vez estuvo integrada por 1,300 empresas en 140 países, es otro gigante internacional que se ha visto obligado a reestructurar. Durante la década de 1990, ABB era citada a menudo como un ejemplo de libro de texto de una empresa transnacional exitosa. Su ex director Percy Barnevik era legendario en los círculos de negocios por su liderazgo carismático y visionario. Sin embargo, una de sus adquisiciones, Combustion Engineering, un fabricante estadounidense de calderas de vapor, resultó ser un desastre debido a demandas relacionadas con el asbesto. Aunque su estructura administrativa descentralizada ayudó al crecimiento de la empresa, también ocasionó conflictos y fallas de comunicación entre las unidades administrativas lejanas. Entre 1997 y 2003, dos directores generales (Göran Lindahl y Jörgen Centerman) llegaron y se fueron en rápida sucesión. La empresa perdió cerca de 700 millones de dólares en 2001; también en 2001, Barnevik, que había permanecido con la empresa como presidente no ejecutivo, fue obligado a renunciar después de un escándalo relacionado con prestaciones de jubilación. Al año siguiente, las pérdidas sumaron un total de casi 800 millones de dólares. El siguiente director general de ABB, Jürgen Dormann, vendió la unidad financiera y otros activos no centrales en un intento por reducir la deuda; los dos negocios principales de la empresa adelgazada se centran en la automatización y las tecnologías de energía. Al comentar sobre el legado de Barnevik, Dormann señaló, "carecíamos de enfoque debido a que Percy continuó con un exceso de adquisiciones... La empresa no era lo suficientemente disciplinada".

Fuentes: Bruce Orwall, "Universal Script: Vivendi-Seagram Deal Has the Former MCA Playung Familiar Role", The Wall Street Journal, 20 de junio de 2000, pp. A1, A8; John Carreyrou y Martin Peers, "Damage Control: How Messier Kept Cash Crisis at Vivendi Hidden for Months", The Wall Street Journal, 31 de octubre de 2002, pp. A1, A15; Dan Bilefsky y Anita Raghavan, "Blown Fuse: How 'Europe's GE' and Its Star CEO Tumbled to Earth", The Wall Street Journal, *23 de enero de 2003, pp. A1, A8.*

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS *en marketing global*

IBM

En un principio, IBM tuvo éxito en la industria del procesamiento de datos al enfocarse en las necesidades y los deseos de los clientes mejor que Univac. No obstante, después de décadas de éxito, IBM mantuvo su enfoque en las grandes computadoras centrales, a pesar de que los clientes se inclinaban cada vez más por las PCs. IBM fue un participante clave en los primeros días de la revolución de las PCs, pero su cultura corporativa se inclinaba todavía hacia las computadoras centrales. "Big Blue" se tambaleó a principios de la década de 1990 (perdió más de 8 mil millones de dólares en 1993) en parte porque los competidores que se especializaban en PCs se habían enfocado de una manera aún más evidente en las necesidades y los deseos de los clientes de PCs; particularmente en los precios bajos y mayor velocidad. Sin embargo, en unos cuantos años, el director general de entonces, Lou Gerstner, tuvo éxito al dar un nuevo enfoque al negocio de PCs de la empresa y al ampliar su alcance a productos con mayor margen de ganancia, como los servidores para el comercio electrónico. Gerstner y la directora de marketing de comercio electrónico, Abby Kohnstamm, también mejoraron la reputación de IBM al proporcionar a sus clientes soluciones basadas en la experiencia; en 2006, los servicios internacionales representaban 53 por ciento de los ingresos y 37 por ciento de las utilidades. En 2006, IBM tuvo un enfoque aún más estricto con la venta de su negocio de computadoras personales a Lenovo de China.

cíficas toman diversas formas además de las alianzas, incluyendo fusiones, adquisiciones, venta de activos y la incorporación de algunos negocios en otras divisiones de la empresa.[14]

El valor, la ventaja competitiva y el enfoque requerido para lograrlos tienen relevancia universal y deben guiar las iniciativas de marketing en cualquier parte del mundo. El marketing internacional requiere la atención de estos aspectos a nivel mundial y la utilización de un sistema de información con la capacidad de vigilar el mundo en busca de oportunidades y amenazas. Un principio fundamental de este libro puede describirse como sigue: las empresas que comprenden y participan en el marketing internacional pueden ofrecer más valor general a sus clientes que las empresas que no poseen ese entendimiento. Hay muchos que comparten esta opinión. Por ejemplo, a mediados de la década de 1990, C. Samuel Craig y Susan P. Douglas afirmaron:

> La globalización ya no es una abstracción, sino la cruda realidad... Decidir no participar en los mercados internacionales ya no es una opción. Todas las empresas, sin importar su tamaño, deben diseñar estrategias en el contexto más amplio de los mercados mundiales para anticipar, responder y adaptarse a la configuración cambiante de estos mercados.[16]

"Creemos que una empresa puede pensar sólo en una serie de términos. Si usted ofrece calidad superior, debe centrarse en ella".

Helmut Panke, presidente de Bayerische Motoren Werke AG[15]

Cada vez es más evidente que las empresas de diversas industrias comprenden el mensaje. Por ejemplo, tres empresas italianas de muebles se unieron para incrementar sus ventas fuera de Italia y detener la creciente competencia de Asia. Los proveedores de artículos de lujo, como LVMH y Prada Group, proporcionaron el modelo para la nueva entidad de negocio, que une a Poltrona Frau, Cassina y Cappellini.[17] Tai Ping Carpets International de Hong Kong también se está internacionalizando. Los gerentes de alto nivel se han diseminado a diferentes partes del mundo; aunque las funciones de finanzas y tecnología aún permanecen en Hong Kong, el director de marketing se encuentra en la Ciudad de Nueva York y el director de operaciones está en Singapur. Como el director de la empresa, John Ying comentó, "estamos tratando de crear una multinacional".[18]

[14] Robert A. Guth, "How Japan's Toshiba Got Its Focus Back", *The Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2000, p. A6.

[15] Scott Miller, "BMW Bucks Diversification to Focus on Luxury Models", *The Wall Street Journal*, 20 de marzo de 2002, p. B4.

[16] C. Samuel Craig y Susan P. Douglas, "Responding to the Challenges of Global Markets: Change, Complexity, Competition, and Conscience", *Columbia Journal of World Business* 31, No. 4 (invierno de 1996), pp. 6-18.

[17] Gabriel Kahn, "Three Italian Furniture Makers Hope to Create a Global Luxury Powerhouse", *The Wall Street Journal*, 31 de octubre de 2006, p. Bl.

[18] Phred Dvorak, "Big Changes Drive Small Carpet Firm", *The Wall Street Journal*, 30 de octubre de 2006, p. B3.

MARKETING INTERNACIONAL: QUÉ ES Y QUÉ NO ES

La disciplina de marketing es universal. No obstante, es natural que las prácticas de marketing varíen de un país a otro por la sencilla razón de que los países y los pueblos del mundo son diferentes. Estas diferencias significan que un modelo de marketing que ha demostrado ser exitoso en un país no *necesariamente* lo será en otro. Las preferencias de los clientes, los competidores, los canales de distribución y los medios de comunicación difieren. Una tarea importante del marketing internacional es aprender a reconocer el grado en que los planes y programas de marketing pueden ampliarse a nivel mundial, así como la medida en que deben adaptarse.

La manera en que una empresa aborda esta tarea es un reflejo de su **estrategia de marketing internacional (GMS; por sus siglas en inglés)**. Recuerde que en el marketing de un país individual, el desarrollo de la estrategia se centra en dos aspectos fundamentales: elegir un mercado meta y desarrollar una mezcla de marketing. Estos dos mismos aspectos son la clave de la GMS de una empresa, aunque considerados desde una perspectiva algo diferente (vea la tabla 1-2). La *participación de mercado internacional* es el grado en que una empresa tiene operaciones en los principales mercados del mundo. La *estandarización frente a la adaptación* es la medida en que es posible estandarizar (es decir, ejecutar en la misma forma) o adaptar (es decir, ejecutar en diferentes formas) cada elemento de la mezcla de marketing en diversos mercados nacionales. La GMS tiene tres aspectos adicionales que conciernen a la administración del marketing. En primer lugar, la *concentración de las actividades de marketing* es el grado en que se llevan a cabo las actividades relacionadas con la mezcla de marketing (por ejemplo, las campañas de promoción o decisiones de fijación de precios) en uno o unos cuantos países. La *coordinación de las actividades de marketing* se refiere a la medida en que se planean y ejecutan las actividades de marketing con relación a la mezcla de marketing de manera interdependiente alrededor del mundo. Por último, la *integración de las acciones competitivas* es el grado de interdependencia de las tácticas competitivas de marketing de una empresa en diferentes partes del mundo. La GMS debe mejorar el desempeño de la empresa a nivel mundial.[19]

Algunas marcas se encuentran en casi cualquier país; Coca-Cola es un ejemplo claro. Coca-Cola es la marca más conocida y fuerte del mundo; su envidiable posición internacional ha sido resultado en parte del deseo y la capacidad de The Coca-Cola Company de respaldar su marca más representativa con una red de embotelladoras locales y un fuerte programa de marketing local. Sin embargo, las empresas que participan en el marketing internacional no necesariamente llevan a cabo negocios en cada uno de los más de 200 mercados nacionales del mundo. Por ejemplo, en el mercado de 30 mil millones de dólares de la música grabada, 12 países (incluso Estados Unidos, Japón, Reino Unido y Francia) representan el 70 por ciento de las ventas. El marketing internacional *realmente* significa ampliar los horizontes comerciales para dar la vuelta al mundo en busca de oportunidades y amenazas. La decisión de entrar en uno o más mercados específicos fuera del país de origen depende de los recursos de una empre-

Tabla 1-2

Comparación de la estrategia de marketing de un país individual y la estrategia de marketing internacional

Estrategia de marketing de un país individual	Estrategia de marketing internacional
Estrategia de mercado meta	Participación de mercado internacional
Desarrollo de la mezcla de marketing	Desarrollo de la mezcla de marketing
Producto	Adaptación o estandarización del producto
Precio	Adaptación o estandarización del precio
Promoción	Adaptación o estandarización de la promoción
Plaza	Adaptación o estandarización de la plaza
	Concentración de las actividades de marketing
	Coordinación de las actividades de marketing
	Integración de las acciones competitivas

[19] Shaoming Zou y S. Tamer Cavusgil, "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Performance", *Journal of Marketing* 66, No. 4 (octubre de 2002), pp. 40-56.

sa, la forma de pensar de su administración y la naturaleza de las oportunidades y amenazas. En la actualidad, la mayoría de los observadores reconoce que Brasil, Rusia, India y China (cuatro mercados emergentes conocidos en conjunto como BRIC) representan oportunidades de crecimiento significativas. A lo largo de este libro se destacan cuestiones y oportunidades de marketing presentes en estos países en los recuadros denominados "Resumen informativo BRIC".

El tema de la estandarización frente a la adaptación ha sido el centro de una antigua controversia entre académicos y profesionales de negocios. Gran parte de la controversia se remonta al artículo publicado por el profesor Theodore Levitt en la *Harvard Business Review* en 1983, "The Globalization of Markets". Levitt argumentaba que los expertos en marketing eran confrontados con una "villa internacional homogénea". Aconsejaba a las organizaciones que desarrollaran productos mundiales estandarizados, de alta calidad, y que los comercializaran en todo el mundo usando publicidad, fijación de precios y distribución estandarizadas. Algunos fracasos muy anunciados de Parker Pen y otras empresas que trataron de seguir el consejo de Levitt cuestionaron sus propuestas. La prensa de negocios citaba con frecuencia a los observadores de la industria que debatían los puntos de vista de Levitt. Como Carl Spielvogel, presidente y director general de la agencia de publicidad Backer Spielvogel Bates Worldwide, comentó al *Wall Street Journal* a finales de la década de 1980: "el comentario de Theodore Levitt sobre un mundo que se homogeniza es una patraña. Hay dos productos que se prestan al marketing internacional y uno de ellos es Coca-Cola".[20]

El marketing internacional convirtió a Coca-Cola en un éxito mundial. Sin embargo, ese éxito *no* se basó en una estandarización total de los elementos de la mezcla de marketing. Por ejemplo, Coca-Cola logró el éxito en Japón al invertir una gran cantidad de tiempo y dinero para convertirse en un participante interno; es decir, la empresa construyó una infraestructura local completa con su fuerza de ventas y operaciones de máquinas expendedoras. El éxito de Coca-Cola en Japón depende de su capacidad para lograr una "localización internacional", siendo tanto un participante interno como una empresa local, pero cosechando aún los beneficios de las operaciones a escala mundial.[21] De modo similar, en India, la marca de refresco de cola local de la empresa Thumbs Up compite con su refresco de cola representativo (e incluso lo supera en ventas).[22]

¿Qué significa realmente la frase *localización internacional*? En pocas palabras significa que un experto en marketing local exitoso debe tener la capacidad para "pensar globalmente y actuar localmente". Como veremos muchas veces en este libro, el marketing *internacional* incluye una combinación de modelos estándar (por ejemplo, el producto real) y no estándar (por ejemplo, la distribución o empaque). Un producto internacional puede ser el mismo en todas partes y aún ser diferente. El marketing internacional requiere que los expertos en marketing se comporten de manera internacional *y* local al mismo tiempo, respondiendo a las similitudes y diferencias en los mercados mundiales. Kenichi Ohmae resumió esta paradoja de la manera siguiente:

> La esencia de ser una empresa internacional consiste en mantener cierta tensión dentro de la organización sin ser destruida por ella. Algunas empresas dicen que el nuevo mundo requiere productos homogéneos ("un tamaño es adecuado para todos") en todas partes. Otras opinan que el mundo requiere una adaptación sin fin (productos especiales para cada región). Las mejores empresas internacionales comprenden que no es ninguno de los dos casos y que son ambos a la vez. Tienen en mente ambas perspectivas al mismo tiempo.[23]

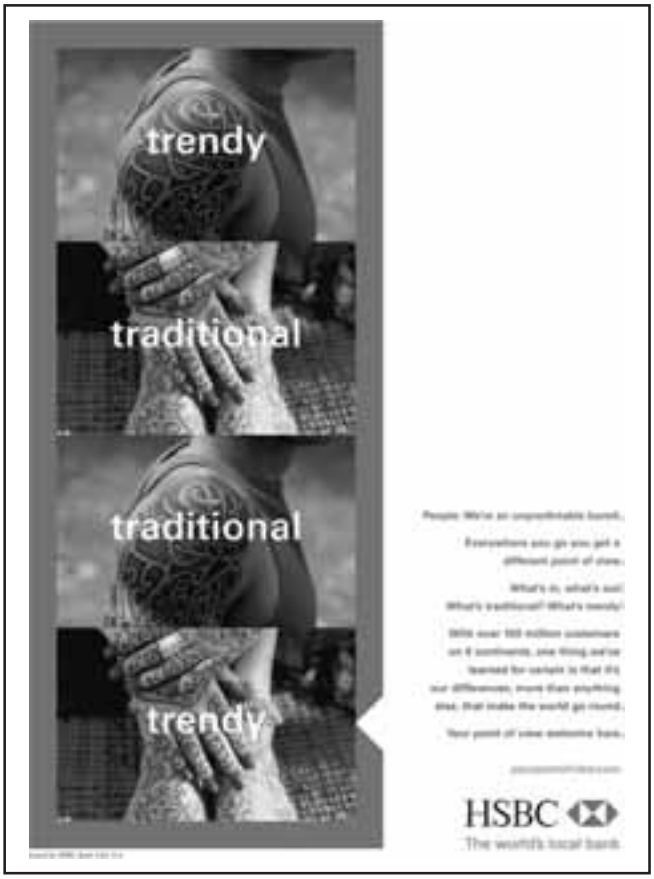
Como lo ha demostrado the Coca-Cola Company de manera convincente, la capacidad para pensar internacionalmente y actuar localmente puede ser una fuente de ventaja competitiva. Puesto que la empresa es experta en adaptar sus iniciativas de promoción de ventas, distribución y servicio al cliente a las necesidades locales, Coca-Cola se ha convertido en una marca de miles de millones de dólares en seis mercados ubicados

[20] Joanne Lipman, "Ad Fad: Marketers Turn Sour on Global Sales Pitch Harvard Guru Makes", *The Wall Street Journal*, 12 de mayo de 1988, p. 1.
[21] Kenichi Ohmae, *The Borderless World: Power and Strategy* (Nueva York: Harper Perennial, 1991), pp. 26-27.
[22] Nikhil Deogun y Jonathan Karp, "For Coke in India, Thums Up Is the Real Thing", *The Wall Street Journal*, 29 de abril de 1998, pp. B1, B2.
[23] William C. Taylor y Alan M. Webber, *Going Global: Four Entrepreneurs Map the New World Marketplace* (Nueva York: Penguin Books USA, 1996), pp. 48-49.

fuera de Estados Unidos: Brasil, Alemania, Gran Bretaña, Japón, México y España. Este tipo de éxito no ocurre de la noche a la mañana. Por ejemplo, los gerentes de Coca-Cola no entendían en un principio el sistema de distribución japonés. Sin embargo, con una inversión considerable de tiempo y dinero, lograron establecer una fuerza de ventas tan eficaz en Japón como en Estados Unidos. La unidad japonesa ha creado también muchas bebidas nuevas expresamente para el mercado japonés; éstas incluyen el café enlatado marca Georgia y Qoo, una bebida de jugo sin gas. Aunque la empresa ha experimentado una disminución reciente de sus ventas en Japón, sigue siendo un mercado clave que representa alrededor del 20 por ciento de los ingresos operativos totales a nivel mundial de The Coca-Cola Company.[24]

The Coca-Cola Company apoya sus marcas Coca-Cola, Fanta y Powerade con elementos de la mezcla de marketing tanto internacionales como locales. Docenas de otras empresas también han buscado con éxito el marketing internacional, creando fuertes marcas internacionales. Esto lo han logrado en diversas formas. Por ejemplo, Altria Group hizo de Marlboro el cigarro número uno del mundo al identificar la marca con un vaquero. Por medio de la creación de diseños de teléfonos distintivos y prácticos, Nokia se ha convertido en la marca de teléfonos celulares líder del mundo. En automóviles, Mercedes de Daimler AG disfruta de reconocimiento internacional gracias a la reputación de Alemania por su excelencia en ingeniería automotriz. Casi todos los teléfonos que Nokia se fabrican en Finlandia; en contraste, algunos modelos de Mercedes se fabrican fuera de Alemania. Gillette usa el mismo empaque para su máquina distintiva de afeitar Mach3 en todo el mundo. Benetton de Italia utiliza un complejo sistema de distribución para entregar con rapidez la última moda a su red mundial de tiendas. La columna vertebral del éxito internacional de Caterpillar es una red de distribuido-

HSBC Holdings es la empresa bancaria más grande del Reino Unido. La empresa tiene más de 1,000 oficinas en 80 países, incluso HSBC USA, HSBC Bank Canada y HSBC Bank Middle East. HSBC se enorgullece de ser "el banco local del mundo". La campaña actual de marketing de la empresa amplía esa idea planteando la pregunta, "¿no es mejor estar abiertos a los puntos de vista de otras personas?". La campaña incluye un sitio Web, www.yourpointofview.com; los visitantes del sitio pueden ver todos los anuncios de HSBC y además escribir comentarios en blogs sobre temas semanales de interés general.



[24] Chad Terhune, "Coke Tries to Pop Back in Vital Japan Market", *The Wall Street Journal*, 11 de julio de 2006, pp. C1, C3.

res que respaldan la promesa de proporcionar "partes y servicio las 24 horas" en cualquier parte del mundo. Como indican estos ejemplos, hay diversos caminos para lograr el éxito en los mercados internacionales. En este libro *no* proponemos que el marketing internacional es un intento reflejo de imponer un modelo totalmente estandarizado al marketing de todo el mundo. Un aspecto central del marketing internacional es cómo adaptar el concepto de marketing internacional para que concuerde con los productos, empresas y mercados específicos.[25]

Como muestra la tabla 1-3, la estrategia de marketing internacional de McDonald's se basa en una combinación de elementos internacionales y locales de la mezcla de marketing. Por ejemplo, un elemento vital del modelo de negocios de McDonald's es un sistema de restaurantes que puede establecerse en casi cualquier parte del mundo. McDonald's ofrece productos clave de su menú (hamburguesas, papas fritas a la francesa y bebidas gaseosas) en la mayoría de los países y también adapta las ofertas de su menú de acuerdo con los hábitos alimenticios locales. El precio promedio de una Big Mac en Estados Unidos es de 3.10 dólares. En contraste, en China, las Big Macs se venden por el equivalente de 1.31 dólares. En términos absolutos, las Big Macs chinas son más baratas que las estadounidenses. Pero, ¿es ésta una comparación justa? Los costos de los bienes raíces varían de un país a otro, al igual que los ingresos per cápita. Los precios de McDonald's se comprenden en términos del tiempo que una persona debe trabajar para ganar suficiente dinero con el fin de comprar una Big Mac. Cada año, UBS, un banco suizo, publica un estudio sobre el poder adquisitivo con base en un promedio ponderado de salarios por hora a través de 13 ocupaciones. Por ejemplo, en Los Ángeles y Tokio, las ganancias obtenidas en 10 minutos de trabajo pueden comprar una Big Mac; en contraste, en Bogotá y Nairobi, las cifras correspondientes son respectivamente 97 y 91 minutos.[26]

Algunos de los diversos rostros de Coca-Cola alrededor del mundo. Aunque el diseño básico de la etiqueta es el mismo (letras blancas sobre un fondo rojo), el nombre Coca-Cola se traduce con frecuencia a los idiomas locales. En la columna izquierda, la etiqueta árabe (la segunda de arriba abajo) se lee de derecha a izquierda; la traducción de la etiqueta china (la cuarta de arriba abajo) es "deliciosa/felicidad".

[25] John A. Quelch y Edward J. Hoff, "Customizing Global Marketing", *Harvard Business Review* 64, No. 3 (mayo-junio de 1986), p. 59.
[26] "Working Time Required to Buy...", *Prices and Earnings*, edición 2006 (UBS), p. 11.

Tabla 1-3

Ejemplos de marketing internacional eficaz: McDonald's

Elemento de la mezcla de marketing	Estandarizado	Localizado
Producto	Big Mac	Hamburguesa de papa McAloo Tikka (India)
Promoción	Marca comercial	Sobrenombres coloquiales, por ejemplo, Macca's (Australia), MakDo (Filipinas), McDoo (Alemania)
	Eslogan publicitario "me gusta"	Promoción "Hawaii Surfing Hula" de la revista *McJoy* (Japón)
Plaza	Restaurantes independientes en áreas públicas de mucho tránsito	McDonald's de Suiza opera vagones restaurantes temáticos en el sistema nacional ferroviario suizo; McDonald's dio servicio en el trasbordador Stena Line que va de Helsinki a Oslo; entrega a domicilio (India)
Precio	El precio promedio de una Big Mac es de 3.10 dólares (Estados Unidos); el mismo precio en Turquía	5.21 dólares (Suiza); 1.31 dólares (China)

El modelo específico de marketing internacional que una empresa adopte dependerá de las condiciones de la industria y de su fuente o fuentes de ventaja competitiva. Por ejemplo:

- Las motocicletas de Harley-Davidson se consideran en todo el mundo como *la* motocicleta típica estadounidense. ¿Debe Harley-Davidson comenzar a fabricar motocicletas en un país con bajos salarios como México?
- El éxito de Honda y Toyota en los mercados mundiales se basó inicialmente en la exportación de automóviles desde fábricas ubicadas en Japón. Ahora, ambas empresas han invertido en instalaciones de manufactura y ensamble en América, Asia y Europa. Desde estos sitios, los fabricantes automotrices abastecen a clientes del mercado local y también exportan al resto del mundo. Por ejemplo, cada año Honda exporta decenas de miles de automóviles Accord y Civic desde plantas estadounidense a Japón y docenas de otros países. ¿Seguirán comprando los consumidores europeos vehículos Honda exportados desde Estados Unidos?, ¿los consumidores estadounidenses continuarán comprando mucho los Toyotas fabricados en Estados Unidos?
- Hasta 2007, Gap operaba 2,692 tiendas en Estados Unidos y más de 450 tiendas a nivel internacional. La empresa abastece la mayor parte de su ropa de las fábricas ubicadas en Honduras, Filipinas, India y otros países con bajos salarios. ¿Debe Gap abrir más tiendas en Asia?

La respuesta a estas preguntas es: todo depende. Debido a que la ventaja competitiva de Harley se basa en parte en su posicionamiento "Hecho en Estados Unidos", la producción fuera de Estados Unidos no es aconsejable. La empresa abrió una nueva instalación de producción en Kansas y adquirió una participación mayoritaria en Buell Motorcycle, un fabricante de "motocicletas de calle estadounidenses". El éxito de Toyota en Estados Unidos se atribuye en parte a su capacidad para transferir habilidades de manufactura de clase mundial a Estados Unidos, usando al mismo tiempo la publicidad para destacar que los trabajadores estadounidenses construyen el Camry con muchos componentes adquiridos de proveedores estadounidenses. Como se señaló, varios cientos de tiendas Gap se ubican fuera de Estados Unidos; entre los mercados nacionales clave están Canadá, Reino Unido, Japón y Francia. Japón puede representar una oportunidad para que Gap aumente sus ingresos y utilidades en un importante mercado no estadounidense. Un informe anual reciente indicó que, en términos de ingresos por ventas, el mercado de ropa fuera de Estados Unidos es dos veces mayor que el de Estados Unidos. Además, el "estilo americano" tiene una alta demanda en Japón y en otras partes del mundo. El equipo de administración de Gap respondió a esta si-

Gap es una marca internacional, aunque recientemente la empresa ha tenido dificultades para relacionarse con sus clientes en Estados Unidos. A pesar de sus problemas, la empresa continúa su expansión en el extranjero. Hace poco se abrieron las primeras tiendas asiáticas de Gap fuera de Japón. La tienda Gap de Singapur, con 9,000 pies cuadrados de espacio físico disponible, se ubica en el centro comercial Wisma Atria; la apertura de la tienda en Singapur, y de otras en Malasia, marca la primera vez que la empresa usa la franquicia como una estrategia de expansión. Joshua Schulman, director administrativo de alianzas estratégicas internacionales de Gap, explicó: "como tenemos un fuerte seguimiento de clientes de estos mercados que compran en Gap cuando están en el extranjero, estos mercados serán ideales para el debut de la franquicia de la marca Gap".

Fuente: cortesía de Mónica Almeida/*The New York Times.*

tuación al llegar de manera selectiva a mercados nacionales clave (sobre todo áreas con altas densidades de población) y al mismo tiempo seguir concentrándose en las tendencias del mercado de la moda estadounidense. No obstante, las dificultades operativas recientes en el mercado estadounidense central ocasionaron la salida de varios directivos; el director general Paul Pressler dejó Gap a principios de 2007 después de cinco años al mando. Esta situación sugiere que la mayor prioridad de la administración en este momento debe ser el mercado nacional.[27]

IMPORTANCIA DEL MARKETING INTERNACIONAL

El mercado individual más grande del mundo en términos de ingreso nacional es Estados Unidos, ya que representa aproximadamente 25 por ciento del mercado mundial total para todos los productos y servicios. Las empresas estadounidenses que desean lograr el máximo potencial de crecimiento deben "volverse internacionales" porque 70 por ciento del potencial de mercado mundial está fuera de su país de origen. La administración de Coca-Cola entiende esto con claridad, pues genera alrededor de 75 por ciento de la utilidad operativa de la empresa y dos tercios de su ingreso operativo fuera de América del Norte. Las empresas no estadounidenses tienen una motivación todavía mayor para buscar oportunidades de mercado más allá de sus propias fronteras; sus oportunidades incluyen los 300 millones de habitantes de Estados Unidos. Por ejemplo, aun cuando el valor en dólares del mercado nacional para las empresas japonesas es el segundo más grande del mundo (después de Estados Unidos), el mercado *fuera* de Japón es casi 90 por ciento del potencial mundial para estas empresas. Para los países europeos, el panorama es aún más drástico. Aunque Alemania es el mercado nacional individual más grande de Europa, alrededor del 94 por ciento del potencial de mercado mundial para las empresas alemanas está fuera de Alemania.

Muchas empresas han reconocido la importancia de realizar actividades comerciales fuera de su país de origen. Las industrias que eran básicamente nacionales en alcance hace sólo algunos años están dominadas hoy por un puñado de empresas internacionales. El surgimiento de la corporación internacional se asemeja mucho al de la corporación nacional, que evolucionó a partir de la corporación local y regional en las décadas de 1880 y 1890 en Estados Unidos. La industria automotriz ofrece un ejemplo dramático: a principios del siglo XX había miles de empresas automotrices dispersas

[27] La transformación de Gap en una marca internacional se narra en Nina Munk, "Gap Gets It", *Fortune*, 3 de agosto de 1998, pp. 68-74+; vea también Jayne O'Donnell y Mindy Fetterman, "Can Gap Be Saved?" *USA Today*, 24 de enero de 2007, pp. 1B, 2B.

alrededor del mundo. Estados Unidos por sí solo albergaba a más de 500 fabricantes de automóviles. Actualmente, menos de 20 empresas principales siguen siendo mundiales. Un ejemplo notable de la consolidación continua en la industria automotriz es la readquisición de 36 mil millones de dólares de Chrysler por Daimler-Benz en 1998. En casi todas las industrias, las empresas que sobrevivirán y prosperarán en el siglo XXI serán empresas internacionales. Algunas empresas que no sean capaces de formular respuestas adecuadas a los retos y oportunidades de la globalización serán absorbidas por empresas más dinámicas y visionarias. Otras (por ejemplo, ABB) sufrirán fuertes transformaciones y, si el esfuerzo tiene éxito, surgirán del proceso muy transformadas. Además hay un tercer escenario desalentador: algunas empresas sencillamente desaparecerán. La tabla 1-4 presenta las mejores 25 empresas de la clasificación de 2006 que hace la revista *Fortune* de las 500 empresas de servicio y manufactura más grandes según sus ingresos. Las cifras de capitalización de mercado aparecen en la tercera columna.

Cuatro de las 10 mejores empresas son gigantes de la industria automotriz internacional: GM, Ford, Daimler AG y Toyota. Observe también que, de acuerdo con la capitalización de mercado, Toyota (clasificada en octavo lugar en ingresos) es la empresa automotriz más valiosa del mundo. En la actualidad, Toyota vende más automóviles a nivel mundial que Ford; ¡su capitalización de mercado (aproximadamente 200 mil millones de dólares) es casi igual a las valuaciones *combinadas* de los ocho fabricantes automotrices occidentales líderes! Es evidente que Toyota está haciendo algo bien. Las empresas petroleras ocupan la mitad de los lugares entre las 10 mejores empresas según sus ingresos; ExxonMobil se clasificó también en primer lugar en rentabilidad en *Fortune* Global 500. Esta actuación no es sorprendente debido al alza reciente de los

ABIERTO *a* debate

¿Estamos listos para un solo mundo?

William Greider cree que la globalización de las industrias y los mercados tendrá consecuencias involuntarias, probablemente terribles, en los próximos años. En su libro *One World, Ready or Not*, Greider describe cómo la lógica del comercio y el capital en los últimos años del siglo XX creó una revolución económica y dio inicio a grandes transformaciones sociales. Según la perspectiva de Greider, el mensaje de la globalización tiene buenas y malas noticias. Las buenas noticias son que la tecnología moderna y el marketing internacional permiten a personas y países de todo el mundo avanzar hacia la era moderna. Las malas noticias, advierte Greider, son que la tecnología moderna tiende a ser más individualista y menos igualitaria que la tecnología de ensamble masivo que revolucionó la producción en la primera parte del siglo XX. En consecuencia, la indiferencia hacia los derechos humanos básicos y la explotación de los débiles en los países en desarrollo pueden ocasionar grandes revueltas sociales y, a la larga, una ruptura del sistema internacional.

Una cuestión que preocupa a Greider es el hecho de que la productividad y los ingresos de muchas corporaciones internacionales han aumentado drásticamente, mientras que no ha ocurrido lo mismo con el empleo general a nivel mundial. Por lo pronto, una dispersión de la riqueza productiva está en camino a medida que las corporaciones globales establecen operaciones en países en desarrollo clave, como Brasil y China. Muchos economistas están de acuerdo en que esta dispersión reducirá la brecha entre los países pobres y ricos. Sin embargo, de regreso a los países industrializados, hay una sensación cada vez mayor de angustia social, ya que los trabajadores observan el cierre de sus plantas y el traslado de sus empleos fuera del país. Greider señala que una consecuencia de la globalización es que pone en conflicto los intereses de trabajadores más viejos y prósperos con los intereses de los trabajadores recién reclutados y de menor salario. Greider advierte que se avecina una inestabilidad política más grave para Estados Unidos, Alemania, Francia y Gran Bretaña cuando los trabajadores se lancen a pelear para salvar sus empleos.

Además, la globalización de industrias como la siderúrgica, automotriz y electrónica de consumo ha creado una capacidad de producción en exceso a una escala masiva. Greider señala que la economía estadounidense sirve como un tipo de válvula de seguridad para el sistema internacional. Puesto que el mercado estadounidense impone relativamente pocas restricciones a las importaciones, esta "apertura benevolente" significa que Estados Unidos sirve como un "comprador de última instancia", absorbiendo gran parte de la producción excedente del mundo. Como consecuencia del desequilibrio crónico del sistema comercial, Estados Unidos sigue anunciando un déficit comercial masivo que desafía al análisis económico convencional.

¿Qué puede o debe hacerse? Greider destaca que a las empresas internacionales con sede en Estados Unidos que crean empleos en el extranjero a expensas de los empleos nacionales se les debe prohibir financiar acuerdos de exportación mediante la adquisición de préstamos de agencias mantenidas con impuestos, como el Banco de Exportaciones e Importaciones. Al mismo tiempo, Greider opina que se podría servir mejor a los intereses del público estadounidense si la política gubernamental dejara de respaldar y financiar los intereses de empresas internacionales y en vez de eso se centrara en los empleos y salarios. Por último, Greider apoya el uso de aranceles de emergencia para reducir el déficit comercial si los responsables de las readquisiciones en Estados Unidos son incapaces de lograr más acceso a mercados extranjeros para las exportaciones estadounidenses.

Fuentes: William Greider, One World, Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism *(Upper Saddle River, NJ: Simon & Schuster, 1997); William Greider, "Who Governs Globalism?"* American Prospect, *No. 30 (enero-febrero de 1997), pp. 73-80.*

Tabla 1-4

Fortune *Global 500: principales corporaciones por sus ingresos*

Empresa	Ingresos (millones de dólares estadounidenses)	Capitalización de mercado (millones de dólares estadounidenses)
1. ExxonMobil (Estados Unidos)	339,938	435,162
2. Wal-Mart Stores (Estados Unidos)	315,654	193,401
3. Royal Dutch/Shell Group (Reino Unido/Países Bajos)	306,731	NA
4. BP (Gran Bretaña)	267,600	224,066
5. General Motors (Estados Unidos)	192,604	19,536
6. Chevron (Estados Unidos)	189,481	153,034
7. Daimler AG (Alemania)	186,106	60,072
8. Toyota Motor (Japón)	185,805	196,921
9. Ford Motor (Estados Unidos)	177,210	16,139
10. ConocoPhillips (Estados Unidos)	166,683	103,831
11. General Electric (Estados Unidos)	157,153	362,535
12. Total (Francia)	152,360	163,434
13. ING Group (Países Bajos)	138,253	95,586
14. Citigroup (Estados Unidos)	131,045	248,799
15. AXA (Francia)	129,839	75,706
16. Allianz (Alemania)	121,406	83,451
17. Volkswagen (Alemania)	118,376	NA
18. Fortis (Bélgica/Países Bajos)	112,351	NA
19. Crédit Agricole (Francia)	110,764	NA
20. AIG (Estados Unidos)	108,905	187,933
21. Assicurazioni Generali (Italia)	101,403	NA
22. Siemens (Alemania)	100,098	86,952
23. Sinopec (China)	98,784	3,607
24. NTT (Japón)	94,869	68,960
25. Carrefour (Francia)	94,454	NA

Fuente: adaptado de "The *Fortune* Global 500", *Fortune,* 24 de julio de 2006, p. 113. Cifras citadas del año fiscal más reciente.

precios del petróleo. Wal-Mart, la principal tienda minorista del mundo, completa los 10 primeros lugares. Actualmente, Wal-Mart genera sólo alrededor de una tercera parte de sus ingresos fuera de Estados Unidos. Sin embargo, la expansión internacional es la clave de la estrategia de crecimiento de la empresa durante los próximos años.

Al observar el tamaño de los mercados de productos individuales, medido en términos de ventas anuales, se tiene otra perspectiva de la importancia del marketing internacional. Muchas de las empresas identificadas en la tabla 1-4 son participantes clave en el mercado internacional. La tabla 1-5 muestra las ventas anuales en mercados selectos de sectores de la industria internacional. La tabla 1-6 presenta las ventas anuales de categorías selectas de productos en países individuales.

ORIENTACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

La forma y sustancia de la respuesta de una empresa a las oportunidades del mercado internacional dependen en gran medida de las suposiciones o creencias (tanto conscientes como inconscientes) de la administración acerca de la naturaleza del mundo. La visión mundial del personal de una empresa puede describirse como etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica.[28] La administración de una empresa con una orientación etnocéntrica predominante puede tomar conscientemente la decisión de moverse en dirección al geocentrismo. Las orientaciones se conocen en conjunto como **modelo EPRG**.

[28] Adaptado de Howard Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business* (enero-febrero de 1969).

Tabla 1-5

¿Qué tan grande es el mercado I? Categoría de productos

Producto o servicio	Tamaño del mercado	Participantes y marcas clave
Textiles y ropa	350,000 millones de dólares	Bangladesh, Macao, Camboya, Pakistán, El Salvador, China, India
Cigarros	295,000 millones de dólares	Altria Group (Estados Unidos); British American Tobacco (Reino Unido); Japan Tobacco (Japón)
Cosméticos	200,000 millones de dólares	L'Oréal SA (Francia); Estée Lauder (Estados Unidos); Shiseido (Japón)
Computadoras personales	175,000 millones de dólares	Hewlett-Packard (Estados Unidos); Dell (Estados Unidos)
Agua embotellada	100,000 millones de dólares	Nestlé (Suiza); Groupe Danone (Francia); Coca-Cola (Estados Unidos); PepsiCo (Estados Unidos)
Equipo electrodoméstico (aparatos grandes)	85,000 millones de dólares	Whirlpool (Estados Unidos); Electrolux (Suecia); Bosch-Siemens (Alemania)
Equipo de construcción	70,000 millones de dólares	Caterpillar (Estados Unidos); Komatsu (Japón); Volvo (Suecia)
Teléfonos celulares	60,000 millones de dólares	Nokia (Finlandia); Motorola (Estados Unidos); Samsung (Corea del Sur)
Artículos de lujo	55,000 millones de dólares	LVMH Group (Francia); Richemont (Suiza); PPR (Francia)
Televisores de pantalla plana, LCD y plasma	54,000 millones de dólares	Samsung (Corea del Sur); Sony (Japón)
Música grabada	32,000 millones de dólares	Sony BMG (Japón/Alemania); Warner Music (Estados Unidos); EMI (Reino Unidos); Universal Music Group (Francia)
Semillas para siembra	30,000 millones de dólares	Monsanto (Estados Unidos); DuPont (Estados Unidos)
Chips DRAM	26,000 millones de dólares	Samsung (Corea del Sur); Infineon Technologies AG (Alemania); Hynix Semiconductor (Corea del Sur)
Servicios de administración de la relación con el cliente (CRM)	6,000 millones de dólares	Oracle (Estados Unidos); SAP (Alemania)
Aeronaves a reacción regionales	5,900 millones de dólares	Bombardier (Canadá); Embraer (Brasil)

Fuente: compilado por los autores.

Tabla 1-6

¿Qué tan grande es el mercado II? País individual/Mercados regionales

País	Categoría	Ventas anuales
Estados Unidos	Ventas minoristas en línea	172,000 millones de dólares
	Muebles de madera	23,000 millones de dólares
	Consolas para juegos de video y juegos	10,000 millones de dólares
	Pasta de dientes	1,500 millones de dólares
	Tonos de timbre	600 millones de dólares
Japón	Productos farmacéuticos	50,000 millones de dólares
	Artículos de lujo	10,500 millones de dólares
India	Total de ventas minoristas	300,000 millones de dólares
	Bebidas gaseosas	2,300 millones de dólares
	Chocolate	157,000 millones de dólares
Europa	Ventas minoristas en línea	48,000 millones de dólares
	Cigarros	18,000 millones de dólares
	Aparatos electrodomésticos (ventas mayoristas)	20,000 millones de euros
China	Equipo electrónico de consumo	85,000 millones de dólares
	Aparatos electrodomésticos	38,000 millones de dólares
	Cosméticos y artículos de tocador	10,300 millones de dólares
	Partes automotrices	19,000 millones de dólares
	Productos farmacéuticos	11,700 millones de dólares

Fuente: compilado por los autores.

País o región	Categoría	Ventas anuales
América Latina	Automóviles	4 millones de vehículos
Unión Europea	Zapatos	2,500 millones de pares
Mundial	Televisores de pantalla plana	50 millones de unidades

Tabla 1-7

¿Qué tan grande es el mercado III? País individual/Mercados regionales por categoría de productos y unidades vendidas

Orientación etnocéntrica

Una persona que asume que su país de origen es superior al resto del mundo se dice que tiene una **orientación etnocéntrica**. El etnocentrismo se relaciona a veces con actitudes de arrogancia nacional o suposiciones de superioridad nacional. El personal de una empresa con una orientación etnocéntrica ve sólo similitudes en los mercados y *asume* que los productos y las prácticas que tienen éxito en su país de origen lo tendrán en cualquier parte. En algunas empresas, la orientación etnocéntrica significa que las oportunidades fuera del país de origen se ignoran en gran medida. En ocasiones, estas empresas se denominan *empresas domésticas*. Las empresas etnocéntricas que hacen negocios fuera de su país de origen se describen como *empresas internacionales*; se apegan a la idea de que los productos que tienen éxito en su país de origen son superiores. Este punto de vista da lugar a un **modelo estandarizado** o **de extensión** de marketing que se basa en la premisa de que los productos pueden venderse en cualquier parte sin adaptarlos.

En la empresa internacional etnocéntrica, las operaciones o los mercados extranjeros son considerados comúnmente como secundarios o subordinados a los domésticos (usamos el término *doméstico* para indicar el país donde una empresa tiene su oficina central). Una empresa etnocéntrica opera bajo la idea de que el conocimiento y las capacidades organizacionales "probadas y ciertas" de la oficina central pueden aplicarse en otras partes del mundo. Aunque esto funciona a veces dando ventaja a una empresa, el conocimiento y la valiosa experiencia administrativa de los mercados locales pueden pasar inadvertidos. Para una empresa de manufactura, el etnocentrismo puede significar que los mercados extranjeros se consideren como un basurero para la producción doméstica excedente. Los planes para los mercados extranjeros se desarrollan utilizando políticas y procedimientos basados en los que se emplean en el país de origen. Se realiza una investigación de mercados externos escasa o nula fuera del país de origen y no se hacen modificaciones importantes a los productos. Incluso si las necesidades o los deseos de los clientes difieren de los del país de origen, esas diferencias se ignoran en la oficina central.

La orientación etnocéntrica de Nissan fue bastante evidente durante los primeros años en los que exportó automóviles y camiones a Estados Unidos. Los vehículos, diseñados para los inviernos ligeros japoneses, eran difíciles de encender en muchas partes de Estados Unidos durante los fríos meses de invierno. En el norte de Japón, muchos propietarios de automóviles ponían mantas sobre el capó de sus autos. La suposición de Nissan (que resultó ser falsa) era que los estadounidenses harían lo mismo. Un representante de Nissan comentó: "durante mucho tiempo tratamos de diseñar automóviles en Japón y obligamos al consumidor estadounidense a que los comprara. Eso no funcionó bien".[29] Hasta la década de 1980, Eli Lilly and Company operó como una empresa etnocéntrica: la oficina central controlaba estrictamente la actividad fuera de Estados Unidos y el enfoque estaba en la venta de productos desarrollados en un principio para el mercado estadounidense.[30] De modo similar, los directivos de Robert Mondavi Corporation de California operaron la empresa durante muchos años como una entidad internacional etnocéntrica. Su ex director general, Michael Mondavi explica:

> Robert Mondavi era una viñería local que pensaba localmente, crecía localmente, producía localmente y vendía internacionalmente... Para ser en verdad una empresa

[29] Norihiko Shirouzu, "Tailoring World's Cars to U.S Tastes", *The Wall Street Journal*, 1 de enero de 2001, pp. B1, B6.

[30] T. W. Malnight, "Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective", *Strategic Management Journal* 16, No. 2 (febrero de 1995), p. 125.

el resto de la historia

El mercado internacional

Ahora que hemos logrado que piense en el marketing internacional, es tiempo de evaluar sus conocimientos sobre los acontecimientos internacionales actuales. Algunas empresas y marcas reconocidas se presentan en la columna izquierda. La pregunta es, ¿en que país se ubica la corporación matriz? Las respuestas posibles se presentan en la columna derecha. Escriba la letra correspondiente al país que eligió en el espacio proporcionado; cada país puede seleccionarse más de una vez. Las respuestas se proporcionan en la parte inferior del recuadro.

____ 1. Firestone Tire & Rubber	a. Alemania
____ 2. Ray Ban	b. Francia
____ 3. Rolls-Royce	c. Japón
____ 4. Televisores RCA	d. Gran Bretaña
____ 5. Dr Pepper	e. Estados Unidos
____ 6. Ben & Jerry's Homemade	f. Suiza
____ 7. Gerber	g. Italia
____ 8. Miller Beer	h. Suecia
____ 9. Rollerblade	i. Finlandia
____ 10. Case New Holland	j. China
____ 11. Weed Eater	
____ 12. Holiday Inn	
____ 13. Wild Turkey Bourbon	
____ 14. Thinkpad	
____ 15. Wilson Sporting Goods	
____ 16. Right Guard	

Respuestas: *1. Japón (Bridgestone) 2. Italia (Luxottica SpA) 3. Alemania (Volkswagen) 4. China (TTE) 5. Gran Bretaña (Cadbury Schweppes PLC) 6. Gran Bretaña/Países Bajos (Unilever) 7. Suiza (Nestlé) 8. Gran Bretaña (SABMiller) 9. Italia (Benetton) 10. Italia (Fiat) 11. Suecia (AB Electrolux) 12. Gran Bretaña (InterContinental Hotels Group PLC) 13. Francia (Groupe Pernod Ricard) 14. China (Lenovo) 15. Finlandia (Amer Group) 16. Alemania (Henkel)*

internacional, creo que es imprescindible cultivar y producir los mejores vinos del mundo en las mejores regiones productoras de vino del mundo, independientemente del país o las fronteras.[31]

Hace 60 años, casi todas las empresas (sobre todo las ubicadas en un país grande como Estados Unidos) podían operar de manera muy exitosa con una orientación etnocéntrica. Sin embargo, en la actualidad, como lo explicó Mondavi, el etnocentrismo es una de las principales debilidades internas que una empresa debe vencer si desea transformarse en un competidor internacional eficaz.

Orientación policéntrica

La **orientación policéntrica** es lo opuesto al etnocentrismo. La palabra *policéntrica* describe la creencia o suposición de la administración de que cada país en el que una empresa hace negocios es único. Este supuesto sienta las bases para que cada subsidiaria

[31] Robert Mondavi, *Harvests of Joy: My Passion for Excellence* (Nueva York: Harcourt Brace & Company, 1998), p. 333.

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

Wall Street Journal: durante años Boeing ha sido considerada una empresa internacional, sobre todo por el enorme volumen de aviones que ustedes venden. Pero sólo alrededor del 3 por ciento de su fuerza laboral es no estadounidense. ¿Qué está haciendo Boeing para expandir su naturaleza internacional?

Jim McNerney, director general de Boeing: como una empresa exportadora, siempre será preponderante nuestro talento ubicado en Estados Unidos. No somos 3M, donde más de la mitad del empleo o de la producción está fuera de Estados Unidos. Es una estructura de negocios diferente. Dicho esto, podemos ser mucho más internacionales, tanto en términos de nuestra ubicación como de algunos cerebros internacionales de la empresa... Eso hace que consideremos el desarrollo de personas fuera de Estados Unidos y que las hagamos parte de nuestro desarrollo directivo. E, igualmente importante, que proporcionemos más experiencias a nuestro equipo central fuera de Estados Unidos para traerlas de regreso.

Fuente: J. Lynn Lunsford, "Piloting Boeing's New Course", The Wall Street Journal, *13 de junio de 2006, pp. B1, B3.*

desarrolle sus propias estrategias de negocios y marketing con el propósito de tener éxito; el término *empresa multinacional* se usa con frecuencia para describir una estructura como ésta. Este punto de vista da lugar a un **modelo localizado** o de **adaptación** que asume que los productos deben adaptarse en respuesta a las diferentes condiciones de mercado. Hasta mediados de la década de 1990, los servicios financieros de Citicorp operaron en todo el mundo con una orientación policéntrica. James Bailey, directivo de Citicorp, ofreció esta descripción de la empresa: "éramos como un estado medieval. Estaba el rey y su corte y ellos se hacían cargo, ¿correcto? No. Eran los terratenientes los que se hacían cargo. El rey y su corte podían declarar esto o aquello, pero los terratenientes iban y hacían lo suyo".[32] Al darse cuenta de que la industria de los servicios financieros se estaba internacionalizando, el entonces director general John Reed intentó lograr un mayor grado de integración entre las unidades operativas de Citicorp. Al igual que Jack Welch de GE, Reed trató de inculcar una orientación geocéntrica en su empresa.

"Lo que nos une a través de nuestras marcas, mercados y empresas es la identidad del grupo, al que nos referimos como "una empresa mundial con presencia local". Dondequiera que operamos, nuestra prioridad es crear o desarrollar una marca fuerte que refleje las necesidades de los consumidores de ese mercado tanto como sea posible".[33]

Franck Riboud, presidente y director general de Grupo Danone

Orientación regiocéntrica

En una empresa con una **orientación regiocéntrica**, una región se convierte en la unidad geográfica relevante; la meta de la administración es desarrollar una estrategia regional integrada. Por ejemplo, una empresa estadounidense que se centra en los países incluidos en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) (es decir, Estados Unidos, Canadá y México) tiene una orientación regiocéntrica. De modo similar, una empresa europea que centra su atención en Europa es regiocéntrica. Algunas empresas sirven a mercados de todo el mundo, pero lo hacen a nivel regional. Una empresa de este tipo podría ser considerada como una variante del modelo multinacional analizado anteriormente. Durante décadas, prevaleció una orientación regiocéntrica en General Motors: los directivos de diferentes partes del mundo (por ejemplo, Asia-Pacífico y Europa) recibieron mucha autonomía al diseñar vehículos para sus respectivas regiones. Por ejemplo, los ingenieros de la empresa en Australia desarrollaron modelos para su venta en el mercado local. Uno de los resultados de este enfoque: se instalaba un total de 270 tipos diferentes de radios en vehículos GM alrededor del mundo. El vicepresidente de GM, Robert Lutz, dijo a un entrevistador en 2004, "el plan internacional de producto de GM solía ser cuatro planes regionales unidos".[34]

[32] Saul Hansell, "Uniting the Feudal Lords at Citicorp", *The New York Times*, 16 de enero de 1994, Sección 3, p. 1.
[33] Franck Riboud, "Think Global, Act Local", *Outlook* No. 3 (2003), p. 8.
[34] Lee Hawkins, Jr., "New Driver: Reversing 80 Years of History, GM Is Reining in Global Fiefs", *The Wall Street Journal*, 6 de octubre de 2004, pp. Al, A14.

Orientación geocéntrica

Una empresa con una **orientación geocéntrica** considera a todo el mundo como un mercado potencial y se esfuerza por desarrollar estrategias internacionales integradas. Una empresa cuya administración ha adoptado una orientación geocéntrica se conoce como *empresa internacional* o *transnacional*.[35] Durante los últimos años, las antiguas políticas regiocéntricas de GM, como las que se analizaron previamente, se han reemplazado por un modelo geocéntrico. Entre otros cambios, la nueva política exige que los empleos de ingeniería se asignen a nivel mundial; un consejo internacional con sede en Detroit determina la distribución del presupuesto anual para el desarrollo de productos de la empresa que asciende a 7,000 millones de dólares. Una meta del modelo geocéntrico: ahorrar 40 por ciento en costos de radios al usar sólo 50 radios diferentes.

Un signo positivo es que, en muchas empresas, la administración reconoce la necesidad de adoptar una orientación geocéntrica. Con todo, la transición a nuevas estructuras y formas organizacionales requiere tiempo para dar fruto. A medida que surgen nuevos competidores internacionales en la escena, la administración de gigantes de la industria establecidos desde hace tiempo, como GM, debe enfrentar el reto de la transformación organizacional. Hace una década, Louis R. Hughes, un directivo de GM, dijo: "estamos en el camino de convertirnos en una corporación transnacional". Basil Drossos, ex presidente de GM de Argentina, apoyó las palabras de su colega al señalar: "hablamos de convertirnos en una corporación internacional en contraposición a una empresa multinacional; eso implica que los centros de experiencia pueden residir donde mejor se ubiquen".[36] Por el momento, GM es todavía el fabricante de automóviles número uno del mundo en términos de ingresos. No obstante, como explica la tabla 1-8, Toyota ha superado a GM en términos de rentabilidad y valor de mercado. Además, en el primer trimestre de 2007, ¡Toyota vendió más vehículos a nivel mundial que GM!

Una empresa internacional se describe de manera más detallada como una que persigue una estrategia de servir a los mercados mundiales desde un país individual

Tabla 1-8

Comparación de GM y Toyota (2006)

	General Motors	Toyota
Ingresos	205,000 millones de dólares	185,000 millones de dólares
Utilidad o <pérdida>	<11,300 millones de dólares>	12,600 millones de dólares
Valor de mercado*	17,500 millones de dólares	197,000 millones de dólares
Producción mundial de automóviles	9.2 millones de dólares	8.3 millones de dólares
Porcentaje de la fuerza laboral mundial en Estados Unidos	45	11
Porcentaje de ventas estadounidenses de vehículos ligeros	24.8	15

*Precio por acción x número de acciones en circulación.

[35] Aunque las definiciones proporcionadas aquí son importantes, para evitar confusión usaremos el término *marketing global* al describir las actividades generales de empresas globales. Otra nota de advertencia es la siguiente: el uso de los términos *internacional*, *multinacional* y *global* varía mucho. Los lectores atentos a la prensa de negocios probablemente reconozcan las inconsistencias; el uso no siempre refleja las definiciones proporcionadas aquí. En particular, las empresas que son internacionales (desde el punto de vista de los autores, así como de muchos otros académicos) se describen frecuentemente como *empresas multinacionales* (cuya abreviatura es MNE; del inglés, multinational enterprises) o *corporaciones multinacionales* (cuya abreviatura es MNC; en inglés, multinational corporations). Las Naciones Unidas prefieren el término *empresa transnacional* en vez de *empresa global*. Cuando nos refiramos a una "empresa internacional" o a una "multinacional", lo haremos de tal manera que se mantengan las distinciones descritas en el libro.

[36] Rebecca Blumenstein, "Global Strategy: GM Is Building Plants in Developing Nations to Woo New Markets", *The Wall Street Journal*, 4 de agosto de 1997, p. A4.

o una que abastece a nivel internacional con el propósito de enfocarse en mercados nacionales selectos. Además, las empresas internacionales tienden a mantener su asociación con un país específico donde se encuentra su oficina central. Harley-Davidson y Waterford sirven a los mercados mundiales desde Estados Unidos e Irlanda, respectivamente. En contraste, Gap abastece su ropa desde países de bajos salarios en todas partes del mundo; una compleja cadena de suministro asegura la entrega oportuna a su red de tiendas. Aunque Gap es una marca internacional, se centra principalmente en el mercado estadounidense clave. Harley-Davidson, Waterford y Gap son consideradas empresas internacionales.

Las empresas transnacionales sirven a mercados globales y utilizan cadenas de suministro globales; además, hay con frecuencia una desaparición de la identidad nacional. Una verdadera transnacional se caracterizaría por "no tener nacionalidad". Toyota es un buen ejemplo de una empresa que está próxima a satisfacer los criterios de transnacionalidad. En las empresas globales y transnacionales, la administración usa una combinación de elementos estandarizados (de extensión) y localizados (de adaptación) en el programa de marketing. Un factor clave que distingue a las empresas globales y transnacionales de las empresas internacionales o multinacionales es la *forma de pensar*: en las empresas globales y transnacionales, las decisiones con respecto a la extensión y adaptación no se basan en supuestos. Más bien, tales decisiones se toman con base en la investigación continua de las necesidades y los deseos del mercado.

"En estos días, todos en el Medio Oeste le ruegan a Honda que llegue a su ciudad. Ya no es vista como una empresa "japonesa", sino como una 'corporación a favor del trabajador estadounidense" bien provista de empleos, empleos, empleos".[37]

Douglas Brinkley, profesor de historia Tulane University

Una manera de evaluar el "grado de transnacionalidad" de una empresa consiste en calcular un promedio de tres cifras: las ventas fuera del país de origen con relación a las ventas totales; los activos fuera del país de origen con relación a los activos totales y los empleados fuera del país de origen con relación a los empleados totales. Consideradas en términos de estas medidas, Nestlé, Unilever, Nortel Networks, Royal Philips Electronics, GlaxoSmithKline y News Corporation son todas empresas transnacionales. Cada una tiene su oficina central en un mercado nacional doméstico relativamente pequeño, hecho que ha obligado a la administración a adoptar orientaciones regiocéntricas o geocéntricas para lograr el crecimiento de ingresos y utilidades.

La orientación geocéntrica representa una síntesis de etnocentrismo y policentrismo; es un "punto de vista mundial" que ve similitudes y diferencias en mercados y países e intenta crear una estrategia global que responda totalmente a las necesidades y los deseos locales. Se podría decir que un gerente regiocéntrico tiene un punto de vista mundial a escala regional; el mundo fuera de la región de interés sería visto con una orientación etnocéntrica o policéntrica, o una combinación de ambas. Sin embargo, la investigación sugiere que muchas empresas tratan de fortalecer su competitividad regional en vez de orientarse directamente a desarrollar respuestas globales a cambios en el entorno competitivo.[38]

La empresa etnocéntrica está centralizada en su administración de marketing, la empresa policéntrica está descentralizada y las empresas regiocéntricas y geocéntricas están integradas a escala regional y global, respectivamente. Una diferencia crucial entre las orientaciones es el supuesto que hay detrás de cada una. La orientación etnocéntrica se basa en la creencia de la superioridad del país de origen. El supuesto detrás del modelo policéntrico es que hay tantas diferencias en las condiciones culturales, económicas y de marketing del mundo que es inútil tratar de transferir experiencia a través de las fronteras nacionales. Un reto clave que enfrentan en la actualidad los líderes organizacionales es administrar la evolución de una empresa más allá de una orientación etnocéntrica, policéntrica o regiocéntrica hacia una geocéntrica. Como se señala en un libro de gran prestigio sobre negocios globales: "la solución multinacional encuentra problemas, ya que ignora varios impedimentos organizacionales a la implementación de una estrategia global y subestima el impacto de la competencia global".[39]

[37] Douglas Brinkley, "Hoosier Honda", *The Wall Street Journal*, 18 de julio de 2006, p. A14.
[38] Allan J. Morrison, David A. Ricks y Kendall Roth, "Globalization Versus Regionalization: Which Way for the Multinational?" *Organizational Dynamics* (invierno de 1991), p. 18.
[39] Michael A. Yoshino y U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 64.

Resumen informativo **BRIC**

Crecimiento del mercado global en el siglo XXI

Los directivos de Boeing pronostican que las aerolíneas chinas ordenarán hasta 2,300 aviones valuados en más de 180 mil millones de dólares entre hoy y el año 2025. Las aerolíneas chinas (que incluyen a Air China y China Southern Airlines) operarán un total de 2,800 aviones, convirtiendo a China en el segundo mercado de la aviación más grande del mundo. Boeing (Estados Unidos) enfrentará una dura competencia de Airbus (Unión Europea).

Fuente: Don Phillips y David Lague, "Airbus Jet Deal May Put an Assembly Line in China", The New York Times, *6 de diciembre de 2005, p. C3.*

FUERZAS QUE INFLUYEN EN LA INTEGRACIÓN Y EL MARKETING GLOBALES

El crecimiento asombroso de la economía global durante los últimos 60 años ha estado definido por la interacción dinámica de diversas fuerzas impulsoras y restrictivas. Durante la mayor parte de esas décadas, las empresas de diferentes partes del mundo, en distintas industrias, lograron mucho éxito al seguir estrategias internacionales, multinacionales o globales. Durante la década de 1990, los cambios en el entorno comercial han planteado varios retos a las maneras establecidas de hacer negocios. En la actualidad, la importancia cada vez mayor del marketing global proviene del hecho de que las fuerzas impulsoras tienen mayor intensidad que las fuerzas restrictivas. La figura 1-2 muestra las fuerzas que influyen en la integración global.

Los tratados económicos regionales, la convergencia de las necesidades y los deseos del mercado, los adelantos tecnológicos, la presión para recortar costos, la presión para mejorar la calidad, las mejoras en la tecnología de la comunicación y del transporte, el crecimiento económico global y las oportunidades de apalancamiento representan importantes fuerzas impulsoras; cualquier industria sujeta a estas fuerzas es candidata a la globalización.

Tratados comerciales multilaterales

Varios tratados comerciales multilaterales han acelerado el ritmo de la integración global. El TLCAN expande el comercio entre Estados Unidos, Canadá y México. El Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), ratificado por más de 120 países en 1994, creó la Organización Mundial de Comercio (OMC) para fomentar y proteger el libre comercio. En Europa, el número de miembros en expansión de la Unión Europea reduce las fronteras al comercio dentro de la región. Además, se espera que la creación de una zona monetaria única y la introducción del euro expandan de una manera decisiva el comercio europeo en el siglo XXI.

Figura 1-2

Fuerzas impulsoras y restrictivas que influyen en la integración global

LECCIONES del mercado global

Philips Electronics: cómo ganan las empresas globales

Royal Philips Electronics es una empresa gigante de electrónica de consumo de 35 mil millones de dólares con sede en los Países Bajos. Philips fabrica una amplia gama de productos. Por ejemplo, Philips Lighting es el fabricante de focos más grande del mundo; sólo en Europa Occidental, la marca Philips domina más de un tercio de la participación en el mercado de focos. Entre otras divisiones cuenta con la de aparatos electrodomésticos, electrónica de consumo, electrónica industrial, semiconductores y sistemas médicos.

Philips es una empresa que ha cambiado con el paso del tiempo. Por ejemplo, para enfrentar el reto de los fabricantes japoneses de electrónica de consumo, como Sony y Matsushita, los directivos de Philips abandonaron su modelo policéntrico multinacional y adoptaron una orientación más geocéntrica. Un primer paso en esta dirección fue la creación de grupos industriales en los Países Bajos responsables del desarrollo de estrategias globales de investigación y desarrollo (R&D), marketing y manufactura. El cambio ha dado resultado en Europa, donde Philips es hoy en día la marca de televisores a color número uno en ventas.

A pesar de estos éxitos, la empresa perdió 3,400 millones de dólares en 2002. Parte del problema es el hecho de que la división estadounidense de electrónica de consumo de la empresa ha sufrido pérdidas durante años. Aunque Philips fue pionera en el desarrollo de nuevas categorías de productos, como reproductores de CD, la empresa era conocida principalmente por Philips-Magnavox, una marca de televisores de calidad inferior. Philips está intensificando sus iniciativas de marketing en el mercado clave norteamericano, que representa cerca del 26 por ciento de todas las ventas de equipo electrónico de consumo. En 2001, Larry Blanford, expresidente de la división de aparatos electrodomésticos de Maytag Corporation, recibió la tarea de renovar el negocio estadounidense de Philips. Las expectativas son altas: poco tiempo después de que Blanford aceptó el empleo, se corrió la voz desde la oficia central de que si la unidad estadounidense no generaba utilidades para 2004, la cerrarían.

Blanford definió una estrategia diseñada para posicionar a Philips como una marca de calidad superior y alta tecnología y para aumentar las ventas de productos digitales indispensables, con alto margen de ganancias, como monitores HDTV de pantalla plana y ancha, grabadoras DVD y reproductores de música MP3 portátiles. El equipo de ventas estadounidense cuadruplicó su tamaño hasta incluir 50 personas; Blanford también instituyó una política que requería que los vendedores visitaran por lo menos dos tiendas minoristas cada semana. Al mismo tiempo que Philips trabaja para mejorar sus relaciones con tiendas minoristas de electrónica especializada, ha invertido millones de dólares en campañas de publicidad para crear conciencia de marca en los consumidores con los temas "Getting better" (Haciendo las cosas mejor) y "Sense and Simplicity" (Sentido y simplicidad). Algunos observadores de la industria advirtieron que el trabajo estaba hecho a la medida de Blanford. Un analista holandés de electrónica de consumo señaló, "en Estados Unidos, Philips ha sido considerada como una marca anticuada, nada atractiva. Tienen un largo camino por delante para cambiar la mentalidad de la gente".

Fuentes: Dan Bilefsky, "Lost in Translation: A European Electronics Giant Races to Undo Mistakes in U.S.", The Wall Street Journal, *7 de enero de 2004, pp. A1, A10; Gregory Crouch, "Philips Electronics Reports Best Profit in Three Years",* The New York Times, *15 de octubre de 2003, p. W1; Gregory Crouch, "Philips Electronics Lost $3.4 Billion Last Year",* The New York Times, *12 de febrero de 2003, p. W1; Dan Bilefsky, "Famed Philips Tries to Raise U.S. Profile",* The Wall Street Journal, *3 de octubre de 2002, p. B4; Dave Pringle y Dan Bilefsky, "Philips Plans to Unveil Digital Videodisc Recorder",* The Wall Street Journal, *24 de agosto de 2001, p. B7.*

Convergencia de las necesidades y los deseos del mercado y la revolución de la información

Una persona que estudia los mercados alrededor del mundo descubrirá tanto similitudes como diferencias culturales. Los elementos comunes en la naturaleza humana proporcionan un fundamento para la oportunidad de crear y servir a los mercados globales. La palabra *crear* es deliberada. La mayoría de los mercados globales no existe por naturaleza; las iniciativas de marketing deben crearlos. Por ejemplo, nadie *necesita* bebidas gaseosas; no obstante hoy, en algunos países, el consumo per cápita de bebidas gaseosas *excede* al consumo de agua. El marketing ha ocasionado este cambio de comportamiento y, en la actualidad, la industria de las bebidas gaseosas es verdaderamente global. Hay una evidencia cada vez mayor de que las necesidades y los deseos de los consumidores de todo el mundo convergen como nunca antes. Esto crea una oportunidad para el marketing global. Las empresas multinacionales que siguen estrategias de adaptación de productos corren el riesgo de ser víctimas de competidores globales que han reconocido las oportunidades para servir a clientes globales.

La revolución de la información (que Thomas L. Friedman denomina la *democratización de la información*) es una razón de la tendencia hacia la convergencia. Gracias a las antenas parabólicas y a las redes de televisión que dan cobertura a todo el mundo, como CNN y MTV, las personas que se encuentran incluso en los lugares más remotos del mundo pueden comparar sus propios estilos y niveles de vida con los de otros países. En mercados regionales, como Europa y Asia, la superposición cada vez mayor de la publicidad a través de las fronteras nacionales y la movilidad de los consumidores han creado oportunidades para que los expertos en marketing persigan posicionamientos

pan-regionales de productos. Internet es una fuerza impulsora aún más fuerte: cuando una empresa establece un sitio en Internet, automáticamente se vuelve global. Además, Internet permite que las personas de cualquier parte del mundo se pongan en contacto para comprar y vender una variedad casi ilimitada de productos y servicios.

Mejoras en el transporte y la comunicación

Las barreras de tiempo y costo relacionadas con la distancia han caído estrepitosamente en los últimos cien años. Las aeronaves a reacción revolucionaron la comunicación haciendo posible que las personas viajarán alrededor del mundo en menos de 48 horas. El turismo permite que las personas de muchos países vean y experimenten los productos más novedosos que se venden en el extranjero. En 1970, 75 millones de pasajeros viajaron a nivel internacional; de acuerdo con las cifras recopiladas por la Asociación Internacional del Transporte Aéreo, esa cifra aumentó a casi 540 millones de pasajeros en 2003. Una característica básica de los negocios globales eficaces es la comunicación frente a frente entre empleados, así como entre la empresa y sus clientes. Los viajes modernos en aeronaves a reacción hicieron posible esta comunicación. La tecnología de la información actual permite a los socios de alianzas entre aerolíneas, como United y Lufthansa, vender asientos en los vuelos de la otra empresa, facilitando así a los viajeros ir de un lugar a otro. Entretanto, el costo de las llamadas telefónicas internacionales ha caído drásticamente en las últimas décadas. Ese hecho, más la llegada de nuevas tecnologías de comunicación, como el correo electrónico, el fax, las videoteleconferencias, el Wi-Fi e Internet de banda ancha, significa que los gerentes, directivos y clientes pueden enlazarse de manera electrónica desde casi cualquier parte del mundo sin viajar en absoluto.

Una revolución similar ha ocurrido en la tecnología del transporte. Los costos relacionados con la distribución física, tanto en términos de dinero como de tiempo, también se han reducido bastante. El costo por unidad del embarque de automóviles desde Japón y Corea hasta Estados Unidos por medio de buques diseñados especialmente para el transporte de automóviles es menor que el costo del transporte terrestre desde Detroit a cualquiera de las costas estadounidenses. Otra innovación clave ha sido el aumento de la utilización de contenedores de metal de 20 y 40 pies que pueden trasladarse de camiones a vagones de ferrocarril y buques.

Costos del desarrollo de productos

La presión para la globalización es intensa cuando nuevos productos requieren grandes inversiones y largos periodos de desarrollo. La industria farmacéutica ofrece un ejemplo impactante de esta fuerza impulsora. De acuerdo con la Asociación de Investigación y Fabricantes Farmacéuticos, el costo de desarrollar un nuevo medicamento en 1976 fue de 54 millones de dólares. Hoy en día, el proceso de desarrollar un nuevo medicamento y garantizar la aprobación reguladora para comercializarlo puede requerir 14 años; se estima que el costo promedio total de introducir un nuevo medicamento en el mercado excede los 400 millones de dólares.[40] Estos costos deben recuperarse en el mercado global porque ningún mercado nacional individual es suficientemente grande para apoyar inversiones de este tamaño. Así, Pfizer, Merck, GlaxoSmithKline, Novartis, Bristol-Myers Squibb, Sanofi-Aventis y otras empresas farmacéuticas líderes no tienen otra opción más que participar en el marketing global. Sin embargo, como se señaló antes, el marketing global no necesariamente significa operar en todas partes; por ejemplo, en la industria farmacéutica, siete países representan el 75 por ciento de las ventas. Como muestra la figura 1-3, se espera que la demanda de productos farmacéuticos en China e India se triplique en la próxima década. En un esfuerzo por explotar ese mercado y reducir los costos de desarrollo, Novartis y sus rivales están estableciendo centros de investigación y desarrollo en China.[41]

[40] Joseph A. DiMasi, Ronald W. Hansen y Henry G. Grabowski, "The Price of Innovation: New Estimates of Drug Development Costs", *Journal of Health Economics* 22, No. 2 (marzo de 2003), p. 151.

[41] Nicholas Zamiska, "Novartis to Establish Drug R&D Center in China", *The Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 2006, p. A3.

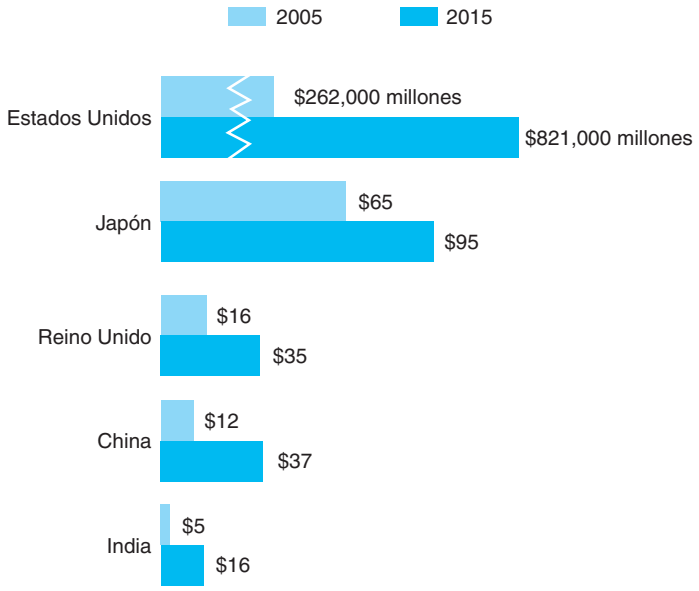


Figura 1-3

Gasto estimado en medicamentos de prescripción, proyecciones para 2015

Fuente: IMS Health.

Las estrategias de marketing global generan mayores ingresos y márgenes operativos que, a su vez, apoyan la calidad del diseño y la fabricación. Una empresa global y otra doméstica pueden invertir, cada una, 5 por ciento de sus ventas en investigación y desarrollo (R&D), pero la empresa global obtiene muchas veces el ingreso total de la empresa doméstica porque sirve al mercado mundial. Es fácil comprender cómo Nissan, Matsushita, Caterpillar y otras empresas globales han logrado una calidad de clase mundial. Las empresas globales "elevan el estándar" para todos los competidores de una industria. Cuando una empresa global establece un patrón de comparación en calidad, los competidores deben realizar rápidamente sus propias mejoras para estar a la par. Por ejemplo, los fabricantes automotrices estadounidenses han sido testigos de la erosión de su participación en el mercado en las últimas cuatro décadas a medida que los fabricantes japoneses ganan reputación en calidad y durabilidad.

Caterpillar, el fabricante más grande del mundo de equipo de construcción y minería, motores diesel y de gas natural y turbinas industriales de gas, es también líder de tecnología en construcción, transporte, minería, silvicultura, energía, logística y generación de electricidad. En países del mundo, Caterpillar enciende las luces, construye los caminos y proporciona el financiamiento, la tecnología y la experiencia para crear un cambio duradero. La meta de Caterpillar es "asegurarse de que el mundo será mejor mañana debido al trabajo que realizamos hoy". Este anuncio destaca el papel de Caterpillar en hacer posible el progreso en China al convertir el tóxico gas metano en energía eléctrica limpia.

Recientemente, Detroit enfrentó nuevas amenazas: por ejemplo, cuando Ford lanzó su nueva camioneta F-150 en enero de 2003, Toyota, Nissan y otros fabricantes de automóviles japoneses introdujeron por primera vez sus propios modelos de camiones de tamaño normal en el mercado estadounidense. En las últimas fechas, los japoneses han invertido bastante en vehículos híbridos que son cada vez más populares entre los conductores preocupados por la ecología. El Toyota Prius es un claro ejemplo.

Tendencias económicas mundiales

El crecimiento económico ha sido una fuerza impulsora en la expansión de la economía internacional y el desarrollo del marketing global por tres razones: en primer lugar, el crecimiento económico en países clave en desarrollo ha creado oportunidades de mercado que proporcionan un incentivo importante para que las empresas se expandan a nivel global. Al mismo tiempo, el crecimiento lento de los países industrializados ha obligado a la administración a buscar en el extranjero oportunidades en países o regiones con altas tasas de crecimiento.

En segundo lugar, el crecimiento económico ha reducido la resistencia que de otro modo se habría desarrollado en respuesta a la entrada de empresas extranjeras a economías domésticas. Cuando un país como China experimenta un rápido crecimiento económico, los encargados de la elaboración de políticas ven de manera más favorable a los extranjeros. Un país en crecimiento significa mercados en crecimiento; con frecuencia hay muchas oportunidades para todos. Es posible que una empresa "extranjera" entre a una economía doméstica y se establezca sin amenazar la existencia de las empresas locales. Esto último se fortalece finalmente por el nuevo entorno competitivo. No obstante, sin crecimiento económico, las empresas globales se apropian de los negocios de las empresas domésticas. Éstas tienden a solicitar más la intervención gubernamental para proteger su posición local si los mercados no crecen. Como era de esperarse, la recesión mundial de principios de la década de 1990 generó presión en la mayoría de los países para limitar el acceso extranjero a los mercados domésticos.

El movimiento mundial hacia el libre mercado, la desregulación y la privatización es una tercera fuerza impulsora. La tendencia hacia la privatización está abriendo mercados que antes estaban cerrados; en consecuencia, se crean enormes oportunidades. En un libro reciente, Daniel Yergin y Joseph Stanislaw describieron estas tendencias de la manera siguiente:

> Es la mayor venta en la historia del mundo. Los gobiernos están saliendo de los negocios al deshacerse de activos cuyo valor asciende a billones de dólares. Venden todo, desde plantas siderúrgicas, empresas telefónicas y plantas de electricidad hasta aerolíneas y ferrocarriles, hoteles, restaurantes y clubes nocturnos. Esto ocurre no sólo en la antigua Unión Soviética, Europa Oriental y China, sino también en Europa Occidental, Asia, América Latina, África y Estados Unidos.[42]

Por ejemplo, cuando la empresa telefónica de un país es un monopolio estatal, es mucho más fácil exigirle que le compre sólo a empresas nacionales. Una empresa privada independiente tenderá a buscar la mejor oferta, sin importar la nacionalidad del proveedor. La privatización de los sistemas telefónicos en todo el mundo crea grandes oportunidades para empresas como Lucent Technologies y Northern Telcom.

Apalancamiento

Una empresa global tiene la oportunidad única de desarrollar apalancamiento. En el contexto del marketing global, **apalancamiento** significa que una empresa disfruta de cierto tipo de ventaja en virtud del hecho de que tiene experiencia en más de un país. El apalancamiento permite a una empresa conservar recursos al buscar oportunidades en nuevos mercados geográficos. En otras palabras, el apalancamiento permite que una empresa gaste menos tiempo, esfuerzo o dinero. Cuatro tipos importantes de apa-

[42] Daniel Yergin y Joseph Stanislaw, *The Commanding Heights* (Nueva York: Simon & Schuster, 1998), p. 13.

lancamiento son las transferencias de experiencias, las economías de escala, la utilización de recursos y la estrategia global.

Transferencias de experiencias

Una empresa global puede aprovechar su experiencia en cualquier mercado del mundo y hacer uso de prácticas administrativas, estrategias, productos, atractivos publicitarios o ideas de ventas o promoción que se han probado en el mercado de un país o región para aplicarlos en mercados similares. Por ejemplo, Whirlpool tiene mucha experiencia en Estados Unidos negociando con poderosos compradores minoristas, como Sears y Circuit City. La mayoría de los minoristas europeos de aparatos electrodomésticos tienen planes de establecer sus propios sistemas "poderosos" de ventas minoristas en el extranjero; el ex presidente y director general de Whirlpool, David Whitwam explicó, "cuando los minoristas poderosos se arraiguen en Europa, estaremos listos para ello. Las habilidades que hemos desarrollado aquí son directamente transferibles".[43]

Chevron es otro ejemplo de una empresa global que obtiene apalancamiento por medio de la transferencia de experiencias. H. F. Iskander, gerente general de la oficina de Chevron en Kuwait, explica:

> Chevron extrae petróleo en diferentes lugares del mundo. No hay ningún problema que no hayamos confrontado y resuelto en algún lugar. No hay ninguna roca que no hayamos perforado. Centralizamos todo ese conocimiento en nuestras oficinas centrales, lo analizamos, lo clasificamos y eso nos permite resolver cualquier problema de perforación petrolera en cualquier lugar. Como un país en desarrollo, usted puede tener una empresa petrolera nacional que haya estado extrayendo su propio petróleo durante 20 años. Pero nosotros les decimos: "vean, tienen 20 años de experiencia, pero no hay diversidad. Es sólo un año de conocimiento que se repite 20 veces". Cuando usted opera en muchos países, como Chevron, observa una multitud de problemas y debe idear una multitud de soluciones. Debe hacerlo o no seguirá en el negocio. Entonces, todas esas soluciones se almacenan en la memoria corporativa de Chevron. Ahora, la clave para nuestra empresa es aprovechar esa memoria y presentar la solución que usamos para resolver un problema en Nigeria con el propósito de resolver el mismo problema en China o Kuwait.[44]

Economías de escala

La empresa global aprovecha su mayor volumen de fabricación para obtener ventajas de escala tradicionales en una misma fábrica. Además, los productos terminados se fabrican combinando componentes producidos en plantas de escala eficiente ubicadas en diferentes países. La gigante Matsushita Electric Company de Japón es un ejemplo clásico del marketing global en acción; esta empresa logró economías de escala exportando videocaseteras, televisores y otros productos electrónicos de consumo a todo el mundo desde fábricas de escala mundial con sede en Japón. La importancia de la escala de producción ha disminuido algo a medida que las empresas implementan técnicas de producción flexibles e invierten en fábricas fuera de su país de origen. Sin embargo, las economías de escala fueron una piedra angular del éxito japonés en las décadas de 1970 y 1980.

El apalancamiento a partir de economías de escala no se limita a la fabricación. Del mismo modo que una empresa doméstica logra economías en el suministro de personal al eliminar los puestos duplicados después de una adquisición, una empresa global logra las mismas economías a escala global al centralizar las actividades funcionales. La mayor escala de la empresa global también crea oportunidades para mejorar la competencia y la calidad del equipo corporativo.

---

43 William C. Taylor y Alan M. Webber, *Going Global: Four Entrepreneurs Map the New World Marketplace* (Nueva York: Penguin USA, 1996), p. 18.

44 Friedman, pp. 221-222.

Utilización de recursos

Una fortaleza importante de la empresa global es su habilidad para explorar el mundo entero con el propósito de identificar personas, dinero y materias primas que le permitan competir de manera más eficaz en los mercados mundiales. Para una empresa global no es problemático si el valor de la moneda "doméstica" sube o baja de manera drástica porque para esta empresa no hay realmente una moneda doméstica como tal. El mundo está lleno de monedas y una empresa global busca recursos financieros en los mejores términos disponibles. A su vez los utiliza donde haya la mayor oportunidad de satisfacer una necesidad a cambio de una utilidad.

Estrategia global

La mayor ventaja individual de una empresa global es su estrategia global. Una estrategia global se construye sobre un sistema de información que recorre el entorno empresarial mundial para identificar oportunidades, tendencias, amenazas y recursos. Cuando identifica oportunidades, la empresa global se apega a los tres principios señalados anteriormente: hace uso de sus habilidades y se centra en sus recursos para crear un valor superior percibido por los clientes y lograr una ventaja competitiva. *La estrategia global es un diseño para crear una oferta ganadora a escala global*. Esto requiere una gran disciplina, mucha creatividad y un esfuerzo constante. La recompensa no es sólo el éxito, sino también su supervivencia. Por ejemplo, el fabricante automotriz francés Renault operó durante muchos años como una empresa regional. Durante ese tiempo, su lucha principal fue una competencia en ambos sentidos con Peugeot Citroën por el dominio de la industria automotriz francesa. No obstante, en una industria dominada por Toyota y otros competidores globales, su presidente Louis Schweitzer no tuvo otra opción más que formular una estrategia global. Sus iniciativas incluyen adquirir una participación mayoritaria en Nissan Motor y Romania's Dacia. Además, Schweitzer invirtió 1,000 millones de dólares en una planta ubicada en Brasil y gasta cientos de millones de dólares en Corea del Sur.[45]

Una nota de advertencia es la siguiente: una estrategia global no es garantía de éxito continuo organizacional. La severa recesión en el entorno empresarial durante los primeros años del siglo XXI causó estragos en los planes estratégicos. Como se mencionó anteriormente en el capítulo, ABB y Vivendi Universal pasaron dificultades, ya que las ambiciosas visiones globales de sus directores generales fracasaron y las costosas expectativas estratégicas no dieron resultado. Aunque ambas empresas sobrevivieron, son entidades más pequeñas y más están enfocadas en comparación a como eran a mediados de la década de 1990. Las empresas que no logran formular o implementar con éxito una estrategia global coherente pueden perder su independencia, como lo demuestran las fortunas de Gerber, Helene Curtis y otras empresas. Algunas expectativas estratégicas no rinden los resultados esperados, como ocurrió con los acuerdos que crearon DaimlerChrysler y AOL Time Warner.

Fuerzas restrictivas

A pesar del impacto de las fuerzas impulsoras identificadas previamente, varias fuerzas restrictivas pueden retrasar las iniciativas de una empresa para participar en el marketing global. Además de las diferencias de mercado analizadas antes, las importantes fuerzas restrictivas incluyen la miopía administrativa, la cultura organizacional, los controles nacionales y la oposición a la globalización. Sin embargo, como hemos señalado, en el mundo actual las fuerzas impulsoras predominan sobre las restrictivas. Por este motivo, la importancia del marketing global crece a paso firme.

[45] John Tagliabue, "Renault Pins Its Survival on a Global Gamble", *The New York Times*, 2 de julio de 2000, Sección 3, pp. 1, 6; Don Kirk y Peter S. Green, "Renault Rolls the Dice on Two Auto Projects Abroad", *The New York Times*, 29 de agosto de 2002, pp. W1, W7.

Miopía administrativa y cultura organizacional

En muchos casos, la administración simplemente ignora las oportunidades para aplicar el marketing global. Una empresa que es "corta de vista" y etnocéntrica no se expandirá geográficamente. La miopía es también una receta para el desastre de mercado si la oficina central intenta dictar cuando debe escuchar. El marketing global no funciona sin un fuerte equipo local que proporcione información acerca de las condiciones del mercado local. Los directivos de Parker Pen en una ocasión trataron de implementar una estrategia de marketing descendente que ignoraba la experiencia obtenida por los representantes del mercado local. Los costosos fracasos de mercado dieron como resultado la compra de Parker por los gerentes de la antigua subsidiaria británica. Finalmente, Gillette Company adquirió a Parker.

En empresas donde la administración de las subsidiarias "lo sabe todo", no hay lugar para una visión desde arriba. En empresas donde la administración de la oficina central es omnisciente, no hay lugar para la iniciativa local o para el conocimiento detallado de las necesidades y condiciones locales. Los directivos y gerentes de empresas globales exitosas han aprendido a integrar la visión y la perspectiva globales con la iniciativa y la colaboración del mercado local. Un tema sorprendente surgió durante algunas entrevistas que realizó uno de los autores a directivos de empresas globales exitosas. Ese tema fue el respeto de los directivos de la oficina central por la iniciativa y la colaboración locales, y el correspondiente respeto de los directivos locales por la visión de la oficina central.

Oposición a la globalización

Para muchas personas de todo el mundo, la globalización y el marketing global representan una amenaza. El término *globalifobia* se usa en ocasiones para describir una actitud de hostilidad hacia los tratados de comercio, las marcas globales o las políticas empresariales que al parecer ocasionarán dificultades a algunos individuos o países mientras beneficiarán a otros. La globalifobia se manifiesta en diversas formas, como protestas o violencia dirigida a los encargados de la toma de decisiones o a empresas globales reconocidas. Entre los oponentes a la globalización hay sindicatos laborales, estudiantes de colegios y universidades, organizaciones no gubernamentales (ONGs) y otros. Por ejemplo, en Estados Unidos, algunas personas creen que la globalización

Las inquietudes acerca del aumento en las importaciones chinas y la posible pérdida de empleos han alimentado el sentimiento antiglobalización en Estados Unidos. Algunos productos "hechos en China" han estado bajo un escrutinio aún más minucioso después de las revelaciones sobre alimento para mascotas en mal estado, pasta dental que puede contener químicos tóxicos y juguetes contaminados con pintura con plomo.

ha reducido los salarios de los trabajadores estadounidenses y ha ocasionado la pérdida de empleos tanto de cuello azul como de cuello blanco, aunque las empresas anuncian utilidades récord. En muchos países en desarrollo, hay una sospecha cada vez mayor de que los países desarrollados del mundo (comenzando con Estados Unidos) se llevan la mayor parte de los beneficios del libre comercio. Un minero desempleado de Bolivia comentó, "la globalización es sólo otro nombre para la sumisión y el dominio. Aquí hemos tenido que vivir con eso durante 500 años y ahora deseamos ser nuestros propios patrones".[46]

Controles nacionales

Cada país protege los intereses comerciales de las empresas locales manteniendo el control sobre el acceso al mercado y la entrada a industrias tanto de baja como de alta tecnología. Estos controles varían desde un monopolio que controla el acceso a los mercados de tabaco hasta el control gubernamental nacional de los mercados de radiodifusión, equipo y transmisión de datos. En la actualidad, las barreras arancelarias han sido eliminadas en su mayor parte en países con altos ingresos, gracias a la OMC, el GATT, el TLCAN y otros tratados económicos. Sin embargo, las **barreras no arancelarias (NTBs; del inglés, nontariff barriers)** como las campañas "Compre productos locales", las reglas de seguridad alimentaria y otros obstáculos burocráticos todavía dificultan a las empresas ganar acceso a algunos mercados nacionales y regionales individuales.

GENERALIDADES DE ESTE LIBRO

Este libro fue escrito para estudiantes y personas de negocios interesados en el marketing global. A lo largo del libro presentamos y analizamos conceptos y herramientas importantes que se aplican específicamente al marketing global.

El libro se divide en cinco partes. La parte I incluye el capítulo 1, que presenta una visión general y la teoría básica del marketing global. Los capítulos 2 al 5 integran la parte II, en la que abordamos los entornos del marketing global. Los capítulos 2 y 3 tratan sobre las características de mercado económicas y regionales, incluyendo la ubicación del ingreso y la población, los patrones de comercio e inversión y las etapas de desarrollo del mercado. En el capítulo 4, examinamos los elementos sociales y culturales y, en el capítulo 5, presentamos los aspectos legales, políticos y reguladores.

Dedicamos la parte III a temas que deben considerarse al llegar a los mercados globales. En el capítulo 6 cubrimos los sistemas de información de marketing y la investigación de mercados. El capítulo 7 analiza la segmentación de mercado, el targeting (selección del objetivo) y el posicionamiento. El capítulo 8 analiza los fundamentos de importación, exportación y compra de componentes. Dedicamos el capítulo 9 a diversos aspectos de estrategia global, incluyendo alternativas de estrategias para la entrada al mercado y la expansión del mismo.

Dedicamos la parte IV a consideraciones globales relacionadas con la mezcla de marketing. Los capítulos 10 al 14 cubren en detalle la aplicación de producto, precio, canal y decisiones sobre las comunicaciones de marketing en respuesta a las oportunidades y amenazas presentes en el mercado global.

Los tres capítulos de la parte V tratan sobre temas de estrategia corporativa, liderazgo y el impacto de la revolución digital en el marketing global. El capítulo 15 incluye una visión general de la estrategia y ventaja competitiva. El capítulo 16 aborda algunos de los retos de liderazgo que enfrentan los directores generales de empresas globales. Además, el capítulo cubre la organización y el control de programas de marketing global, así como la importancia de la responsabilidad social corporativa y de las prácticas empresariales éticas. El último capítulo explora las maneras en que Internet, el comercio electrónico y otros aspectos de la revolución digital crean nuevas oportunidades y retos para los expertos en marketing global.

[46] Larry Rohter, "Bolivia's Poor Proclaim Abiding Distrust of Globalization", *The New York Times*, 17 de octubre 2003, p. A3.

resumen

Una empresa que participa en el **marketing global** centra sus recursos en las oportunidades y amenazas de éste. Los expertos en marketing global exitosos, como Nestlé, Coca-Cola y Honda, usan elementos conocidos de la **mezcla de marketing** (las cuatro Ps) para crear programas de marketing global. Las actividades de marketing, R&D, manufactura y otras integran la **cadena de valor** de una empresa; las empresas configuran estas actividades para crear **valor** superior para el cliente a nivel global. Además, las empresas globales mantienen un **enfoque** estratégico al mismo tiempo que persiguen incesantemente una **ventaja competitiva**. La mezcla de marketing, la cadena de valor, la ventaja competitiva y el enfoque tienen una aplicación universal, independientemente de si una empresa hace negocios sólo en su país de origen o mantiene una presencia en muchos mercados de todo el mundo. No obstante, en una **industria global**, las empresas que no son capaces de buscar oportunidades globales corren el riesgo de ser desplazadas por competidores globales más fuertes.

La **estrategia de marketing global (GMS)** de una empresa puede mejorar su desempeño a nivel mundial. La GMS destaca varios aspectos. En primer lugar está la naturaleza del programa de marketing en términos del equilibrio entre un **modelo de estandarización (de extensión)** para los elementos de la mezcla de marketing y un **modelo de localización (de adaptación)** que responda a las diferencias nacionales o regionales. En segundo lugar está la **concentración de las actividades de marketing** en unos cuantos países o la dispersión de estas actividades a través de muchos países. Las empresas que participan en marketing global también pueden participar en la **coordinación de las actividades de marketing**. Por último, la GMS de una empresa aborda el tema de la **participación en el mercado global**.

La importancia que tiene en la actualidad el marketing global se observa en las clasificaciones de empresas recopiladas por el *Wall Street Journal*, *Fortune*, *Financial Times* y otras publicaciones. Ya sea que se clasifiquen por ingresos, capitalización de mercado o alguna otra medida, casi todas las grandes corporaciones del mundo son activas regional o globalmente. El tamaño de los mercados globales, para industrias individuales o categorías de productos, explica por qué las empresas "se vuelven globales". Para algunas categorías de productos, los mercados globales representan cientos de miles de millones de dólares en ventas anuales; otros mercados son mucho más pequeños. Cualquiera que sea el tamaño de la oportunidad, los competidores exitosos de una industria descubren que para aumentar sus ingresos y utilidades deben buscar mercados fuera de su país de origen.

La administración de una empresa se clasifica en términos de su orientación hacia el mundo: **etnocéntrica**, **policéntrica**, **regiocéntrica** o **geocéntrica**. Los términos reflejan niveles progresivos de desarrollo o evolución. Una orientación etnocéntrica caracteriza a las *empresas domésticas* e *internacionales*; las empresas internacionales buscan oportunidades de marketing fuera de su mercado doméstico ampliando diversos elementos de la mezcla de marketing. Una visión del mundo policéntrica predomina en una *empresa multinacional*, donde los gerentes nacionales adaptan la mezcla de marketing operando en forma autónoma. Cuando la administración integra y coordina las actividades a nivel regional, la decisión refleja una orientación regiocéntrica. Los gerentes de *empresas globales* y *transnacionales* tienen una orientación geocéntrica y siguen estrategias tanto de extensión como de adaptación en mercados globales.

La interacción dinámica de varias fuerzas impulsoras y restrictivas define la importancia del marketing global. Entre las fuerzas impulsoras están las necesidades y los deseos del mercado, la tecnología, las mejoras en el transporte y la comunicación, los costos de productos, la calidad, las tendencias económicas mundiales y el reconocimiento de oportunidades para desarrollar **apalancamiento** al operar globalmente. Entre las fuerzas restrictivas están las diferencias de mercado, la miopía administrativa, la cultura organizacional y los controles nacionales.

preguntas de repaso

1. ¿Cuáles son las metas básicas del marketing? ¿Estas metas son relevantes para el marketing global?
2. ¿Qué significa "localización global"? ¿Coca-Cola es un producto global? Explique su respuesta.
3. Describa algunas de las estrategias de marketing global que están disponibles para las empresas. Dé ejemplos de empresas que usan las diferentes estrategias.
4. ¿Cómo difieren las estrategias de marketing global de Harley-Davidson y Toyota?
5. Describa la diferencia entre las orientaciones etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica de la administración.
6. Identifique y describa brevemente algunas de las fuerzas que han dado lugar a un aumento de la integración global y a la importancia cada vez mayor del marketing global.
7. Defina *apalancamiento* y explique los diferentes tipos de apalancamiento que existen para las empresas con operaciones globales.

marketing global y la world wide web

Casi cualquier empresa mencionada en este capítulo usa Internet como una herramienta de comunicación. Usted puede conocer mucho sobre el alcance geográfico y las actividades de marketing de una empresa al visitar su sitio Web. Muchas empresas también anuncian sus informes anuales en línea; puede leerlos e imprimirlos si su computadora cuenta con el programa Acrobat de Adobe. El identificador universal de recursos (URL) de una empresa se basa con frecuencia en su nombre (por ejemplo, **www.caterpillar.com**) o en sus iniciales (por ejemplo, **www.ibm.com**). Si, después de un par de intentos, no puede localizar la página inicial de una empresa, consulte la de Hoover's (**www.hoovers.com**). Usted puede estar ya familiarizado con el libro de consulta impreso de la empresa, *Hoover's Handbook*. El sitio Web de Hoover's ofrece cápsulas empresariales gratuitas que contienen información básica que incluye nombres de altos directivos, direcciones de oficinas centrales, ventas anuales y enlaces a otros sitios Web corporativos.

desarrolle sus habilidades de marketing global

1. Cada mes de agosto, la revista *Fortune* publica su encuesta Global 500. La tabla 1-4 muestra las mejores 25 empresas de 2005. Revise la lista y elija cualquier empresa que le interese. Compare su clasificación de 2005 con la clasificación más reciente (que puede encontrar consultando la versión impresa de *Fortune* o visitando www.fortune.com). ¿Cómo ha cambiado la clasificación de la empresa? Consulte fuentes adicionales (como artículos de revistas, informes anuales, el sitio Web de la empresa) para comprender mejor los factores y las fuerzas que contribuyeron al ascenso o descenso de la empresa en las clasificaciones.

2. La siguiente es una lista de países de diversas regiones del mundo. ¿Qué categoría de bienes cree que sea la principal exportación de cada una? Las respuestas probables se muestran en la columna derecha. Escriba la letra correspondiente al producto o categoría de productos que haya elegido en el espacio proporcionado; cada producto puede usarse más de una vez. Las respuestas se presentan a continuación.

_____ 1. Brasil	a. cacao
_____ 2. Finlandia	b. oro
_____ 3. Ghana	c. productos de telecomunicación y tecnología
_____ 4. Arabia Saudita	d. equipo y partes para aviones
_____ 5. Nigeria	e. petróleo
_____ 6. Australia	f. minerales metálicos y de extracción
_____ 7. Rusia	g. electrónica
_____ 8. Singapur	h. vehículos de motor
_____ 9. Alemania	i. granos de café
_____ 10. Perú	

Respuestas: 1. d 2. c 3. a 4. e 5. e 6. f 7. e 8. g 9. h 10. b

mejore sus habilidades de pensamiento crítico

Hay un refrán en el mundo empresarial que reza "nada fracasa como el éxito". En este capítulo, leyó acerca de algunos problemas recientes de Gap. ¿De qué manera una tienda minorista de modas que alguna vez fue *la* fuente de elementos básicos del guardarropa, como pantalones de algodón y playeras blancas de manera repentina pierde su ventaja de marketing? Motorola es otra empresa que ha sido víctima de su propio éxito. El modelo Razr de la empresa tuvo un enorme éxito entre los clientes, pero a Motorola le ha sido difícil aprovecharlo. Además, el director general de Starbucks Howard Shultz ha advertido recientemente que su empresa y marca corren el riesgo de convertirse en productos de consumo masivo. Realice una investigación exploratoria para conocer más acerca de estas empresas. ¿Qué lecciones se pueden aprender de sus recientes desempeños de mercado?

lecturas sugeridas

Para los lectores que desean tener una mejor comprensión de China, recomendamos lo siguiente:

James McGregor, *One Billion Customers: Lessons from the Front Lines of Doing Business with China* (Nueva York: Free Press, 2005).

James Kynge, *China Shakes the World* (Nueva York: Houghton Mifflin, 2006).

Caso 1-1

McDonald's se expande globalmente al mismo tiempo que adapta su receta local

McDonald's Corporation es una leyenda de la comida rápida cuyos famosos arcos dorados se encuentran en 118 países diferentes. La empresa es la líder indiscutible en el segmento de restaurantes de servicio rápido (QSR; del inglés, quick service restaurant) de la industria de la hospitalidad, con más del doble de los ingresos de todo el sistema de Burger King. McDonald's creó su reputación al prometer y entregar tres cosas a sus clientes: comida barata de sabor consistente, sin importar la ubicación; servicio rápido y un ambiente familiar limpio. La empresa también fue pionera en el desarrollo de características orientadas a la conveniencia, como ventanillas de servicio en el automóvil y zonas de recreación techadas para niños. En la actualidad, gracias a la publicidad fácil de recordar y a las acciones intensas de promoción, McDonald's es una de las marcas más valiosas del mundo. Se dice que los arcos dorados constituyen el segundo símbolo más reconocido del mundo, después de los aros olímpicos. Sólo en Estados Unidos, McDonald's invierte por lo regular alrededor del doble en publicidad de lo que invierten Burger King y Wendy's.

Sin embargo, hoy en día, la empresa enfrenta ataques competitivos desde varias direcciones. Durante la década de 1990, una amplia variedad de proveedores de alimentos y bebidas de primera calidad hicieron su aparición. Por ejemplo, los consumidores acuden en masa a las cafeterías Starbucks, donde gastan libremente en café con leche y otras bebidas de café de especialidad. El segmento "rápido y casual" de la industria, que incluye empresas como Panera Bread, Cosi y Baja Fresh está atrayendo a clientes que buscan platillos de mejor calidad en ambientes más cómodos. Entretanto, Subway superó a McDonald's como la cadena de restaurantes con el mayor número de locales en Estados Unidos. Algunos observadores de la industria sugirieron que, en términos tanto de ofertas de alimento como de marketing, McDonald's estaba perdiendo contacto con los modernos estilos de vida estadounidenses.

Tabla 1 *Ventas de McDonald's por región: aumento (disminución)*

	Estados Unidos	Europa	APMOA	América Latina	Canadá	Total
2005	4.4%	2.6%	4.0%	11.6%	0.3%	3.9%
2004	9.6%	2.4%	5.6%	13.0%	5.4%	6.9%
2003	6.4%	(0.9)%	(4.2)%	2.3%	0.0%	2.4%

Hasta hace poco, el panorama parecía más prometedor fuera de Estados Unidos. Gracias a los estilos de vida cambiantes alrededor del mundo, cada vez más personas aceptan el concepto de comida rápida. McDonald's respondió a las oportunidades aumentando la tasa de apertura de nuevas unidades. Como muestran las tablas 1 y 2, McDonald's International está organizada en cuatro regiones gráficas: 1) Europa, 2) Asia/Pacífico, MedioOriente y África (APMOA); 3) América Latina y 4) Canadá. En 2005, las oficinas de los directores nacionales para Europa y Asia se trasladaron de la oficina central a sus respectivas regiones; por ejemplo, ahora, el director de APMOA administra la empresa desde Hong Kong. Al comentar sobre el cambio, Ken Koziol, vicepresidente de innovación de restaurantes a nivel mundial, explicó: "McDonald's se construyó sobre un fuerte cimiento de un menú central que hemos llevamos a todo el mundo, pero tenemos que asegurarnos de ser más relevantes a nivel local, ya que los perfiles de gusto y los deseos están cambiando".

Asia-Pacífico

Al parecer, el mercado hindú ofrece enormes posibilidades a McDonald's. En el otoño de 1996, la empresa abrió sus primeros restaurantes en Nueva Delhi y Mumbai. En Nueva Delhi, los arcos dorados compiten con Nirula's, una cadena de restaurantes de servicio rápido que cuenta con alrededor de dos docenas de locales; además, hay cientos de cadenas regionales más pequeñas en toda India. La cadena Subway con sede en Estados Unidos inauguró su primer local hindú en 2001; Pizza Hut, KFC y Domino's Pizza también están estableciendo locales. Pizza Hut, ubicada sobre Juhu Road en Mumbai, ocupa un edificio de tres pisos con grandes ventanales y aire acondicionado central; casi todas las noches, una larga fila de clientes se forma afuera del restaurante. La demanda hindú de alimentos de las grandes cadenas de comida rápida crece a una tasa estimada de 40 por ciento anual; los analistas pronosticaron que el mercado crecería a 1,300 millones de dólares para 2005. La administración identifica ubicaciones estratégicas en zonas con mucho tránsito de peatones, como la calle comercial de Bandra, uno de los suburbios de Mumbai. Entre otras ubicaciones de restaurantes están un sitio cercano a un colegio en Vile Parle y otro frente a la estación de ferrocarriles de Andheri. Los precios son más bajos que en otros países; casi todos los emparedados cuestan cerca de 40 rupias (menos de 1 dólar). Las bebidas cuestan 15 rupias y un paquete de papas fritas a la francesa cuesta 25 rupias. Una comida completa cuesta el equivalente a 2 dólares.

Tabla 2 *Número total de restaurantes de todo el sistema*

	Estados Unidos	Europa	APMOA	América Latina	Canadá	Otros	Total
2005	13,727	6,352	7,692	1,617	1,378	1,120	31,886
2004	13,673	6,287	7,567	1,607	1,362	1,065	31,561
2003	13,609	6,186	7,475	1,578	1,339	942	31,129

Fuente: sitio Web corporativo de McDonald's; se tuvo acceso el 28 de diciembre de 2005.

Puesto que la religión hindú prohíbe comer carne de res, McDonald's desarrolló la Maharaja Mac de cordero específicamente para India a pesar de las protestas de varios grupos nacionalistas hindúes, el primer McDonald's atrajo grandes multitudes a su local ubicado cerca de la terminal de ferrocarriles de Victoria; entre sus clientes había muchos turistas de toda India y del extranjero, así como habitantes del lugar que iban y venían del trabajo. No obstante, los activistas hindúes reanudaron sus protestas en poco tiempo, acusando a la empresa en esta ocasión de usar grasa de buey para cocinar. La administración colocó letreros que rezaban "Aquí no se vende carne de res ni productos de res", pero las dudas que surgieron debido a la controversia mantuvieron alejados a muchos clientes potenciales. En un esfuerzo por atraer de nuevo a las multitudes, McDonald's ha trabajado diligentemente para demostrar que es sensible a los gustos y las tradiciones hindúes. Al igual que en todo el mundo, McDonald's destaca que casi todos los ingredientes que utiliza en sus alimentos (hasta 95 por ciento) se producen a nivel local. Además, para dar cabida a los vegetarianos, cada restaurante tiene dos áreas separadas para la preparación de alimentos. La cocina "verde" está dedicada a la comida vegetariana, como la picante hamburguesa de papa McAloo Tikka, Pizza McPuff y Paneer Salsa McWrap. Los platillos a base de carne se preparan en la cocina roja. Incluso la mayonesa se elabora sin huevos. Algunos de los nuevos platillos del menú desarrollados para India se introducen en Europa y Estados Unidos.

"Los gustos del hindú urbano, con una tendencia a incrementar sus ingresos, están evolucionando y cada vez más hindúes tratan de comer fuera y experimentar. La base de clientes hindúes potenciales para un McDonald's o Subway es mayor que el tamaño de países desarrollados enteros".

Sapna Nayak, analista de alimentos de Roabank India

China es en la actualidad la sede del McDonald's más grande del mundo. El primer local chino abrió a mediados de 1992 en el centro de Beijing, a unas cuantas cuadras de la Plaza Tiananmen. A pesar de tener un contrato de arrendamiento por 20 años para su primera tienda, McDonald's se encontró en medio de una disputa entre el gobierno central y el gobierno municipal de Beijing. Los funcionarios municipales decidieron construir un nuevo centro comercial de 1,200 millones de dólares en el centro de la ciudad y exigieron que McDonald's desocupara el local. Sin embargo, los funcionarios del gobierno central no habían aprobado los planes de la ciudad. McDonald's se vio obligada a abandonar el lugar; a pesar de este inicio turbulento, McDonald's posee ahora más de 800 restaurantes en China. Los restaurantes compran 95 por ciento de sus provisiones, incluso lechuga, de fuentes locales.

En Asia y en todas partes, McDonald's se protege de las fluctuaciones monetarias comprando lo más que se pueda a proveedores locales. Por ejemplo, los restaurantes de la empresa en Singapur compran ahora croquetas de pollo procedentes de Tailandia en vez de Estados Unidos. No obstante, las papas fritas a la francesa aún deben importarse de Australia o Estados Unidos. Para ayudar a compensar los altos costos, McDonald's ofrece a sus clientes la opción de arroz como platillo acompañante a un precio más bajo.

Europa occidental

Los arcos dorados son una escena familiar en Europa, sobre todo en Inglaterra, Francia y Alemania; hay incluso un hotel Golden Arch de cuatro estrellas en Zurich. En general, Europa contribuye con 25 por ciento de las ventas y 45 por ciento de la utilidad operativa, lo que la convierte en una región mundial clave. Sin embargo, de 1999 a 2000, Europa anunció una disminución de las ventas del 3 por ciento, debido en gran parte a las inquietudes de los consumidores por la enfermedad de las vacas locas. El negocio británico de la cadena sufrió un golpe muy duro; la amenaza a la salud pública por la enfermedad de las vacas locas que inició en 1996 dio como resultado la prohibición de las exportaciones de carne de res británica al continente europeo. Como respuesta a las inquietudes del público, McDonald's usó de inmediato como sustituto carne de res importada en sus restaurantes británicos. Para mediados de 1997, con la convicción de que la carne de res británica era segura, McDonald's la reincorporó a su menú. Irónicamente, tan pronto como el escándalo en torno a la carne de res se apaciguó, Burger King introdujo su emparedado denominado acertadamente Big King ("20 por ciento más carne de res que una Big Mac") en Inglaterra. En 2000 y 2001, surgieron de nuevo inquietudes acerca de la seguridad del suministro de carne de res en medio de un brote de fiebre aftosa e informes constantes de los medios de comunicación sobre la enfermedad de las vacas locas. La disminución de los deseos del público de consumir carne de res se reflejó en la reducción de las ventas, los ingresos y la utilidad operativa a través del sistema de la división europea de McDonald's en el año 2000.

La tradición de la excelencia culinaria de Francia la convierte en un caso especial en Europa; las opciones para comer varían desde los legendarios restaurantes Michelin de tres estrellas hasta los humildes bistrós de vecindario. Desde que McDonald's inauguró su primer restaurante francés en 1972, los encargados de la elaboración de políticas y los comentaristas de medios de comunicación expresaron sus inquietudes sobre el impacto de la comida rápida en la cultura francesa. Aún así, con casi 1,000 restaurantes, Francia representa hoy el tercer mercado de McDonald's más grande de Europa. No obstante, la controversia ha mantenido a la empresa a la vista del público. Por ejemplo, algunos ciudadanos franceses protestaron cuando McDonald's se convirtió en el alimento oficial de las finales de la Copa del Mundo que se celebraron en Francia en 1998.

En agosto de 1999, un criador de ovejas de nombre Jose Bové dirigió una protesta contra la construcción del 851° McDonald's francés cercano a la villa de Millau. El grupo usó herramientas de construcción para desmantelar la estructura parcialmente terminada. Bové dijo a la prensa que el grupo había escogido a McDonald's porque, según sus palabras, es un símbolo de Estados Unidos, "el lugar donde no sólo fomentan la globalización y los alimentos producidos industrialmente, sino también sancionan injustamente a nuestros agricultores". En 2002, los directivos de McDonald's en Francia publicaron incluso un anuncio en la revista *Femme Actuelle* sugiriendo que los niños debían comer sólo un alimento a la semana en McDonald's.

Los franquiciatarios franceses de McDonald's experimentan algunas de las mismas presiones competitivas que enfrentan las unidades estadounidenses; también hay diferencias importantes. Por ejemplo, en el lado positivo, Burger King cerró su último restaurante en Francia en 1998. Sin embargo, los operadores de bistrós locales han disfrutado de mucho éxito con la venta de baguettes recién horneadas rellenas de jamón y queso brie, neutralizando eficazmente la ventaja de McDonald's de servicio rápido y precios bajos. En respuesta, los directivos contrataron a un despacho de arquitectos para desarrollar nuevos diseños de restaurantes específicamente para el mercado francés.

Se desarrolló un total de ocho temas diferentes; muchas de las tiendas rediseñadas tienen pisos de parqué y paredes de ladrillos expuestos. Los letreros muestran colores tenues en vez del rojo y amarillo distintivos de la cadena y los arcos dorados se exhiben de manera más sutil. En general, los restaurantes no lucen como los locales de McDonald's de cualquier otra parte. El primer restaurante rediseñado se ubica en los Campos Elíseos, en un sitio que ocupaba anteriormente un Burger King; denominado "Música", el restaurante ofrece a los comensales la oportunidad de escuchar música con iPods y ver videos musicales en pantallas de televisión. En algunos lugares, los sillones de un diseñador danés en color verde lima han reemplazado a

los asientos de plástico. A medida que los locales de McDonald's en Francia experimentaron cambios de estilo, algunos franquiciatarios reportaron incrementos del 10 a 20 por ciento en sus ventas. Impresionados con estos resultados, algunos franquiciatarios estadounidenses comenzaron a llevar a cabo renovaciones similares.

Europa Central y Oriental

El 31 de enero de 1990, después de 14 años de negociación y preparación, el primer Bolshoi Mac salió a la venta en lo que era entonces la Unión Soviética; al final de la década, había más de dos docenas de restaurantes McDonald's en Rusia. El primer McDonald's de Moscú se construyó en la Plaza Pushkin, cerca de una importante estación del metro a sólo unas cuantas cuadras del Kremlin. Cuenta con 700 asientos interiores y otros 200 exteriores. Se jacta de tener 800 empleados y tiene un mostrador de 70 pies con 27 cajas registradoras, equivalente a 20 McDonald's ordinarios incluidos en uno. En este momento, hay más locales de McDonald's en Rusia, pero el restaurante original de la Plaza Pushkin disfruta la distinción de ser el McDonald's más concurrido del mundo. Para garantizar un suministro constante de materias primas de alta calidad, la empresa construyó el McComplex, una enorme instalación de procesamiento de 45 millones de dólares en las afueras de Moscú. McDonald's también trabajó de cerca con los agricultores locales para mejorar el rendimiento y la calidad; en la actualidad, la empresa abastece 75 por ciento de sus ingredientes por medio de una red de 100 proveedores del país.

Desde el principio, George Cohon, el canadiense que es presidente senior de McDonald's en Rusia, anunció que los restaurantes aceptarían rublos, que era la única moneda ordinaria que los ciudadanos rusos comunes tenían permitido poseer. Fue una decisión audaz porque el rublo no era convertible; en otras palabras, los rublos carecían de valor fuera de Rusia. Entre el grupo de restaurantes occidentales establecidos en Moscú en ese tiempo, algunos requerían que los clientes pagaran en dólares u otras monedas "fraccionarias" (es decir, convertibles); en contraste, el restaurante de Pizza Hut de Moscú ofrecía filas de servicio separadas para los clientes que usaban rublos y los que pagaban con monedas fraccionarias. Aunque el McDonald's de Rusia no podía enviar en un principio ninguna utilidad fuera del país, había otra alternativa: reinvertir los rublos en la mejor opción en bienes raíces en Moscú y abrir restaurantes adicionales.

La conmoción que surgió a raíz de la disolución de la Unión Soviética y de la travesía en ocasiones tortuosa de Rusia hacia una economía de mercado durante la década de 1990 ha planteado a la administración de McDonald's en Rusia diversos retos. Aunque hubo manifestaciones públicas masivas después de un fallido golpe de estado en agosto de 1991, McDonald's no fue el blanco de los manifestantes. El reto más grande de la administración hasta la fecha ha sido probablemente la crisis monetaria que comenzó en el verano de 1998 cuando el gobierno ruso devaluó el rublo e incumplió con el pago de su deuda externa. Muchas empresas aumentaron de inmediato sus precios para compensar la caída precipitada del valor del rublo y los clientes dejaron de comprar.

Ucrania y Belarús están entre los otros miembros de la Comunidad de Estados Independientes que tienen restaurantes recién abiertos. El primer McDonald's ucraniano se inauguró en Kiev en 1997; la empresa vislumbraba 100 locales para 2007 con una inversión total de 120 millones de dólares. Además, McDonald's ha puesto su mirada en Europa Central, donde planea establecer cientos de nuevos restaurantes en Croacia, Eslovaquia, Rumania y otros países.

Un nuevo enfoque en el mercado estadounidense

Para finales de la década de 1990, la estrategia de McDonald's de hacer crecer sus negocios en Estados Unidos abriendo nuevos restaurantes no estaba dando los resultados deseados. En 1998, las dificultades de McDonald's ocasionaron una conmoción en la administración: el presidente y director general Michael R. Quinlan renunció al puesto más alto a favor de Jack M. Greenberg, quien había dirigido a McDonald's en Estados Unidos. Greenberg lanzó de inmediato una serie de nuevas iniciativas orientadas al crecimiento, incluyendo las primeras incursiones de la empresa fuera del negocio central. Por ejemplo, McDonald's adquirió una participación mayoritaria en la cadena Chipotle Mexican Grill. Esta acción señaló el reconocimiento de McDonald's tanto de la creciente popularidad de las comidas étnicas como del mayor interés entre los consumidores por comer en forma saludable. McDonald's también adquirió Aroma, una cadena de cafeterías en Londres. La tendencia hacia las adquisiciones continuó cuando McDonald's adquirió Donatos Pizza y Boston Market, una cadena floreciente que ofrece comida casera. Greenberg admitió: "hay segmentos del negocio que no se pueden hacer bajo los arcos. Cuando sales con tus amigos un sábado por la noche para comer pizza y tomar vino, no vas a McDonald's". Greenberg visualizó que estas marcas asociadas aumentarían la tasa de crecimiento de McDonald's por lo menos 2 por ciento en pocos años. Además, McCafé, una tienda de café gourmet basada en un concepto australiano exitoso, fue probada en el centro de Chicago, y una heladería McTreat tuvo un periodo de prueba en Houston.

"McDonald's da la impresión de ser anticuado. Si deseas tener estilo comes sushi. La comida hindú es incluso más novedosa. McDonald's es como comer pan blanco".

Daniel, dibujante arquitectónico de 26 años de edad de San Francisco

En 2002, Greenberg renunció y Jim Cantalupo se convirtió en director general. Cantalupo era un vicepresidente jubilado cuya carrera de 28 años en McDonald's incluía mucha experiencia internacional. Se comprometió a revisar todas las iniciativas de sus predecesores, incluyendo las adquisiciones no centrales. Además prometió regresar a la empresa a lo que era centrándose en lo básico, particularmente en el servicio al cliente, la limpieza de los restaurantes y la comida confiable. Descontento con el reciente tema publicitario "Sonríe" de la empresa, Cantalupo dio el paso extraordinario de convocar a una reunión cumbre del personal creativo de alto nivel de 14 agencias de publicidad que representaban a los 10 mercados internacionales más importantes de McDonald's. La más destacada entre ellas era DDB Worldwide con sede en Nueva York, la principal agencia en la cuenta de McDonald's que maneja la publicidad en 34 países, incluyendo a Australia, Estados Unidos y Alemania. Además, Leo Burnett es responsable de los anuncios dirigidos a niños. Los gerentes de marketing y publicidad de McDonald's de países clave también fueron convocados a la reunión en la oficina central de la empresa ubicada en Oakbrook, Illinois.

Larry Light, ex director de marketing global de McDonald's, comentó:

> El talento creativo es un talento raro y las personas creativas no pertenecen a regiones geográficas, Brasil, Francia o Australia. Retaremos a nuestras agencias a mantener una actitud más abierta en la cuestión de compartir entre regiones geográficas.

Charlie Bell, ex directivo de McDonald's en Europa que fue promovido a director de operaciones, no se anduvo con rodeos acerca de la publicidad de la empresa. "Hemos perdido la distinción de una de las mejores marcas del mundo", dijo ante la reunión cumbre. En junio, la empresa anunció que había escogido la frase "i'm loving it" (me encanta) como su nuevo tema de marketing global; la idea la propuso Heye & Partner, una unidad de DDB Worldwide ubicada en

Alemania. Por desgracia, en pocos meses, Cantalupo y Bell fallecieron de manera inesperada. Jim Skinner, el director general actual de la empresa, instituyó la iniciativa "Plan para ganar" con el propósito de dar dinamismo a McDonald's.

Aunque los directivos de McDonald's trataron de combatir los problemas que enfrentaba su empresa, diversos expertos en negocios ofrecieron su consejo. A mediados de la década de 1990, un analista de mercado dijo: "McDonald's es similar a Coca-Cola hace diez años. Está a punto de convertirse en un gigante internacional, con Estados Unidos como mercado principal, pero el extranjero como fuerza impulsora." Adrian J. Slywotzky, autor de *Value Migration*, señaló: "McDonald's debe cambiar la pregunta '¿Cómo podemos vender más hamburguesas?' a '¿Qué nos permite nuestra marca vender a nuestros clientes?'". Mark DiMassimo, director general de una empresa con sede en Nueva York que se especializa en publicidad de marca, llama a McDonald's "una gran organización perdida en busca de una estrategia". Desde su punto de vista, "la empresa debe enfocarse, enfocarse, enfocarse y representar una sola cosa".

Hay evidencia de que, después de varios años, la estrategia "Plan para ganar" está ganando fuerza. La revista *Consumer Reports* elogió los intentos de la empresa para mejorar su programa de cafés. Los consumidores han aceptado platillos del menú "mejor para ti", como ensaladas y emparedados. Además, la empresa busca maneras de ser más consciente del medio ambiente usando menos empaques de plástico y reciclando más. Dennis Hennequin, el director a cargo de las operaciones europeas, está complacido con los resultados de su plan para redefinir la imagen de McDonald's. Comentó, "estoy cambiando la historia. Debemos ser fieles a nuestras raíces, asequibles, convenientes... pero debemos agregar nuevas dimensiones". En 2007, fortalecido en parte por el fuerte crecimiento de las ventas en Europa, el precio de las acciones de McDonald's alcanzó su nivel más alto en años.

Preguntas de repaso

1. Identifique los principales elementos de la estrategia de marketing global de McDonald's. En forma específica, ¿cómo aborda McDonald's el asunto de la estandarización?
2. ¿Considera que los funcionarios gubernamentales de países en desarrollo, como Rusia, China e India reciben bien a McDonald's? ¿Los consumidores de estos países aceptan a McDonald's?, ¿por qué?
3. A finales de 2003, McDonald's anunció que estaba vendiendo la unidad Donatos Pizza. Entonces, en 2006, la cadena Chipotle fue escindida (dividida). De acuerdo con estas acciones estratégicas, evalúe las perspectivas de éxito de McDonald's más allá del modelo de hamburguesas y papas fritas.
4. ¿Es realista esperar que McDonald's, o cualquier empresa reconocida, se expanda globalmente sin cometer errores o en ocasiones generar controversia? ¿Por qué McDonald's es con frecuencia el blanco de los manifestantes antiglobalización alrededor del mundo?

Visite el sitio Web

www. mcdonalds. com *incluye un directorio de sitios de países específicos*

Fuentes: Jenny Wiggins, "Burger, Fries, and a Shake-Up", *Financial Times* (27 de enero de 2007), p. 7; Steven Gray, "Beyond Burgers: McDonald's Menu Upgrade Boosts Meal Prices and Results", *The Wall Street Journal*, 18-19 de febrero de 2006, pp. Al, A7; Jeremy Grant, "Golden Arches Bridge Local Tastes", *Financial Times*, 9 de febrero de 2006, p. 10; Saritha Rai, "Tastes of India in U.S. Wrappers", *The New York Times*, 29 de abril de 2003, pp. W1, W7; Bruce Horovitz, "It's Back to Basics for McDonald's", *USA Today*, 21 de mayo de 2003, pp. 1B, 2B; Sherri Day, "After Years at Top, McDonald's Strives to Regain Ground", *The New York Times*, 3 de marzo de 2003, pp. Al, A19; Sherri Day y Stuart Elliot, "At McDonald's, an Effort to Restore Lost Luster", *The New York Times*, 8 de abril de 2003, pp. B1, B4; Shirley Leung y Suzanne Vranica, "Happy Meals Are No Longer Bringing Smiles at McDonald's", *The Wall Street Journal*, 31 de enero de 2003, p. Bl; Shirley Leung y Ron Lieber, "The New Menu Option at McDonald's: Plastic", *The Wall Street Journal*, 26 de noviembre de 2002, pp. D1, D2; Shirley Leung, "McHaute Cuisine: Armchairs, TVs and Espresso-Is It McDonald's?", *The Wall Street Journal*, 30 de agosto de 2002, pp. Al, A6; Bruce Horovitz, "McDonald's Tries a New Recipe to Revive Sales", *USA Today*, 10 de julio de 2001, pp. 1A, 2A; Geoff Winestock y Yaroslav Trofimov, "McDonald's Reassures Italians About Beef", *The Wall Street Journal*, 16 de enero de 2001, pp. A3, A6; Kevin Helliker y Richard Gibson, "The New Chief Is Ordering Up Changes at McDonald's", *The Wall Street Journal*, 24 de agosto de 1998, pp. B1, B4; Bethan Hutton, "Fast-Food Group Blows a McBubble in Slow Economy", *Financial Times*, 8 de mayo de 1998, p. 24; Bruce Horovitz, "'My Job Is Always on the Line", *USA Today*, 16 de marzo de 1998, p. 8B; David Leonhardt, "McDonald's: Can It Regain Its Golden Touch?", *Business Week*, 9 de marzo de 1998, pp. 70-74+; Richard Tomkins, "When the Chips Are Down", *Financial Times*, 16 de agosto de 1997, p. 13; Yumiko Ono, "Japan Warms to McDonald's Doting Dad Ads", *The Wall Street Journal*, 8 de mayo de 1997, pp. B1, B12.

Caso 2-1

Acer Inc.

Acer Inc. es un comercializador líder de PCs portátiles y de escritorio. La empresa, que anunció ventas de 9,600 millones de dólares en 2005, también fabrica otros productos como monitores de pantalla plana y asistentes personales digitales. A medida que Taiwán se ganaba una reputación como el "taller de tecnología del mundo", Acer se convertía en la empresa exportadora número uno de Taiwán fabricando y comercializando computadoras que vende bajo su propia marca comercial. Acer también produjo equipo como fabricante de equipo original (OEM; del inglés, original equipment manufacturer) para empresas globales reconocidas como IBM, Dell y Hitachi. El fundador de la empresa, su presidente y director general Stan Shih, convirtió a Acer en una de las empresas más exitosas de Taiwán.

A pesar del éxito de Acer, la empresa tuvo dificultades para entrar en el mercado estadounidense. Entre 1995 y 1997, la participación de Acer en el mercado estadounidense cayó de 15 a 5 por ciento. A finales de la década de 1990, Shih señaló: "en Estados Unidos y Europa somos relativamente débiles. Ahí, los participantes locales son muy fuertes. El problema es que no tenemos buena experiencia de marketing en esas regiones. Es un problema relacionado con las personas, no con el producto". Shih descubrió que crear marcas en el mercado de empresa a empresa es más fácil que crearlas en el mercado de empresa a consumidor. Opina que "las marcas de empresa a consumidor tienen más valor, pero también enfrentan más retos. Las personas que participan en el mercado de empresa a empresa son por lo regular racionales, pero los consumidores que participan en el mercado de empresa a consumidor son en general emocionales al elegir sus marcas".

En el año 2000, en una reestructuración general, Acer escindió sus operaciones de manufactura. La razón fue que Shih deseaba transformar a Acer de uno de los 10 mejores fabricantes globales de PCs a una "empresa prominente de marketing y servicios". Shih también dio un nuevo enfoque a la distribución y el marketing de Acer en el enorme mercado chino en rápido crecimiento. Acer y otros participantes clave en la industria de la alta tecnología de Taiwán se beneficiarán con las relaciones económicas más cerca-

nas con el gigante continental, que se unió a la OMC en 2001. Las reglas de la OMC requieren que tanto China como Taiwán eliminen las limitaciones a la inversión extranjera. En consecuencia, los productores con sede en Taiwán, de los cuales Acer abastece ahora sus productos, tienen la mayoría de sus fábricas en China.

Shih vislumbra crear una base sólida de mercado en la Gran China (China continental, Taiwán y Hong Kong) y expandirse de ahí al resto del mundo. Shih comenta: "el mercado en China es decisivo para que las empresas taiwanesas se conviertan en empresas globales". "La innovación no se relaciona necesariamente con el hecho de ser inteligente o no. La realidad es que si no tienes un gran mercado no es fácil innovar porque el retorno sobre la inversión es demasiado bajo. El potencial de China no consiste sólo en grandes mercados y mano de obra barata. En realidad, también es para ingenieros o profesionales con estudios superiores". Shih cree que si la Gran China se convierte en el mercado "doméstico" de la empresa (no sólo Taiwán), Acer logrará economías de escala decisivas que le permitirán desarrollar productos innovadores que tendrán éxito tanto en China como en el resto del mundo.

Shih comprende que para Acer es fundamental desarrollar una imagen fuerte de marca en China. Shih comenta: "el reto para esta región es en realidad la pobre imagen relacionada frecuentemente con los productos". Shih cree que es necesario que las empresas tengan una situación estable y segura en el mercado local antes de perseguir mercados regionales y después globales. Continúa diciendo: "otro aspecto importante tiene que ver también con el gobierno y el público en general. Ellos deben comprender el papel de las actividades de apoyo para las marcas locales. Si no apoyan o usan los productos fabricados localmente, no habrá ninguna mejora en esta área".

Ronald Chwang, director de tecnología de Acer, pronostica que el conocimiento que tiene Acer del mercado chino ayudará a la empresa a lograr sus objetivos de crecimiento y participación en el mercado; como dice, "ahora tenemos un mercado donde entendemos la cultura y las necesidades de la gente. Eso debe permitirle a Acer mover mucho hardware". J. T. Wang, presidente de Acer, señala: "China y Taiwán comparten no sólo el mismo idioma y cultura, también muchos de nuestros proveedores taiwaneses ya se encuentran allá. Podemos crear una marca global construyendo un fuerte mercado doméstico".

Todavía Acer enfrenta una dura competencia en China. Lenovo, una marca local continental, domina alrededor de un tercio del mercado. Wang cree que Acer está bien posicionada para superar a las empresas locales continentales, como Lenovo, y convertirse en empresa líder en ventas de PCs en China. Shih cree que Acer tendrá una ventaja en comparación con los fabricantes locales de PCs porque Acer es "más global". Al mismo tiempo, Shih está convencido de que su empresa podrá competir con las empresas globales reconocidas que entran a China porque Acer es más "local" que ellas. La identidad internacional de Acer proporciona a la empresa el acceso a mejores prácticas empresariales, tecnología y economías de escala que no tienen empresas como Lenovo. Shih dice: "tenemos más tecnología... Tenemos más exposición global... Tenemos más conocimiento internacional... Podemos ganar gradualmente más participación en el mercado".

Shih admite que las ventas de PCs de escritorio de Acer en China se han desarrollado más lento de lo esperado. Atribuye esto al pobre reconocimiento de marca de Acer en el continente. No obstante, Shih dio el pronóstico estratégico de que las computadoras portátiles de la empresa ayudarían a Acer a establecer una marca de calidad y una imagen de gran prestigio. Entretanto, Lenovo adquirió el negocio de computadoras portátiles Thinkpad de IBM en una acción que posicionó a la empresa en el tercer lugar entre los fabricantes de computadoras del mundo.

Shih prometió a su esposa que se jubilaría a fines de 2004 al cumplir 60 años de edad. Cumplió su promesa y renunció en diciembre de ese año. ¿Por qué? "De esta manera la empresa puede tener personal joven", dijo. "Acer es una empresa sólida y estable, aunque un poco anticuada. En ocasiones, los gerentes de nivel medio y alto no somos lo suficientemente agresivos". La acción está dando resultado: Acer es hoy en día la marca principal de computadoras portátiles en Europa y sus precios bajos son un punto de venta decisivo en mercados emergentes clave, como India y Europa Oriental. De acuerdo con todos los indicadores, Acer está en vías de superar a Lenovo y convertirse en el tercer comercializador de PCs más grande del mundo para finales de 2007. ¿Podrá el nuevo equipo de liderazgo dirigido por J. T. Wang repetir el éxito europeo de Acer en Estados Unidos y Asia?

Preguntas de repaso

1. La estrategia de Acer ha sido descrita como "divide y vencerás". Explique por qué.
2. ¿De qué manera figura la paradoja de "mercados globales-mercados locales" en la estrategia de Shih para China?
3. ¿Puede Acer convertirse en la tercera empresa de PCs más grande del mundo, detrás de Dell y Hewlett-Packard?
4. El crecimiento en el mercado estadounidense de PCs ha comenzado a disminuir. A pesar de la fuerte competencia de Dell y Hewlett-Packard, la participación de Acer en el mercado estadounidense aumentó de 1 por ciento en 2004 a 3.3 por ciento para finales de 2006. ¿Cuáles son las perspectivas de Acer para ganar mayor participación en Estados Unidos?

Este caso fue preparado por la asistente de investigación Alanah Davis bajo la supervisión del profesor Mark Green.

Fuentes: Jane Spencer, "Taiwan's Acer May Take Bronze", *The Wall Street Journal*, 16 de noviembre de 2006, p. B6; Jason Dean, "PC Underdog Raises Its Sights", *The Wall Street Journal*, 20 de septiembre de 2005, p. C6; "Special Report-Stars of Asia-Managers", *Business Week*, 12 de julio de 2004; Bruce Einhorn, Amy Reinhardt y Maureen Kline, "Acer: How Far Can It Ride This Hot Streak?", *Business Week*, 17 de mayo de 2004, p. 52; Hiawatha Bray, "Acer Embodies Taiwanese Climb up Manufacturing Food Chain", *Boston Globe*, 24 de junio de 2002; Simon Burns y Kathy Wilhelm, "Acer Who?", *Far Eastern Economic Review*, 24 de mayo de 2001, pp. 47; Wai-Chan Chan, Martin Hirt y Stephen M. Shaw, "The Greater China High-Tech Highway", *The McKinsey Quarterly* No. 4, 11 de octubre de 2002, Charles S. Lee, "Acer's Last Stand?", *Fortune*, 10 de junio de 2002; Yu Wui Wui, "Marketing Asian Brands", *New Straits Times-Management Times*, 4 de octubre de 2000.

Parte 2 ENTORNO DEL MARKETING GLOBAL

2 Entorno económico global

En agosto de 1998, la economía rusa se colapsó. El valor del rublo cayó en picada y el gobierno no cumplió con el pago de su deuda externa. Muchos rusos se enfrentaron a recortes salariales y despidos; los ahorros desaparecieron con el derrumbe de los bancos. La debacle ocasionó intensas reacciones en los mercados financieros globales. Rusia estaba derribada, pero no destruida; durante años desde la crisis, Rusia ha experimentado un crecimiento importante. Para 2006, un país que estuvo al borde de la quiebra había anunciado un crecimiento económico del 6 por ciento durante cuatro años consecutivos y había acumulado 250 mil millones de dólares en reservas de divisas extranjeras. La tremenda recuperación económica se atribuye en parte a los precios mundiales récord del petróleo y el gas; el sector energético es la fuente más importante de ingresos de exportación en Rusia. Una segunda explicación del repunte de la economía fue la política. En el año 2000, Vladimir Putin sucedió a Boris Yeltsin como presidente. Putin inició un programa de reformas que incluyó un nuevo código fiscal, simplificó las regulaciones aduaneras, recortó los subsidios a las empresas gubernamentales e hizo otras mejoras en el ámbito comercial. Un tercer factor que contribuyó al repunte económico de Rusia fue el hecho de que los aumentos de precios de las importaciones, ocasionados por la devaluación del rublo, estimularon la producción local de una gran variedad de bienes. Un economista señaló: "el desplome del 98 agotó realmente la macroeconomía". Putin pronosticó de manera confidencial que el ingreso nacional de Rusia se duplicaría para 2010.

El colapso de la economía rusa en 1998 y su recuperación posterior en los primeros años del nuevo milenio ilustran claramente la naturaleza dinámica del ámbito económico actual. Recuerde la definición básica de un **mercado**: personas u organizaciones con necesidades y deseos, y ambos con la disposición y capacidad de comprar o vender. Como se señaló en el capítulo 1, muchas empresas participan en el marketing global en un esfuerzo por llegar a nuevos clientes fuera de su país de origen, incrementando así sus ventas, utilidades y participación en el mercado. En la actualidad, Rusia representa una gran oportunidad de crecimiento para las empresas globales. Rusia, junto con Brasil, India y China, se conocen en conjunto como **BRIC**, cuatro mercados en rápido crecimiento que representan importantes oportunidades.[1] Este capítulo identificará las características principales del entorno económico mundial, comenzando con una visión general de la economía mundial, un repaso de los tipos de sistemas económicos, un análisis de las etapas del desarrollo de mercado y una revisión de la balanza de pagos. La sección final del capítulo analiza el tipo de cambio.

"Como reza el refrán: si no fabricas en China o vendes en India, estás prácticamente acabado".[2]

Dipankar Halder, director asociado de KSA Technopak, India

[1] Las siglas "BRIC" aparecieron por primera vez en un informe de 2001 publicado por Goldman Sachs, el banco de inversión, hedge fund (fondo de cobertura) y empresa de capital privado con sede en Nueva York.

[2] Saritha Rai, "Tastes of India in U.S. Wrappers", *The New York Times*, 29 de abril de 2003, p. W7.

Rusia es un país que está siendo transformado por el cambio económico. Por ejemplo, en Moscú, los rusos adinerados compran en boutiques que ofrecen Versace, Burberry, Bulgari y otras marcas exclusivas. Aunque el ingreso nacional bruto (INB) per cápita en Rusia es de sólo 3,400 dólares, los compradores rusos gastan alrededor de 4,000 millones de dólares cada año en artículos de lujo. En 2006, el gobierno ruso, bien provisto de dólares provenientes de las exportaciones petroleras, suspendió todos los controles monetarios, haciendo del rublo una moneda libremente convertible en los mercados mundiales. Un observador señaló: "Ahora Rusia se graduó como un país normal, si no desarrollado, por lo menos con una tendencia hacia el desarrollo".

LA ECONOMÍA MUNDIAL: UNA VISIÓN GENERAL

La economía mundial ha cambiado profundamente desde la Segunda Guerra Mundial.[3] Quizás el cambio más importante es el surgimiento de los mercados globales; al responder a nuevas oportunidades, los competidores globales han desplazado o absorbido cada vez más a los locales. Al mismo tiempo, la integración de la economía mundial ha aumentado de manera significativa. La integración económica se mantenía en 10 por ciento al inicio del siglo XX; en la actualidad, es aproximadamente de 50 por ciento. La integración es impactante sobre todo en la Unión Europea (UE) y el Área de Libre Comercio de América del Norte.

Hace sólo 60 años, el mundo estaba mucho menos integrado de lo que está hoy en día. Como evidencia de los cambios que han ocurrido, considere al automóvil. Los automóviles de marcas europeas, como Renault, Citroen, Peugeot, Morris, Volvo y otras eran muy diferentes del Chevrolet, Ford o Plymouth estadounidense o de los modelos japoneses Toyota o Nissan. Éstos eran automóviles locales fabricados por empresas locales, destinados principalmente a mercados locales o regionales. Incluso hoy, las empresas automotrices globales o regionales fabrican automóviles que no se comercializan en el extranjero para sus compradores (locales). Sin embargo, también es cierto que el automóvil mundial es una realidad para Toyota, Nissan, Honda y Ford. Los cambios en los productos reflejan también cambios organizacionales: los principales fabricantes automotrices han evolucionado, en su gran mayoría, a empresas globales.

Durante las dos últimas décadas, el ámbito económico mundial se ha vuelto cada vez más dinámico; el cambio ha sido drástico y de gran alcance. Para lograr el éxito, los directivos y expertos en marketing deben considerar las nuevas realidades siguientes:[4]

- Los movimientos de capital han reemplazado al comercio como la fuerza impulsora de la economía mundial.
- La producción se ha "separado" del empleo.

---

3 Muchos libros y artículos estudian este tema; por ejemplo, consulte Lowell Bryan et al., *Race for the World: Strategies to Build a Great Global Firm* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

4 William Greider ofrece un análisis que invita a la reflexión de estas nuevas realidades en *One World, Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism* (Nueva York: Simon & Schuster, 1997).

- La economía mundial domina la escena; las economías nacionales individuales desempeñan un papel subordinado.
- La lucha entre el capitalismo y el socialismo que comenzó en 1917 en gran parte ha llegado a su fin.
- El crecimiento del comercio electrónico disminuye la importancia de las barreras nacionales y obliga a las empresas a una nueva evaluación de sus modelos económicos.

El primer cambio es el aumento del volumen de los movimientos de capital. El valor en dólares del comercio mundial se aproxima a 11 billones de dólares anuales. No obstante, el mercado de divisas de Londres tiene un volumen de transacciones de 450 mil millones de dólares cada día hábil; todos los días se registran transacciones de divisas generales con un valor aproximado de 1.5 billones de dólares, superando por mucho el volumen en dólares del comercio mundial de bienes y servicios.[5] Hay una conclusión inevitable en estos datos: los movimientos globales de capital exceden por mucho el volumen en dólares del comercio global. Esto explica la combinación paradójica del déficit comercial estadounidense y un dólar fuerte durante la primera mitad de la década de 1980, y nuevamente a principios del siglo XXI. Según la teoría económica ortodoxa, cuando un país tiene un déficit en sus cuentas comerciales, su moneda debe depreciarse. Actualmente, los movimientos de capital y el comercio son los que determinan el valor monetario.

El segundo cambio tiene que ver con la relación entre la productividad y el empleo. El **producto interno bruto (PIB)** es el valor de mercado total de los bienes y servicios finales producidos dentro de las fronteras de un país; es una medida de producción económica. Otro indicador económico, el **ingreso nacional bruto (INB)**, está integrado por el PIB más el ingreso generado de fuentes no residentes. El crecimiento económico, medido por el PIB, refleja los incrementos en la productividad de un país. Aunque el empleo en manufactura permanece constante o ha disminuido, la productividad sigue creciendo. El patrón es evidente sobre todo en la agricultura estadounidense, donde menos empleados agrícolas generan más producción. En Estados Unidos, la participación del PIB correspondiente a la manufactura disminuyó de 19.2 por ciento en 1989 a 13 por ciento en 2004.[6] En 2001, alrededor del 13 por ciento de los trabajadores estadounidenses eran empleados en fábricas; en 1971, esta cifra era del 26 por ciento. Durante ese periodo de 30 años, la productividad aumentó drásticamente. En muchas otras grandes economías industriales se observan tendencias similares. Un estudio reciente de 20 grandes economías descubrió que, entre 1995 y 2002, se han eliminado más de 22 millones de empleos en fábricas. La manufactura no está en declive, sino el *empleo* en manufactura.[7]

El tercer cambio importante es el surgimiento de la economía mundial como la unidad económica dominante. Los directivos empresariales y los líderes nacionales que reconocen esto tienen la mayor oportunidad de éxito. Por ejemplo, el verdadero secreto del éxito económico de Alemania y Japón es el hecho de que los líderes comerciales y los legisladores se centran en los mercados mundiales y las posiciones competitivas de sus respectivos países en la economía mundial. Este cambio ha originado dos preguntas importantes: ¿cómo funciona la economía global y quién está a cargo? Por desgracia, las respuestas a estas preguntas no están bien definidas.

---

5 Alan C. Shapiro, *Multinational Financial Management*, 7a. ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003), p. 137. Un eurodólar es un dólar estadounidense mantenido fuera de Estados Unidos. Los dólares estadounidenses están sujetos a las regulaciones bancarias estadounidenses, los eurodólares no.

6 Un tercer indicador económico, el producto nacional bruto (PNB), es el valor total de los bienes y servicios finales que producen los habitantes y las empresas de negocios locales de un país, más el valor de la producción de los ciudadanos que trabajan en el extranjero, más el ingreso generado por el capital mantenido en el extranjero, menos las transferencias de las ganancias netas de las empresas globales que operan en el país. El PNB mide también la actividad económica; sin embargo, el PNB incluye todos los ingresos producidos dentro de las fronteras de un país, tanto por sus habitantes y empresas locales como por las empresas de propiedad extranjera. No incluye el ingreso que ganan los ciudadanos que trabajan en el extranjero. Por ejemplo, Irlanda ha atraído mucha inversión extranjera y las empresas de propiedad extranjera representan casi el 90 por ciento de las exportaciones de este país. Esto ayuda a explicar el hecho de que el PIB y el PNB de Irlanda sumaron un total de 161 y 135 mil millones de euros, respectivamente en 2005. No obstante, por cuestiones prácticas, las cifras del PNB, PIB e INB de muchos países son casi iguales.

7 Jon E. Hilsenrath y Rebecca Buckman, "Factory Employment Is Falling World-Wide", *The Wall Street Journal*, 20 de octubre de 2003, p. A2. Algunas empresas han recortado empleos subcontratando actividades no relacionadas con la manufactura, como procesamiento de datos, contabilidad y servicio al cliente.

El cuarto cambio es el final de la Guerra Fría. La desaparición del comunismo como sistema económico y político se explica de manera sencilla: el comunismo no es un sistema económico eficaz. Con el desempeño muy superior de las economías de mercado del mundo, los líderes de países socialistas no han tenido otra opción que renunciar a su ideología. Un cambio político clave en esos países ha sido abandonar los intentos inútiles de administrar las economías nacionales con un solo plan central. Este cambio político con frecuencia va de la mano con los esfuerzos gubernamentales para fomentar una mayor participación pública en los asuntos de Estado mediante la incorporación de reformas democráticas.[8]

Por último, la revolución de la computadora personal y la llegada de la era de Internet han disminuido en cierta forma la importancia de las fronteras nacionales. Se estima

el resto de la historia

Repunte económico de Rusia

¿Podrá el presidente Putin hacer realidad su visión para el crecimiento económico de Rusia?, ¿es posible mantener la recuperación económica? Algunos indicadores son positivos; por ejemplo, la inversión extranjera llegó hasta los 13 mil millones de dólares en 2005, más del triple del nivel de 2002. Continúan las negociaciones para lograr la admisión de Rusia en la OMC. Desde la perspectiva estadounidense, los asuntos relacionados con el acceso al mercado para las empresas estadounidenses de servicios financieros y la protección de la propiedad intelectual son las principales prioridades. La piratería de software, música y video está muy arraigada; se estima que las pérdidas anuales ocasionadas sólo por el software ilegal son aproximadamente de 1,500 millones de dólares. La solución de esos problemas prepararía el terreno para la cancelación de las restricciones económicas estadounidenses, conocidas como las enmiendas Jackson-Vanik, y la concesión de relaciones comerciales normales permanentes con Rusia.

Putin fue el anfitrión de la Cumbre del Grupo de los Ocho 2006 en San Petersburgo, mejorando aún más la condición de Rusia en el escenario mundial. Sin embargo, a pesar de la publicidad positiva, otros acontecimientos recientes han generado inquietudes en la comunidad mundial. En Washington existe la preocupación de que Putin esté eliminando el crecimiento de las instituciones democráticas. La frase *democracia administrada* describe lo que algunos llaman el ejercicio arbitrario del poder del Estado. Rusia planea limitar la inversión extranjera en industrias estratégicas como la del petróleo; el término *renacionalización* se ha aplicado al proceso por el que las empresas de propiedad estatal adquieren a sus competidores. La *cleptocracia* se refiere a la corrupción y el soborno desenfrenados.

Rusia es tan dependiente de los ingresos provenientes de los sectores de combustible y energía, que una disminución importante en los precios mundiales del petróleo podría tener un efecto desestabilizador. Un problema relacionado es el hecho de que la industria de la energía de Rusia está dominada por un puñado de enormes conglomerados. Los hombres que dirigen estas empresas se conocen como oligarcas; en un tiempo, Mikhail Khodorkovsky de Yukos Oil, Roman Abramovich de Sibneft y sus colegas pertenecían a la élite más opulenta de Rusia. No obstante, hay un resentimiento generalizado entre los ciudadanos rusos por la manera en que los oligarcas obtuvieron el control de sus empresas respectivas. En julio de 2003, el gobierno de Putin envió un mensaje a los oligarcas al arrestar al multimillonario hombre de negocios Platon Lebedev, acusándolo de pagar muy poco por una planta de fertilizantes que adquirió en 1994. Khodorkovsky también fue arrestado y su imperio Yukos se vio obligado a declararse en quiebra.

Además, hay otros problemas. El programa de reforma fiscal de Putin era relativamente fácil de llevar a cabo; sin embargo, las reformas adicionales pueden enfrentar más oposición. La burocracia arraigada de Rusia es una barrera para lograr una mayor libertad económica. El sistema bancario sigue siendo frágil y requiere una reforma. Por desgracia, en el otoño de 2006, Andrei Kozlov, el máximo regulador de la banca de Rusia, fue asesinado en las calles de Moscú. Yevgeny Yasin, un antiguo ministro de economía y defensor de las reformas liberales, señaló recientemente: "la economía rusa está limitada por los grilletes burocráticos. Para que la economía crezca, estas cadenas deben caer. Si podemos vencer este sistema feudal de uso del poder, crearemos un estímulo para el crecimiento económico fuerte y sostenible, y mejoraremos los niveles de vida".

Varias empresas occidentales han reconocido el ambiente económico mejorado de Rusia. Por ejemplo, IKEA, el minorista global de muebles, está abriendo docenas de nuevas tiendas en Rusia. Auchan de Francia y las cadenas minoristas alemanas Rewe y Metro se centran en el mercado de abarrotes. En contraste, Wal-Mart, Carrefour y Tesco del Reino Unido aún no tienen una presencia de mercado; la administración de estas empresas cree que los riesgos y las dificultades de hacer negocios en Rusia son demasiado grandes.

Por último, Putin debe asegurar la satisfacción de las necesidades de los rusos comunes y, al mismo tiempo, controlar a los oligarcas, llevar a cabo reformas de gobierno y mantener el estado de derecho. Si lo logra, bien se le puede atribuir a Putin la creación de un milagro económico sostenible en Rusia.

Fuentes: Neil Buckley, "From Shock Therapy to Retail Therapy: Russia's Middle Class Starts Spending", Financial Times, *31 de octubre de 2006, p. 13; David Lynch, "Russia Brings Revitalized Economy to the Table",* USA Today, *13 de julio de 2006, pp. 1B, 2B; Guy Chazan, "Kremlin Capitalism: Russian Car Maker Comes under Sway of Old Pal of Putin",* The Wall Street Journal, *19 de mayo de 2006, pp. A1, A7; Greg Hitt and Gregory L. White, "Hurdles Grow as Russia, U.S. Near Trade Deal",* The Wall Street Journal, *12 de abril de 2006, p. A4; Chazan, "Russia is Flush-For Now",* The Wall Street Journal, *17 de noviembre de 2004, p. A14; Peter Weinberg, "Russia Merits a Welcome Into the Trade Fold",* Financial Times, *27 de octubre de 2003, p. 13; Mark Medish, "Russia's Economic Strength Begins at Home",* Financial Times, *22 de septiembre de 2003, p. 15; Andrew Jack y Stefan Wagstyl, "In 1998, Russia Was Nearly Bankrupt. Today It Has Reserves of $60 Bn. But Its Economic Future Remains Insecure",* Financial Times, *18 de agosto de 2003, p. 9; Gregory L. White y Jeanne Whalen, "Why Russian Oil Is a Sticky Business",* The Wall Street Journal, *1 de agosto de 2003, p. A7; Marshall Goldman, "Russia Will Pay Twice for the Fortunes of Its Oligarchs",* Financial Times, *26/27 de julio de 2003, p. 10.*

[8] Marcus W. Brauchli, "Poll Vaults: More Nations Embrace Democracy-and Find It Can Often Be Messy", *The Wall Street Journal*, 25 de junio de 1996, pp. A1, A6.

que mil millones de personas usan PCs a nivel mundial. En la llamada era de la información, las barreras de tiempo y espacio han sido derribadas por un mundo cibernético transnacional que funciona "24 por 7". Amazon.com, eBay, Google, MySpace y YouTube son sólo algunos de los pioneros en línea que aumentan las posibilidades en este mundo realmente nuevo.

SISTEMAS ECONÓMICOS

En general, los economistas han identificado cuatro tipos principales de sistemas económicos: capitalismo de mercado, socialismo centralmente planificado, capitalismo centralmente planificado y socialismo de mercado. Como muestra la figura 2-1, esta clasificación se basó en el método predominante de asignación de recursos (mercado frente a mando [control]) y en la forma predominante de propiedad de los recursos (privada frente a estatal). No obstante, gracias a la globalización, los sistemas económicos son más difíciles de clasificar dentro de los límites de una matriz de cuatro celdas. De manera alternativa, hay criterios descriptivos más sólidos como los siguientes:[9]

- *Tipo de economía*. ¿El país es un estado industrial desarrollado, una economía emergente, una economía de transición o un país en desarrollo?
- *Tipo de gobierno.* ¿El país está gobernado por una monarquía, dictadura o tiranía? ¿Hay un sistema autocrático de un solo partido? ¿El país está dominado por otro estado o es una democracia con un sistema de múltiples partidos? ¿Es un país inestable o terrorista?
- *Comercio y flujos de capital.* ¿El país se caracteriza por tener un comercio casi completamente libre, un libre comercio incompleto y formar parte de un bloque comercial?, ¿hay un sistema de autoridad monetaria o controles de cambio? ¿No hay comercio o el gobierno domina las posibilidades comerciales?
- *Áreas estratégicas* (por ejemplo, los sectores de transporte, comunicaciones y energía). ¿Son estos sectores de propiedad estatal y están operados por el Estado?, ¿hay una mezcla de propiedad estatal y privada?, ¿son todos privados, con o sin controles de precios?
- *Servicios que proporciona el Estado y que financia por medio de impuestos.* ¿Se proporcionan pensiones, atención médica y educación, o pensiones y educación, pero no atención médica?, ¿dominan los sistemas privatizados?
- *Instituciones.* ¿El país se caracteriza por su transparencia, normas, ausencia de corrupción y la presencia de una prensa libre y tribunales sólidos?, ¿o la corrupción es algo común y la prensa está dominada por el gobierno?, ¿se ignoran las normas y el sistema judicial está involucrado?

Figura 2-1

Sistemas económicos

		Asignación de recursos: Mercado	Asignación de recursos: Mando
Propiedad de los recursos	Privada	Capitalismo de mercado	Capitalismo centralmente planificado
	Estatal	Socialismo de mercado	Socialismo centralmente planificado

[9] Los autores están en deuda con el profesor Francis J. Colella, Departamento de Administración de Empresas y Economía, Simpson College, por sugerir estos criterios.

- *Mercados*. ¿El país tiene un sistema de libre mercado que se caracteriza por un dinamismo empresarial de alto riesgo y alta retribución? ¿Es un libre mercado dominado por monopolios, carteles e industrias concentradas? ¿Es un mercado socializado con cooperación entre las empresas, el gobierno y la mano de obra, pero con poco apoyo a los empresarios?, ¿o la planificación, incluyendo los controles de precios y salarios, está dominada por el centro?

Capitalismo de mercado

El **capitalismo de mercado** es un sistema económico en el que los individuos y las empresas asignan los recursos, y los recursos de producción son de propiedad privada. Es decir, los consumidores deciden qué bienes desean y las empresas determinan qué y cuánto producir; el papel del Estado en el capitalismo de mercado es fomentar la competencia entre las empresas y garantizar la protección del consumidor. En la actualidad, el capitalismo de mercado se practica mucho en todo el mundo, sobre todo en América del Norte y Europa Occidental (vea la tabla 2-1).

Sin embargo, sería una simplificación excesiva suponer que todas las economías orientadas al mercado funcionan en forma idéntica. El economista Paul Krugman ha destacado que Estados Unidos se distingue por su iniciativa competitiva y descentralizada de "gran libertad para todos". En contraste, los extranjeros se refieren en ocasiones a Japón como "Japan Inc.". El sobrenombre puede interpretarse de diversas maneras, pero en esencia se refiere a un sistema económico estrictamente dirigido y muy regulado que también se orienta al mercado.

Socialismo centralmente planificado

En el extremo opuesto al capitalismo de mercado se encuentra el **socialismo centralmente planificado**. En este tipo de sistema económico, el Estado tiene amplios poderes para servir al interés público como lo considere adecuado. Los planificadores estatales toman decisiones de "arriba abajo" sobre qué bienes y servicios se producen y en qué cantidades; los consumidores pueden gastar su dinero en lo que esté disponible. La propiedad gubernamental de industrias completas y de empresas individuales es característica del socialismo centralmente planificado. Puesto que la demanda excede por lo regular a la oferta, los elementos de la mezcla de marketing no se usan como variables estratégicas.[10] Hay poca confianza en la diferenciación, publicidad o promoción de productos; para eliminar la "explotación" por intermediarios, el gobierno también controla la distribución.

La evidente superioridad del capitalismo de mercado para entregar los bienes y servicios que las personas necesitan y desean ha dado lugar a su adopción en muchos

Tabla 2-1

Sistemas de mercado occidentales

Tipo de sistema	Características principales	Países
Modelo anglosajón	Propiedad privada; economía de libre empresa; capitalismo; red de seguridad social mínima; políticas de empleo altamente flexibles	Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña
Modelo de economía de mercado social	Propiedad privada; orientación hacia "los compañeros sociales" que incluye a los grupos de empleadores (patrones), sindicatos y bancos; políticas de empleo inflexibles	Alemania, Francia, Italia
Modelo nórdico	Mezcla de propiedad estatal y propiedad privada; altos impuestos, cierta regulación de mercado, red de seguridad social generosa	Suecia, Noruega

[10] Peggy A. Golden, Patricia M. Doney, Denise M. Johnson y Jerald R. Smith, "The Dynamics of a Marketing Orientation in Transition Economies: A Study of Russian Firms", *Journal of International Marketing* 3, No. 2 (1995), pp. 29-49.

países anteriormente socialistas. Es una ideología, desarrollada en el siglo XIX por Marx y perpetuada en el siglo XX por Lenin y otros, que ha sido muy refutada. William Greider escribe:

> El marxismo está completamente derrotado, aunque todavía no extinto del todo, como un sistema económico alternativo. El capitalismo venció. El conflicto ideológico que surgió por primera vez a mediados del siglo XIX en respuesta al crecimiento del capitalismo industrial, el argumento profundo que ha preocupado al pensamiento político durante 150 años, ha llegado a su fin.[11]

Durante décadas, las economías de China, la antigua Unión Soviética e India funcionaron de acuerdo con los principios del socialismo centralmente planificado. Ahora, los tres países entablan reformas económicas caracterizadas, en diversas proporciones, mediante una mayor confianza en la asignación de mercado y la propiedad privada. Aunque los líderes de China tratan conservar el control en la sociedad, reconocen la importancia de la reforma económica. En una asamblea reciente, el Partido Comunista dijo que la reforma "es un camino inevitable para fortalecer la economía del país y fomentar el progreso social, así como una gran empresa pionera e inigualable en la historia".

Capitalismo centralmente planificado y socialismo de mercado

En realidad, el capitalismo de mercado y el socialismo centralmente planificados no existen en forma "pura". En casi todos los países, en mayor o menor grado, las asignaciones de recursos de mando (control) y de mercado se practican al mismo tiempo, al igual que la propiedad de recursos privada y del Estado. El papel del gobierno en las economías de mercado modernas varía mucho. Un sistema económico en el que la asignación de recursos de mando se utiliza demasiado en un entorno general de propiedad privada de recursos se denomina **capitalismo centralmente planificado**. También es posible una cuarta variante, el **socialismo de mercado**. En un sistema de este tipo, las políticas de asignación de mercado están permitidas dentro de un entorno general de propiedad estatal.

Por ejemplo, en Suecia, donde el gobierno controla dos tercios de todos los gastos, la asignación de recursos se orienta más al "mando" que al "mercado". Además, como

En 2003, el CD 40 Licks de los Rolling Stones salió a la venta en China. No obstante, se eliminaron algunos de los éxitos más famosos de la banda ("Brown Sugar", "Beast of Burden", "Honky Tonk Women" y "Let's Spend the Night Together") porque los funcionarios consideraron que fomentaban la tolerancia social. Los Stones tenían programado llevar la gira de su cuadragésimo aniversario a Beijing y Shanghai en 2003. Sin embargo, los conciertos se pospusieron debido a la epidemia de la gripe aviar. Cuando Mick, Keith y compañía se presentaron finalmente en China en 2006, los funcionarios gubernamentales ordenaron a la banda omitir cinco canciones de su lista establecida.

[11] William Greider, *One World, Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism* (Nueva York: Simon & Schuster, 1997), p. 37.

Empresa	Sector de la industria	Porcentaje de la propiedad estatal
TellaSonera	Telecomunicaciones	45
SAS	Aerolíneas	21
Nordea	Banca	20
OMX	Bolsas de valores	7
Vin & Spirit	Alcohol	100

Tabla 2-2

Ejemplos de propiedad gubernamental de los recursos en Suecia

se indica en la tabla 2-1, el gobierno sueco tiene propiedades importantes en sectores comerciales clave. Así, el denominado "estado paternalista" de Suecia tiene un sistema económico híbrido que incorpora elementos tanto de socialismo centralmente planificado como de capitalismo. El gobierno sueco emprende un plan de privatización que requiere la venta de sus participaciones en algunas de las empresas presentadas en la tabla 2-2.[12]

Como se mencionó anteriormente, China es un ejemplo de socialismo centralmente planificado. No obstante, el liderazgo comunista de China ha dado mucha libertad a empresas e individuos en la Provincia de Guangdong para operar dentro de un sistema de mercado. En la actualidad, el sector privado de China representa más del 75 por ciento de la producción nacional. Con todo, las empresas estatales aún reciben más de dos tercios del crédito disponible en los bancos del país.

"Los países con economías planificadas nunca han sido parte de la globalización económica. La economía de China debe convertirse en una economía de mercado".[13]

Long Yongtu, negociador en jefe chino de la OMC

Las reformas de mercado y el capitalismo naciente en muchas partes del mundo crean oportunidades para que las empresas globales realicen inversiones a gran escala. Coca-Cola regresó a India en 1994, dos décadas después de que el gobierno la obligó a salir del país. Una nueva ley que permite el 100 por ciento de la propiedad extranjera de las empresas ayudó a preparar el terreno. En contraste, Cuba se mantiene como uno

ABIERTO *a* debate

¿Qué sistema operativo usa?

El autor Thomas L. Friedman compara y contrasta diversos tipos de sistemas económicos haciendo una analogía con los principales elementos de un sistema de cómputo. En primer lugar está el "hardware", el armazón básico alrededor de la economía de un país. En la era de la Guerra Fría, había tres tipos básicos de hardware: capitalismo de mercado libre, comunismo e híbrido. En segundo lugar está el "sistema operativo", que Friedman compara con las políticas económicas generales de un país. Usando un juego de palabras con el título de la obra clásica de Marx *Das Kapital*, Friedman clasifica estos sistemas operativos en un continuo que va de DOScapital 0.0 a DOScapital 6.0. El "sistema operativo económico" básico de los países comunistas, como se señaló anteriormente, era la planificación central, que es la versión 0.0. Las economías liberalizadas de Estados Unidos, Hong Kong, Taiwán y el Reino Unido se encuentran en el otro extremo del continuo. Diversas combinaciones de socialismo, libre mercado y capitalismo de amigos caracterizan a los estados híbridos.

Por ejemplo, Friedman clasifica a Hungría como DOScapital 1.0 y China usa la versión 1.0 en provincias rurales, pero 4.0 en Shanghai. Tailandia e Indonesia son DOScapital 3.0 y Corea es 4.0. Para aprovechar al máximo este hardware y sistema operativo, una computadora necesita software. En el análisis de Friedman, el "software" de un país está integrado por las instituciones básicas de una sociedad libre. Entre ellas están un sistema judicial en operación, libertad de prensa, libertad de expresión, reforma económica, instituciones cívicas y varios partidos políticos. En pocas palabras, el software de un país es un reflejo de qué tan desarrollados están sus sistemas legal y regulador, así como el grado en que las leyes se comprenden, adoptan y se hacen viables.

Friedman afirma que, con el fin de la Guerra Fría, casi todos los países del mundo usan el mismo hardware básico: el capitalismo de libre mercado. Aún así, algunos países todavía deben encontrar el equilibrio óptimo entre software y hardware; por ejemplo, Friedman considera a Rusia y Venezuela como "democracias no liberales" porque sus gobiernos destacan hoy más el hardware que el software.

Fuentes: Thomas L. Friedman, "Needed: Iraqi Software", The New York Times, *7 de mayo de 2003, p. A29; Friedman,* The Lexus and the Olive Tree *(Nueva York: Anchor Books, 2000), pp. 151-152.*

[12] Joel Sherwood y Terence Roth, "Defeat of Sweden's Ruling Party Clears Way for Sales of State Assets", *The Wall Street Journal*, 19 de septiembre de 2006, p. A8.

[13] Nicholas R. Lardy, *Integrating China into the Global Economy* (Washington, D.C.: The Brookings Institution, 2003), p. 21.

Durante décadas, Singapur ha sido un importante centro comercial en Asia. Aunque la eficiencia, la estabilidad económica y la limpieza han sido las características distintivas de esta ciudad-estado, Singapur está siendo transformada en un destino cultural. Los líderes han emprendido un ambicioso programa de desarrollo de bienes raíces diseñado para que Singapur esté actualizada y sea competitiva con Doha, Dubai y otros centros turísticos populares de la región. Un símbolo impresionante de esta tendencia es la nueva Esplanade-Teatros sobre la bahía, contigua a la vista de la ciudad de Singapur que aquí se muestra. Otro desarrollo, un centro turístico integrado de uso mixto ubicado en la orilla de la ciudad, cuenta con miles de apartamentos y villas, además de hoteles, un complejo de casinos y numerosas tiendas.

de los últimos bastiones del modelo de asignación de mando. Daniel Yergin y Joseph Stanislaw resumen la situación de la manera siguiente:

> Los socialistas adoptan el capitalismo, los gobiernos venden las empresas que habían nacionalizado y los países buscan atraer a las corporaciones multinacionales que expulsaron hace sólo dos décadas. Hoy, los políticos de izquierda admiten que sus gobiernos ya no pueden mantener el Estado paternalista extensivo... La salida del Estado de las "áreas estratégicas" marca una línea divisoria entre los siglos XX y XXI. Está abriendo las puertas de muchos países que antes estaban cerrados al comercio y la inversión, y aumentando en gran medida el mercado global.[14]

Heritage Foundation, con sede en Washington, D.C., un centro de investigación conservador, adopta un modelo más convencional para clasificar las economías: compila un estudio de más de 150 países clasificados según su grado de libertad económica (tabla 2-3). Considera muchas variables económicas clave: política comercial, política fiscal, consumo gubernamental de la producción económica, política monetaria, flujos de capital e inversión extranjera, política bancaria, controles de precios y salarios, derechos de propiedad, regulaciones y el mercado negro. La clasificación forma un continuo que va de "libres" a "reprimidas", teniendo entre ellas "mayormente libre" y "mayormente controlada". Hong Kong y Singapur se clasifican en primer y segundo lugares en términos de libertad económica; Myanmar, Irán y Corea del Norte ocupan los últimos lugares.

Hay una alta correlación entre el grado de libertad económica y la medida en que la economía mixta de un país está excesivamente orienta al mercado. Sin embargo, la validez de la clasificación está sujeta a cierto debate. Por ejemplo, el autor William Greider ha observado que el autoritario capitalismo de Estado que se practica en Singapur despoja a los ciudadanos del país de la libertad de expresión, de prensa y de reunión. Por ejemplo, en 1992, Singapur prohibió la importación, fabricación y venta de goma de mascar porque las bolas de la goma desechadas ensuciaban las aceras, edificios, autobuses y trenes subterráneos. En la actualidad, la goma de mascar está disponible en farmacias; no obstante, antes de comprar un paquete, los consumidores deben registrar sus nombres y direcciones. Greider señala: "los habitantes de Singapur están cómodamente protegidos por un gobierno severamente autocrático que maneja el control paranoico sobre la prensa y la política, y por un Estado paternalista eficaz

[14] Daniel Yergin y Joseph Stanislaw, "Sale of the Century", *Financial Times Weekend*, 24-25 de enero de 1998, p.I.

Tabla 2-3

Índice de libertad económica: clasificación de 2006

Libre

1. Hong Kong
2. Singapur
3. Irlanda
4. Luxemburgo
5. Islandia
   Reino Unido
7. Estonia
8. Dinamarca
9. Australia
   Nueva Zelanda
   Estados Unidos
12. Canadá
    Finlandia
14. Chile
15. Suiza
16. Chipre
    Países Bajos
18. Austria
19. Alemania
    Suecia

Mayormente libre

21. República Checa
22. Bélgica
23. Lituania
24. Malta
25. Bahréin
26. Barbados
27. Armenia
    Bahamas
    Japón
30. Botswana
    Noruega
    Portugal
33. España
34. El Salvador
    República Eslovaca
36. Israel
37. Taiwán
38. Eslovenia
39. Letonia
40. Hungría
41. Polonia
42. Italia
    Trinidad y Tobago
44. Francia
45. Corea del Sur
46. Cabo Verde
    Costa Rica
    Uruguay
49. Panamá
50. Kuwait
    Sudáfrica
52. Albania
    Madagascar
54. Jamaica
55. Belice
    Croacia
57. Grecia
    Jordania
    Macedonia
60. México
    Mongolia
62. Arabia Saudita
63. Perú
64. Bulgaria
65. Emiratos Árabes Unidos
66. Uganda
67. Bolivia
68. Camboya
    Georgia
    Malasia
71. República de Kirguistán
    Tailandia

Mayormente controlada

73. Líbano
74. Bosnia y Herzegovina
    Guatemala
    Omán
77. Mauricio
78. Qatar
    Swazilandia
80. Nicaragua
81. Brasil
    Mauritania
83. Moldova
    Senegal
85. Guyana
    Namibia
    Turquía
88. Costa de Marfil
    Mali
90. Fiji
91. Colombia
92. Rumania
    Sri Lanka
94. Djibouti
    Kenia
    Tanzania
97. Marruecos
98. Filipinas
99. Lesotho
    Túnez
    Ucrania
102. Burkina Faso
103. Gabón
     Honduras
105. Chad
     Ghana
107. Argentina
     Ecuador
109. Paraguay
110. Pakistán
111. China
     Zambia
113. Kazajstán
     Mozambique
115. Niger
116. República Dominicana
117. Benín
118. República Centroafricana
119. Argelia
     Camerún
121. India
122. Rusia
123. Azerbaiyán
     Gambia
125. Nepal
     Ruanda
127. Guinea
128. Egipto
129. Surinam
130. Malawi
131. Guinea-Bissau
132. Burundi
133. Etiopía
134. Indonesia
     Toga
136. Guinea Ecuatorial
137. Sierra Leona
     Tayikistán
139. Angola
     Yemen
141. Bangladesh
142. Vietnam
143. República del Congo
144. Uzbekistán
145. Siria

Reprimida

146. Nigeria
147. Haití
148. Turkmenistán
149. Laos
150. Cuba
151. Belarús
152. Libia
     Venezuela
154. Zimbabwe
155. Myanmar
156. Irán
157. Corea del Norte

No clasificada

República Democrática del Congo
Irak
Serbia y Montenegro
Sudán

Fuente: The Wall Street Journal (edición oriental) por Mary Anastasia O'Grady. Copyright 2006 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en formato de libro de texto a través del Copyright Clearance Center.

que mantiene a todos bien cobijados y alimentados, pero sin libertad".[15] Como deja en claro la observación de Greider, algunos aspectos de las "economías libres" tienen más que una semejanza pasajera con los sistemas económicos de estilo de mando.

ETAPAS DE DESARROLLO DEL MERCADO

En cualquier momento dado, los mercados nacionales individuales están en diferentes etapas de desarrollo económico. El Banco Mundial ha desarrollado un sistema de clasificación de cuatro categorías que usa como base el INB per cápita. Aunque la definición de ingreso es arbitraria para cada una de las etapas, los países que integran una categoría específica comparten en general varias características en común. Así, las etapas proporcionan una base útil para la segmentación del mercado global y el marketing dirigido a objetivos. La tabla 2-4 muestra estas categorías.

Hace una década, se esperaba que varios países de Europa Central, América Latina y Asia experimentaran un rápido crecimiento económico. Conocidos como *grandes mercados emergentes* (BEMs, por sus siglas en inglés), la lista incluía a China, India, Indonesia, Corea del Sur, Brasil, México, Argentina, Sudáfrica, Polonia y Turquía.[16] Actualmente, gran parte de la atención se centra en las oportunidades en Brasil, India y China, además de Rusia, por las razones analizadas al inicio del capítulo. Como se señaló, estos cuatro países se conocen en conjunto como BRIC. Los expertos predicen que los países BRIC serán participantes clave en el comercio global al mismo tiempo que sus socios comerciales mantienen bajo un fuerte escrutinio su historial en derechos humanos, protección ambiental y otros asuntos. Además, los líderes gubernamentales de los países BRIC experimentarán presiones a medida que sus economías de mercado en desarrollo creen mayor disparidad de los ingresos. Se presta especial atención a los países BRIC en cada una de las etapas del desarrollo económico que aquí se analizan.

Países de bajos ingresos

Los **países de bajos ingresos** tienen un INB per cápita menor a 825 dólares. Las características generales que comparten los países que tienen este nivel de ingreso son:

1. Industrialización limitada y un alto porcentaje de población que participa en agricultura y ganadería de subsistencia
2. Altas tasas de nacimiento
3. Bajas tasas de alfabetismo
4. Fuerte dependencia en la ayuda exterior
5. Inestabilidad y disturbios políticos
6. Concentración en África subsahariana

Tabla 2-4

Etapas de desarrollo del mercado

Grupo de ingreso por INB per cápita	INB 2004 (millones de dólares)	INB per cápita 2004 (dls.)	Porcentaje del INB mundial	Población 2004 (millones)
Países de altos ingresos INB per cápita > 10,066 dólares	32,245,297	32,112	80.05	1,004
Países de ingreso medio-alto INB per cápita > 3,256 dólares, pero ≤ 10,065 dólares	2,748,229	4,769	6.82	576
Países de ingreso medio-bajo PNB per cápita ≥ 826 dólares, pero ≤ 3,255 dólares	4,116,012	1,686	10.22	2,442
Países de bajos ingresos PNB per cápita < 825 dólares	1,187,702	507	2.95	2,343

[15] Greider, pp. 36-37. Consulte también Steve Glain, "Political Grudges? For South Korean Firms, Speaking Too Freely May Carry Steep Price", *The Wall Street Journal*, 18 de agosto de 1995, pp. A1, A10.

[16] Para conocer un excelente análisis de los BEMs, consulte Jeffrey E. Garten, *The Big Ten: The Big Emerging Markets and How They Will Change Our Lives* (Nueva York: Basic Books, 1997).

Aunque cerca del 40 por ciento de la población mundial está incluida en esta categoría económica, muchos de los países de bajos ingresos representan mercados limitados para productos. No obstante, hay excepciones; por ejemplo, en Bangladesh, donde el INB per cápita es aproximadamente de 380 dólares, la industria de la ropa ha disfrutado de exportaciones florecientes. Las exportaciones de ropa terminada a Estados Unidos ascendieron por sí solas a 2,400 millones de dólares en 2002; alrededor de 1.8 millones de ciudadanos de Bangladesh (en su mayor parte mujeres) trabajan en la industria a cambio de un salario mensual promedio de 35 dólares. Bangladesh recibió un trato preferencial bajo el Acuerdo Multifibras (AMF), un pacto internacional que se remonta a mediados de la década de 1970 y que establecía cuotas de importación para regular el comercio mundial de las prendas de vestir. El AMF venció a fines de 2004; algunos observadores esperaban que un sacudimiento de la industria del vestido diera lugar a un desempleo generalizado y a disturbios sociales y políticos. Sin embargo, esto no ha sucedido. El sector del vestido continúa prosperando, debido en parte a los costos extremadamente bajos de la mano de obra en Bangladesh y a los nuevos límites en las exportaciones de textiles chinas a Estados Unidos.[17]

Muchos países de bajos ingresos tienen problemas económicos, sociales y políticos tan graves que representan oportunidades muy limitadas para la inversión y las operaciones. Algunos son países de bajos ingresos, sin crecimiento, como Burundi y Ruanda, abrumados por un desastre tras otro. Otros fueron alguna vez países en crecimiento, relativamente estables, que se han dividido por luchas políticas. El resultado es un polvorín o un entorno a punto de estallar, y caracterizado por contiendas civiles, disminución del ingreso y, con frecuencia, por mucho peligro para los residentes. Haití es un ejemplo claro. Los países enfrascados en guerras civiles son zonas peligrosas; casi todas las empresas consideran prudente evitarlas.

Los países recién independientes de la antigua Unión Soviética presentan una situación interesante: su ingreso está disminuyendo y tienen muchos problemas económicos. La posibilidad de disturbios es ciertamente alta. ¿Son casos problemáticos u oportunidades atractivas con buen potencial para salir de la categoría de bajos ingresos? Estos países muestran una relación riesgo-recompensa interesante; muchas empresas han dado el paso decisivo, pero muchas otras aún están evaluando si asumirán el riesgo. La tabla 2-3 clasifica a dos antiguas repúblicas soviéticas de bajos ingresos (Turkmenistán y Belarús) como "reprimidas" en términos de libertad económica. Ésta es una señal de un entorno de negocios riesgoso. Rusia misma, cuya economía está en el extremo inferior de la categoría de ingreso medio-superior, está por debajo de la mitad de la clasificación (número 122). Como indican los acontecimientos de 1998, así como las medidas de la administración de Putin para recortar los suministros de gas natural a algunas antiguas repúblicas soviéticas, la inestabilidad económica y política también están presentes aquí.

Con un INB per cápita en 2004 de 620 dólares, India es el único país de bajos ingresos del grupo BRIC. En 2007, India conmemoró el sexagésimo aniversario de su independencia de Gran Bretaña. Durante muchas décadas, el crecimiento económico fue débil. Al comenzar la década de 1990, India estaba a punto de la crisis económica: la inflación era alta y tenía pocas reservas de divisas extranjeras. Los líderes nacionales abrieron la economía de India al comercio y la inversión, y las oportunidades de mercado mejoraron de una manera considerable. Monmohan Singh fue asignado como encargado de la economía de India. Singh, ex gobernador del banco central hindú y ministro de finanzas, señaló: "durante años, India había tomado el camino equivocado". En consecuencia, comenzó a desmantelar la economía planificada al eliminar los requisitos de licencia de importación para muchos productos, reducir los aranceles, relajar las restricciones a la inversión extranjera y liberar a la rupia. Los resultados fueron impresionantes: las reservas de divisas extranjeras se incrementaron de 1,000 millones de dólares en 1991 a 13 mil millones de dólares en 1993. Singh se convirtió en primer ministro en 2004. Yashwant Sinha, el anterior ministro de finanzas del país, declaró que el siglo XXI sería el "siglo de India".

"Se siente como si la temperatura hubiera aumentado sólo un par de grados hasta ahora, pero esto anuncia el fin de la Era del Hielo económica de India".[18]

Vivek Paul, vicepresidente de Wipro

[17] Mahtab Haider, "Defying Predictions, Bangladesh's Garment Factories Thrive", *The Christian Science Monitor*, 7 de febrero de 2006, p. 4. Consulte también Peter Fritsch, "Looming Trouble: As End of a Quota System Nears, Bangladesh Fears for Its Jobs", *The Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 2003, pp. A1, A12.

[18] Manjeet Kirpalani, "The Factories are Humming", *Business Week*, 18 de octubre de 2004, pp. 54-55.

Países de ingreso medio-bajo

Naciones Unidas nombra a cincuenta países en los niveles inferiores de la categoría de bajos ingresos como **países menos desarrollados** (**LDCs**, por sus siglas en inglés); el término se usa en ocasiones para indicar un contraste con los **países en desarrollo** (es decir, niveles superiores de la categoría de bajos ingresos más las categorías de ingreso medio-bajo e ingreso medio-alto) y los **países desarrollados** (categoría de altos ingresos). Los **países de ingreso medio-bajo** son aquéllos con un INB per cápita entre 826 y 3,255 dólares. Los mercados de consumo en estos países se expanden con rapidez. Países como China, Indonesia y Tailandia representan una amenaza competitiva cada vez mayor a medida que movilizan sus fuerzas de mano de obra relativamente baratas (y a menudo muy motivadas) para servir a mercados meta en el resto del mundo. Los países en desarrollo en la categoría de ingreso medio-bajo tienen una importante ventaja competitiva en las industrias maduras, estandarizadas y que requieren mucha mano de obra, como las de fabricación de juguetes y textiles.

China y Brasil son los países BRIC incluidos en la categoría de ingreso medio-bajo. China representa el destino individual más grande para la inversión extranjera en el mundo en desarrollo. Atraídas por el gran tamaño y potencial de mercado del país, las empresas de Asia, Europa y Estados Unidos están haciendo de China un país clave en sus estrategias globales. A pesar de las reformas de mercado actuales, la sociedad china no tiene fundamentos democráticos. Aunque China se unió a la OMC, sus socios comerciales aún tienen inquietudes acerca de los derechos humanos, la protección de los derechos de propiedad intelectual y otros asuntos. Los líderes del país deben lidiar con la enorme burocracia china y al mismo tiempo reformar el sector empresarial estatal. Avon, The Coca-Cola Company, Dell, Ford, General Motors, Honda, McDonald's, Motorola, Procter & Gamble, Samsung, Siemens AG, Volkswagen y muchas otras empresas globales buscan de manera activa oportunidades en China.

Brasil es el país más grande de América del Sur en cuanto al tamaño de su economía, población y territorio geográfico. Brasil también presume de poseer las reservas más ricas de recursos naturales del hemisferio. Ha controlado la hiperinflación y el comercio liberalizado está reemplazando a la protección arancelaria y a un sistema de cuotas de importación. Entre las empresas globales que hacen negocios en Brasil están Electrolux, Fiat, Ford, General Motors, Nestlé, Nokia, Raytheon, Toyota, Unilever y Whirlpool. Como es típico de los países en esta etapa de desarrollo, Brasil es un estudio en contrastes. Hay empresas de distribución de abarrotes que usan software de logística para enviar sus camiones; entre tanto, una escena todavía común en muchos caminos son las carretas tiradas por caballos. Para ayudarlos a ir a la par con el volátil entorno financiero, muchos minoristas locales han invertido en modernos sistemas de cómputo y comunicaciones. Utilizan un complejo software de administración de inventarios para mantener el control financiero. El ex presidente francés Chirac subrayó la importancia de Brasil en el escenario del comercio mundial al comentar: "geográficamente, Brasil es parte de América, pero es europea debido a su cultura y global por sus intereses".[19]

Países de ingreso medio-alto

Los **países de ingreso medio-alto**, conocidos también como países en vías de industrialización o en desarrollo, son aquéllos con un INB per cápita entre 3,256 y 10,065 dólares. En estos países, el porcentaje de la población que participa en la agricultura disminuye con rapidez a medida que la gente se desplaza al sector industrial y el grado de urbanización aumenta. Malasia, Chile, Hungría y muchos otros países que están en esta etapa se industrializan rápido. Tienen salarios cada vez mayores y alto índice de alfabetismo y estudios superiores, pero costos salariales significativamente menores que los países desarrollados. Las empresas locales innovadoras pueden convertirse en competidores formidables y ayudar a contribuir con el rápido crecimiento económico

[19] Matt Moffett y Helene Cooper, "Silent Invasion: In Backyard of the U.S., Europe Gains Ground in Trade, Diplomacy", *The Wall Street Journal*, 18 de septiembre de 1997, pp. A1, A8.

Con un INB per cápita de 4,030 dólares, Venezuela está considerada como un país de ingreso medio-alto. Venezuela es uno de los principales países productores de petróleo del mundo y una fuente importante de las importaciones estadounidenses de petróleo. Una empresa de propiedad estatal, Petróleos de Venezuela S. A. (PDVSA), tiene operaciones en diversos países. Por ejemplo, su subsidiaria CITGO Petroleum opera 13 mil gasolineras en Estados Unidos.

de sus países, impulsado por las exportaciones. Rusia, con un INB per cápita de 3,400 dólares, es en la actualidad el único país BRIC que está en la categoría de ingreso medio superior.

Los países de ingreso medio-superior que logran las tasas más altas de crecimiento económico a veces se denominan en conjunto **economías de reciente industrialización** (**NIEs**, por sus siglas en inglés). En Hungría y otros países de ingreso medio-alto, un gran número de empresas de manufactura han recibido la certificación ISO-9000 por comprobar el cumplimiento con las normas de calidad reconocidas. La llegada de la tecnología, en particular la revolución de la computadora, crea asombrosas yuxtaposiciones de lo viejo y lo nuevo en estos países.

Oportunidades de mercado en LDCs y países en desarrollo

A pesar de los diversos problemas de los LDCs y países en desarrollo, es posible fomentar oportunidades de mercado a largo plazo. En la actualidad, Nike fabrica y vende sólo una pequeña parte de su producción en China, pero cuando la empresa se refiere a China como un "mercado de 2,000 millones de pies", es obvio que tiene el futuro en mente. C. K. Prahalad y Allen Hammond han identificado varios supues-

Bendecida con una ubicación cercana al ecuador, la industria de las flores de ornato de Ecuador genera 345 millones de dólares en ventas cada año. Alrededor del 70 por ciento de la cosecha de flores de Ecuador se exporta a Estados Unidos; en total, cerca de una cuarta parte de las rosas que se venden en Estados Unidos provienen de Ecuador. Durante años, gracias a la Ley de Preferencias Comerciales Andinas y Erradicación de la Droga, Estados Unidos importó las flores de Ecuador, Colombia, Bolivia y Perú libres de impuestos. El Congreso de Estados Unidos aprobó la ley para animar a los agricultores latinoamericanos a que cultivaran flores de ornato en vez de plantas que forman parte del comercio ilegal de drogas. No obstante, la ley prescribió a fines de 2006; el comercio de flores con Perú y Colombia está protegido por acuerdos comerciales bilaterales. Aunque se amplió el estatus libre de impuestos de Ecuador, el nuevo presidente Rafael Correa se opone a las pláticas de libre comercio con Estados Unidos.

tos y conceptos erróneos acerca de la "base de la pirámide" (BDP) que deben corregirse:[20]

- Supuesto erróneo #1: *los pobres no tienen dinero*. El poder adquisitivo colectivo de las comunidades pobres puede ser considerable. Por ejemplo, en las zonas rurales de Bangladesh, los pobladores gastan montos importantes para usar los teléfonos de los pueblos operados por empresarios locales.
- Supuesto erróneo #2: *los pobres están demasiado preocupados por satisfacer sus necesidades básicas como para "desperdiciar" dinero en bienes no esenciales*. Los consumidores que son demasiado pobres para comprar una casa sí adquieren artículos "de lujo", como televisores y estufas de gas, para mejorar sus vidas.
- Supuesto erróneo #3: *los bienes vendidos en mercados en desarrollo son tan baratos que no hay lugar para que un nuevo participante del mercado obtenga una utilidad*. Puesto que los pobres pagan con frecuencia precios más altos en muchos bienes, los competidores eficientes tienen la oportunidad de obtener márgenes atractivos al ofrecer calidad y precios bajos.
- Supuesto erróneo #4: *las personas de mercados BDP no pueden usar tecnología de punta*. Los residentes de zonas rurales aprenden rápidamente a usar teléfonos celulares, PCs y dispositivos similares.
- Supuesto erróneo #5: *las empresas globales que captan a los mercados BDP serán criticadas por explotar a los pobres*. Las economías informales de muchos países pobres son muy explotadoras. Una empresa global que ofrece bienes y servicios básicos que mejoran el estándar de vida de un país pueden obtener un retorno razonable y al mismo tiempo beneficiar a la sociedad.

A pesar de las condiciones económicas difíciles que prevalecen en partes del Sureste asiático, América Latina, África y Europa Oriental, muchos países de estas regiones se convertirán en mercados atractivos. Uno de los papeles del marketing en los países en desarrollo es enfocar los recursos en la tarea de crear y proporcionar los productos más adecuados para las necesidades y los ingresos locales. Además es posible aplicar técnicas apropiadas de comunicación de marketing para acelerar la aceptación de estos productos. El marketing puede ser el enlace que relacione los recursos con la oportunidad y que facilite la satisfacción de las necesidades según las condiciones del consumidor.

[20] C. K. Prahalad y Allen Hammond, "Serving the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review* 80, No. 9, septiembre de 2002, pp. 48-57.

Un debate interesante en marketing es si éste tiene alguna relevancia para el proceso de desarrollo económico. Algunas personas creen que el marketing es relevante sólo en los países industrializados ricos, donde el mayor problema es dirigir los recursos de la sociedad a un rendimiento o producción en cambio constante para satisfacer un mercado dinámico. El argumento plantea que en un país menos desarrollado, el problema principal es la asignación de recursos escasos a las necesidades evidentes de producción. Las iniciativas deben centrarse en la producción y en el aumento del rendimiento, no en las necesidades ni los deseos de los clientes.

Por el contrario, es posible argumentar que el proceso de centrar los recursos de una organización en las oportunidades presentes en el entorno es un proceso de relevancia universal. El papel del marketing (identificar las necesidades y los deseos de las personas, y centrar las iniciativas individuales y organizacionales para responder a estas necesidades y deseos) es igual en todos los países, independientemente del nivel de desarrollo económico. Cuando los expertos en marketing global responden a las necesidades de los habitantes rurales de mercados emergentes, como China e India, también es más probable que obtengan el apoyo y la aprobación de funcionarios gubernamentales de suma importancia.

Por ejemplo, buscar fuentes de energía alternativas, como la energía del viento y solar, es importante por dos razones: la falta de reservas de carbón en muchos países y la preocupación de que la fuerte dependencia en los combustibles fósiles contribuye al calentamiento global. De modo similar, en todas partes las personas necesitan agua potable segura y asequible. Nestlé, al reconocer este hecho, lanzó el agua embotellada Pure Life en Pakistán. El precio aproximado se fijó en 0.35 dólares por botella y la publicidad prometía "Seguridad pura. Confianza pura. El agua ideal". Pure Life captó rápidamente 50 por ciento del mercado de agua embotellada en Pakistán; la marca se ha introducido en docenas de otros países de bajos ingresos.[21] Recientemente, The Coca-Cola Company comenzó a dirigirse hacia las necesidades de alimentación y salud en países de bajos ingresos con el desarrollo de Vitango, una bebida que ayuda a combatir la anemia, la ceguera y otros padecimientos relacionados con la desnutrición.

Existe también la oportunidad de ayudar a los países en desarrollo a unirse a la economía de Internet. El presidente de Intel, Craig Barret, ha visitado pueblos de China e India y ha llevado a cabo programas para proporcionar acceso a Internet y capacitación en computación. Un aspecto de la iniciativa World Ahead de Intel es el desarrollo de una computadora de 550 dólares alimentada con una batería de automóvil. De modo similar, los ingenieros de Hewlett-Packard trabajan para desarrollar dispositivos de comunicación de alimentación solar que enlazan áreas distantes con Internet.[22] Entretanto, en Media Lab del Instituto Tecnológico de Massachusetts, un proyecto denominado One Laptop Per Child (Una laptop por niño) tiene como objetivo desarrollar una computadora laptop que los gobiernos de los países en desarrollo puedan adquirir en 100 dólares.[23]

"Los pioneros de la energía sostenible que se centran en la base de la pirámide podrían establecer el escenario para uno de los mayores negocios lucrativos en la historia del comercio, ya que la amplia adopción y experiencia en los mercados en desarrollo sin duda darían lugar a mejoras drásticas en costo y calidad".

Stuart L. Hart y Clayton M. Christensen[24]

Las empresas globales también contribuyen al desarrollo económico al encontrar formas creativas de preservar los bosques primarios y otros recursos y crear al mismo tiempo oportunidades económicas para los habitantes locales. Por ejemplo, en Brasil, DaimlerChrysler trabaja con una cooperativa de agricultores que transforman las cáscaras del coco en caucho natural que se usa en asientos, apoya-cabezas y viseras. La tienda francesa de artículos de lujo Hermès creó una línea de bolsas de mano llamada "Amazonia" hecha de látex extraído por personas que exprimen caucho de manera tradicional. Tanto DaimlerChrysler como Hermès responden a la oportunidad de promoverse como empresas conscientes del medio ambiente al mismo tiempo que atraen

[21] Ernest Beck, "Populist Perrier? Nestlé Pitches Bottled Water to World's Poor", *Asian The Wall Street Journal*, 18 de junio de 1999, p. Bl.

[22] Jason Dean y Peter Wonacott, "Tech Firms Woo 'Next Billion' Users", *The Wall Street Journal*, 3 de noviembre de 2006, p. A2. Consulte también David Kirkpatrick, "Looking for Profits in Poverty", *Fortune*, 5 de febrero de 2001, pp. 174-176.

[23] Steve Stecklow, "The $100 Laptop Moves Closer to Reality", *The Wall Street Journal*, 14 de noviembre de 2005, pp. B1, B2.

[24] Stuart L. Hart y Clayton M. Christensen, "The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid", *MIT Sloan Management Review* 44, No. 1 (otoño de 2002), p. 56.

Nicholas Negroponte, ex director de Media Lab del MIT, puso en marcha la iniciativa One Laptop Per Child (Una laptop por niño). Recientemente, Negroponte llegó a un acuerdo con el gobierno de Libia para proporcionar computadoras laptop inalámbricas a 1.2 millones de niños libaneses en edad escolar para 2008. El precio total de la compra es de 250 millones de dólares e incluye un servidor por escuela y soporte técnico. Además, Negroponte tiene acuerdos tentativos con Brasil, Argentina, Nigeria y Tailandia. One Laptop Per Child apareció hace poco en la revista de noticias de la CBS 60 Minutes; el DVD del segmento es algo que los estudiantes de marketing global no deben dejar de ver.

a consumidores con tendencia ecológica. Isabela Fortes, directora de una empresa de Río de Janeiro que readiestra a trabajadores forestales, comenta: "la única manera de evitar que los trabajadores forestales destruyan la selva es proporcionarles alternativas económicas viables".[25]

Suzlon Energy de India se ha convertido en uno de los principales participantes de la industria de los aerogeneradores. Durante años, el sistema de distribución de energía de India ha sido ineficiente e inconsistente; los usuarios pagan precios altos por la electricidad, pero aún así deben soportar apagones en forma regular. Además, quemar carbón para generar electricidad puede tener graves consecuencias ambientales. Por estas razones, los usuarios industriales de India que buscan fuentes alternativas de energía son los clientes principales de Suzlon. Suzlon también piensa a nivel global: la empresa abrió una fábrica de paletas de turbina en Minnesota, donde también opera un parque eólico.[26]

[25] Miriam Jordan, "From the Amazon to Your Armrest", *The Wall Street Journal*, 1 de mayo de 2001, pp. B1, B4.
[26] Keith Bradsher, "The Ascent of Wind Power", *The New York Times*, 28 de septiembre de 2006, pp. C1, C4.

Según el Banco Mundial, aproximadamente 25 por ciento de la población mundial vive con menos de 2 dólares diarios. En Brasil, el mercado más grande de América Latina, los consumidores de bajos ingresos comprenden 87 por ciento de la población y representan 512 mil millones de reales (240 mil millones de dólares) de ingresos anuales. El resto de la población de Brasil representa 454 mil millones de reales. Entre los competidores de Nestlé en Brasil hay marcas locales y globales. Las ventas de las galletas marca Bono de Nestlé aumentaron 40 por ciento en Brasil después de que disminuyeron tanto el tamaño de la porción como el precio.

Países de altos ingresos

Los **países de altos ingresos**, conocidos también como países avanzados, desarrollados, industrializados o postindustriales, son aquellos que tienen un INB per cápita de 10,066 dólares o más. Con la excepción de unos cuantos países ricos en petróleo, los países que se encuentran en esta categoría alcanzaron su nivel de ingreso actual a través de un proceso de crecimiento económico sostenido.

La frase *países postindustriales* fue usada por primera vez por Daniel Bell de Harvard para describir a Estados Unidos, Suecia, Japón y otras sociedades avanzadas de altos ingresos. Bell sugiere que hay una diferencia entre las sociedades industrial y postindustrial que va más allá de las simples medidas de ingreso. La tesis de Bell es que las fuentes de innovación en las sociedades postindustriales provienen cada vez más de la codificación de conocimiento teórico que de invenciones "al azar". Otras características son la importancia del sector de servicios (más de 50 por ciento del INB); la importancia crucial del procesamiento e intercambio de la información y el predomino del conocimiento sobre el capital como el recurso estratégico clave, de la tecnología intelectual sobre la tecnología mecánica, de los científicos y profesionales sobre los ingenieros y trabajadores semicalificados. Otros aspectos de la sociedad postindustrial son una orientación hacia el futuro y la importancia de las relaciones interpersonales en el funcionamiento de la sociedad.

Las oportunidades de producto y mercado dependen mucho más de nuevos productos e innovaciones en una sociedad postindustrial que en las sociedades industriales. Los niveles de propiedad de productos básicos son extremadamente altos en la mayoría de los hogares. Las organizaciones que intentan crecer se enfrentan con frecuencia a una tarea difícil si tratan de expandir su participación en los mercados existentes. Por otro lado, pueden esforzarse en crear nuevos mercados. Por ejemplo, en la actualidad, las empresas globales que están en una serie de industrias relacionadas con la comunicación tratan de crear nuevos mercados de comercio electrónico para formas interactivas de comunicación electrónica. Un ejemplo claro es IAC/InterActiveCorp de Barry Diller, que incluye a Ask.com, Expedia.com, Hotels.com y otras empresas de Internet.

Corea del Sur ocupa una posición única entre los países de altos ingresos ya que es el único clasificado como un mercado emergente por los principales índices del mercado de valores. Corea del Sur es el país de origen de Samsung Electronics, LG Group, Kia Motors Corporation, Daewoo Corporation, Hyundai Corporation y otras reconocidas empresas globales. En vez establecer fuertes barreras al libre comercio, Corea del

Cuando el presidente de Rusia, Vladimir Putin fue anfitrión de la Cumbre del Grupo de los Ocho en San Petersburgo en 2006, aprovechó la oportunidad de mostrar su país al mundo de manera positiva. La iniciativa de relaciones públicas incluyó una transmisión televisiva de dos horas durante la cual Putin respondió a preguntas de todo el mundo a través de Internet. A pesar de los esfuerzos públicos de Putin, algunos observadores temen que, tras bambalinas, el Kremlin esté tratando de reasumir el control estatal sobre el sector energético de Rusia y otros activos estratégicos. La figura sobre la laptop de Putin representa al Jinete de Bronce, una estatua cercana a la Catedral de San Isaac, frente al Río Neva. El monumento fue encomendado por Catalina la Grande en tributo a Pedro el Grande, quien fundó San Petersburgo como la "Ventana al Occidente" de Rusia.

Sur inició importantes reformas a su sistema político y económico en respuesta a la "gripe aviar". Aún así, los inversionistas señalan el riesgo político que representa Corea del Norte. Otra inquietud es el trato inconstante del gobierno a los inversionistas extranjeros. Por ejemplo, las autoridades recientemente irrumpieron las oficinas locales de la tienda minorista francesa Carrefour. Si los índices reclasifican a la larga a Corea del Sur como un mercado "desarrollado", el cambio desencadenaría una ola de entradas de inversión.[27]

Siete países de altos ingresos (Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Gran Bretaña, Canadá e Italia) integran el **Grupo de los Siete (G-7)**. Los ministros de finanzas, gobernadores de bancos centrales y jefes de Estado de los siete países han trabajado juntos durante un cuarto de siglo en un esfuerzo por llevar la economía global hacia la prosperidad y asegurar la estabilidad monetaria. Siempre que se vislumbra una crisis global (ya sea la crisis de la deuda de América Latina de la década de 1980 o la lucha de Rusia para transformar su economía en la década de 1990), los representantes de los países del G-7 se reúnen y tratan de coordinar la política. A partir de mediados de la década de 1990, Rusia comenzó a asistir a las reuniones cumbre del G-7. En 1998, Rusia se convirtió en un participante pleno, dando origen al **Grupo de los Ocho (G-8)**.

Otra institución integrada por países de altos ingresos es la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico** (**OCDE**; www.oecd.org). Los 30 países que pertenecen a la OCDE creen en sistemas económicos de asignación de mercado y en una democracia pluralista. La organización ha sido descrita en modos diversos como un "centro de investigación económico" y un "club de hombres ricos"; en cualquier caso, la tarea fundamental de la OCDE es "permitir que sus miembros logren el mayor crecimiento económico sostenible y mejoren el bienestar económico y social de sus poblaciones". La organización actual tiene su sede en París y se originó a partir de un grupo de países europeos que trabajaron juntos después de la Segunda Guerra Mundial para reconstruir la economía de la región. Canadá y Estados Unidos han sido miembros desde 1961; Japón se unió en 1964. Como evidencia de la importancia cada vez mayor del grupo BRIC está el hecho de que Brasil, Rusia, India y China han anunciado de manera formal su intención de unirse a la OCDE. Los candidatos deben demostrar progreso hacia la reforma económica.

Los representantes de los países miembros de la OCDE trabajan en comités para revisar las políticas económicas y sociales que afectan al comercio mundial. El secretario general preside un consejo que se reúne regularmente y tiene poder en la toma de

[27] Ian McDonald y Karen Richardson, "For South Korea, 'Emerging' Label Can Be a Burden", *The Wall Street Journal*, 12 de julio de 2006, p. C1.

decisiones. Los comités integrados por especialistas de los países miembros proporcionan un foro para el debate del comercio y otros temas. La consulta, la presión entre iguales y la diplomacia son las claves para ayudar a los países miembros a evaluar abiertamente sus propias políticas y medidas económicas. La OCDE publica estudios nacionales y una perspectiva económica anual. Recientemente, la OCDE se ha centrado más en temas globales, la política social y la desregulación del mercado laboral. Por ejemplo, la OCDE abordó el controvertido problema del soborno; la meta es establecer un tratado cuya finalidad es prohibir el soborno de funcionarios extranjeros.[28]

ABIERTO *a* debate

¿Irlanda es en realidad un "Tigre céltico"?

El término *tigre* se ha usado con frecuencia para describir a las economías en rápido crecimiento de Asia. Durante años, Hong Kong, Singapur, Taiwán y Corea del Sur eran consideradas tigres porque anunciaban tasas de crecimiento económico de dos dígitos. Sin embargo, conforme se acercaba el fin de la década de 1990, el "milagro económico" asiático dio paso a tiempos difíciles. A la vez, algunos observadores comenzaron a llamar a Irlanda el "Tigre céltico". La economía de Irlanda, que navegaba en la ola del auge tecnológico de finales de la década de 1990, creció a una tasa anual de 9.6 por ciento. Atraídas por las bajas tasas fiscales corporativas y una fuerza de mano de obra calificada, empresas de Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y Japón establecieron subsidiarias en Irlanda. El país mejor conocido por sus exportaciones como el cristal Waterford, la cerveza oscura Guinness, *Riverdance* y U2 se ha transformado en un sitio preferido para la manufactura de alta tecnología. Más de 500 empresas estadounidenses crearon decenas de miles de empleos, a medida que Intel, Motorola y Gateway construían fábricas para ir a la par con la demanda global cada vez mayor de computadoras personales y otros productos de tecnología de vanguardia. No obstante, en poco tiempo, hubo signos de que la burbuja económica de Irlanda podría explotar. La infraestructura del país mostraba signos de tensión, la oferta de mano de obra era escasa y la inflación aumentaba en gran medida. Para mediados del año 2000, la olla de oro al final del arco iris dio paso a la tristeza y al pesimismo. A medida que la economía estadounidense se desaceleró y el sector tecnológico se desplomó, el impacto en Irlanda fue inmediato. Las exportaciones cayeron ya que las empresas extranjeras redujeron seriamente sus operaciones en Irlanda o incluso cerraron del todo.

Una posible luz de esperanza para Irlanda es Media Lab Europe, que se inauguró en junio de 2000 en Dublín, en un edificio que alguna vez fue ocupado por una cervecería Guinness. Media Lab Europe es una sucursal del original Media Lab que se estableció en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) hace más de 20 años. Media Lab es una instalación de investigación; a cambio de contribuciones por 5 millones de dólares o más, empresas globales como BT, Intel, el LEGO Group y Swatch AG son las primeras en conocer las innovaciones del laboratorio en áreas como diseño robótico, síntesis de voz e imagen holográfica. El financiamiento corporativo total para el laboratorio original ha superado la marca de 500 millones de dólares y han surgido 50 nuevas empresas después de incubarse en el laboratorio.

El gobierno irlandés asignó casi 50 millones de dólares de financiamiento para establecer Media Lab Europe, incluyendo un pago de 10 millones de dólares al MIT por el derecho a usar el nombre Media Lab. Los funcionarios gubernamentales creen que la inversión dará resultados pues fortalecerá la posición del país en investigación de alta tecnología de la información. Para fines de 2001, varios patrocinadores organizacionales decidieron participar y ofrecieron 7.5 millones de dólares adicionales de apoyo. Sin embargo, hubo problemas. Por alguna razón, algunos investigadores del MIT se negaron a trasladar su trabajo a Irlanda. Para mediados de 2001, sólo seis investigadores y alrededor de dos docenas de investigadores adjuntos, asistentes y estudiantes universitarios trabajaban en una instalación diseñada para albergar a 250 personas.

"El país pasa por una transición de ser proveedor y productor de las ideas de otras personas a un lugar donde es posible llevar a cabo realmente ese desarrollo".

Enda Connolly, Industrial Development Agency of Ireland

Algunos académicos irlandeses se sienten ofendidos con la idea de que Irlanda necesite ayuda externa; los críticos también cuestionan si el laboratorio contribuirá con el crecimiento económico al grado en que el gobierno lo visualiza. Para acallar a esos críticos, el gobierno ha aumentado el financiamiento para las iniciativas de investigación locales. Science Foundation Ireland (SFI) es una iniciativa financiada por el gobierno irlandés para crear una base económica en tecnología de la información, telecomunicaciones y biotecnología. Actualmente, más de 100 científicos de todo el mundo realizan investigaciones en universidades irlandesas; una ayuda financiera de investigación SFI típica proporciona 1 millón de euros de apoyo anual durante cinco años. El gobierno irlandés espera que, atraídas por las habilidades y el talento de los estudiantes graduados de las universidades locales, las empresas globales que ya operan actualmente en Irlanda aumenten su nivel de inversión. Por último, el gobierno confía en crear sus propias empresas de clase mundial.

Visite el sitio Web

www.medialabeurope.org

Fuentes: Glenn R. Simpson, "Wearing of the Green: Irish Subsidiary Lets Microsoft Slash Taxes in U.S. and Europe", The Wall Street Journal, *11 de noviembre de 2005, pp. Al, 10; John Murray Brown, "Ireland Extends Its Hospitality to Top Scientists",* Financial Times, *8 de noviembre de 2003, p. 12; Alana Cowell, "Ireland, Once a Celtic Tiger, Slackens Its Stride",* The New York Times, *19 de febrero de 2003, pp. C1, C4; Saritha Rai, "Rift in India Leads M.I.T. to Abandon a Media Lab",* The New York Times, *8 de mayo de 2003, p. C4; David Armstrong, "Many Irish Eyes Aren't Smiling on MIT Import",* The Wall Street Journal, *5 de julio de 2001, pp. B1, B4; Jeffrey R. Young, "MIT's Media Lab, a Media Darling, Seeks Global Role and New Missions",* The Chronicle of Higher Education, *12 de octubre de 2001, pp. A41-A43; Christopher Rhoads, "U.S. Slowdown Muffles the Volume of Ireland's Boom",* The Wall Street Journal, *6 de marzo de 2001, p. A18; Mike Burns, "High-Tech Shudders for the Celtic Tiger",* Europe, *No. 406, mayo de 2001, pp. 14-15; Stewart Brand,* The Media Lab: Inventing the Future at M.I.T. *(Nueva York: Viking Penguin, 1988).*

[28] Michael Hershman, "A Blow Against Bribery", *Financial Times*, 28 de febrero de 1998, p. 14.

Cuando no está al frente de la mayor banda de rock del mundo, Bono de U2 promueve la cancelación de la deuda para los países en desarrollo como un medio para fomentar políticas económicas sólidas. Bono es una figura clave de varias organizaciones de apoyo. DATA (Debt, AIDS, Trade, Africa) es un grupo de presión que ayudó a influir en la decisión del G-8 para proporcionar una ayuda adicional de 25 mil millones de dólares a África subsahariana para 2010. ONE (La campaña para hacer que la pobreza sea historia) es un grupo de varias organizaciones no gubernamentales unidas en un esfuerzo por generar interés popular en asuntos de política a través de medios alternativos, como YouTube y MySpace. La meta de EDUN Apparel es "hacer atractiva la moda ética"; las prendas de vestir que se venden bajo la marca EDUN se diseñan en la Ciudad de Nueva York, se confeccionan en países en desarrollo y se distribuyen a través de tiendas minoristas exclusivas, como Anthropologie y Harvey Nichols. Por último, Bono tuvo un papel decisivo en el lanzamiento de Project (Red), una iniciativa de marketing con Apple, American Express, GAP y otros socios corporativos. Un porcentaje de las utilidades provenientes de las ventas de producto marca RED se dona al Fondo Global para Combatir el SIDA.

La Triada

En los últimos años, muchos observadores han destacado el predominio de la economía global. Uno de los más astutos es Kenichi Ohmae, ex presidente de McKinsey & Company en Japón. Su libro publicado en 1985, *Triad Power*, representó uno los primeros intentos para desarrollar un planteamiento coherente del nuevo orden emergente. Ohmae argumentaba que las empresas globales exitosas debían ser igualmente fuertes en Japón, Europa Occidental y Estados Unidos. Estas tres regiones, que Ohmae denominaba en conjunto la **Triada**, representaban los principales centros económicos del mundo. En la actualidad, alrededor de dos tercios del ingreso mundial, medido por el INB, se ubica en la Triada. Ohmae ha revisado recientemente su visión del mundo; en la **Triada expandida**, la parte japonesa comprende a toda la región del Pacífico, la parte americana incluye a Canadá y México y la frontera de Europa se desplaza hacia el este. Coca-Cola es un ejemplo perfecto de una empresa con un flujo equilibrado de ingresos. Alrededor de una cuarta parte de los ingresos de esta empresa se generan en Asia; otro 25 por ciento proviene de Europa, Eurasia y el Medio Oriente. América del Norte representa cerca del 40 por ciento.

Implicaciones de marketing de las etapas de desarrollo

Las etapas de desarrollo económico descritas anteriormente sirven como una guía para los expertos en marketing al evaluar los **niveles de saturación de producto**, es decir, el porcentaje de posibles compradores o familias que poseen un producto específico. En países con bajos ingresos per cápita, los niveles de saturación de muchos productos son bajos. Por ejemplo, la teledensidad de India (una medida de la propiedad de telé-

LECCIONES del mercado global

Crisis monetaria en México

El 20 de diciembre de 1994, el Banco de México tomó medidas que ocasionaron intensas reacciones en todo el mundo. Una serie de circunstancias, incluyendo un déficit de cuenta corriente de 28 mil millones de dólares, la disminución de las reservas, el asesinato del candidato presidencial Donaldo Colosio y la erosión de la confianza de los inversionistas, obligaron al Banco de México a devaluar el peso. La administración Clinton dispuso rápidamente 20 mil millones de dólares en créditos y garantías de crédito, asegurados en parte con los 7,000 millones de dólares de ingresos anuales de las exportaciones petroleras de México. Los opositores al TLCAN (principalmente Ross Perot) aprovecharon la oportunidad para denunciar tanto los préstamos como el tratado comercial. Los críticos predijeron que el peso devaluado haría más costosas las exportaciones estadounidenses a México y reduciría el superávit comercial de 2,000 millones de dólares que Estados Unidos disfrutaba con México. Los opositores al TLCAN también señalaron que el aumento de las importaciones de bienes mexicanos a Estados Unidos constituiría una nueva amenaza para los empleos estadounidenses.

La decisión del Banco de México de devaluar el peso significó que el valor de la moneda mexicana disminuyó casi 40 por ciento con relación a las principales monedas, como el dólar, el marco y el yen. Un efecto inmediato de la devaluación fue una disminución marcada en las compras mexicanas de importaciones estadounidenses. Por ejemplo, Westinghouse y Lennox habían estado vendiendo muchos equipos de aire acondicionado después de que el TLCAN redujo los aranceles; las ventas disminuyeron con rapidez después de la devaluación. McDonald's, KFC, Dunkin' Donuts y otras cadenas de restaurantes estadounidenses también fueron muy afectadas, pues se vieron obligadas a aumentar sus precios. Muchos franquiciatarios habían acordado pagar renta en dólares por sus instalaciones; después de la devaluación, los franquiciatarios que no pudieron pagar la renta tuvieron que cerrar. En pocas palabras, el poder adquisitivo de los consumidores mexicanos se redujo casi a la mitad. Para reducir el riesgo de inflación, el gobierno mexicano prometió recortar el gasto y permitir el aumento de las tasas de interés. Entretanto, quienes habían invertido su dinero en México desde finales de la década de 1980, atraídos por la promesa de una inflación baja y una moneda estable, se enfrentaron a una importante disminución en el valor de sus posesiones.

Para muchas empresas de manufactura, el peso más débil ocasionó estragos en los pronósticos de ventas de 1995. Por ejemplo, GM esperaba exportar 15 mil vehículos a México en 1995, una meta imposible debido a la crisis financiera. Ford aumentó los precios de sus vehículos en México; los incrementos se aplicaron tanto a los vehículos fabricados en México como a los importados de Canadá y Estados Unidos. Las acciones de Avon Products, cuyas ventas mexicanas comprenden 11 por ciento del ingreso anual de la empresa de 4,000 millones de dólares, cayeron de manera abrupta en Wall Street. Con la esperanza de aliviar los temores de los inversionistas, los directivos de la empresa predijeron que la disminución de las ventas mexicanas se compensaría en 1995 con las ganancias obtenidas en otros países.

Los defensores y los opositores al TLCAN debatieron sobre los efectos a largo plazo de la devaluación. Harley Shaiken, un profesor laboral de la Universidad de California y crítico del TLCAN, comentó: "tendrá un doble impacto: disminuirá el mercado para los bienes estadounidenses en México, aunque el mayor impacto será la transferencia de producción a México. Hará que México sea un lugar menos conveniente para vender cosas, pero mucho más conveniente para fabricarlas". Las personas que mantenían puntos de vista contrarios reconocieron que la devaluación redujo los salarios mexicanos en términos de dólares. No obstante, los defensores del TLCAN señalaron que el porcentaje de mano de obra en el costo total de automóviles y partes automotrices, que constituye el mayor sector exportador de México, es relativamente bajo. A pesar de la devaluación, los defensores del TLCAN opinaron que no habría "efectos tan negativos" ocasionados por un éxodo de empleos estadounidenses hacia el sur de la frontera. En 2004, en el décimo aniversario del TLCAN, los legisladores y el público en general aún estaban divididos. Quizá la mejor apreciación provino de un informe reciente del Carnegie Endowment of International Peace, que señaló: "el TLCAN no ha sido ni el desastre que sus oponentes predijeron ni el salvador aclamado por sus defensores".

Fuentes: James Cox, "10 Years Ago, NAFTA Was Born", USA Today, *31 de diciembre de 2003, p. 3B; Craig Torres, "Headed South: Mexico's Devaluation Stuns Latin America-and U.S. Investors",* The Wall Street Journal, *22 de diciembre de 1994, pp. A1, A12; "Ford Lifts Prices, Avon Tries to Calm Holders, Dina Estimates Loss as Peso Fallout Continues",* The Wall Street Journal, *13 de enero de 1995; Michael Clements and Bill Montague, "Will Peso's Fall Prove Perot Right?",* USA Today, *17 de enero de 1995, pp. B1, B2.*

fonos privados) es sólo aproximadamente el 20 por ciento de la población. En China, los niveles de saturación de vehículos de motor privados y computadoras personales son muy bajos; hay sólo un automóvil o camión ligero por cada 43 mil chinos y sólo una PC por cada 6,000 personas. En 2001, en Polonia, había 21 automóviles por cada 100 personas en comparación con 49 en los 15 países de la Unión Europea; en 2002, Polonia tenía 11 PCs por cada 100 personas. En la Unión Europea, la proporción era de 34 PCs por cada 100 personas.[29]

BALANZA DE PAGOS

La **balanza de pagos** es un registro de todas las transacciones económicas entre los habitantes de un país y el resto del mundo. La tabla 2-5 muestra las estadísticas de la balanza de pagos de Estados Unidos para el periodo 2000-2006. Los datos sobre el comercio

[29] Stefan Wagstyl, "The Next Investment Wave: Companies in East and West Prepare for the Risks and Opportunities of an Enlarged EU", *Financial Times*, 27 de abril de 2004, p. 13.

Tabla 2-5

Balanza de pagos de Estados Unidos, 2002-2006 (miles de millones de dólares estadounidenses)

	2002	2003	2004	2005	2006
A. Cuenta corriente	**–472,466**	**–527,514**	**–665,286**	**–791,508**	**–811,477**
1. Exportaciones de bienes (con relación a la base de la pirámide)	682,422	713,415	807,516	894,631	1,023,109
2. Importaciones de bienes (con relación a la base de la pirámide)	–1,164,720	–1,260,717	–1,472,926	–1,677,371	–1,861,380
3. Balanza de bienes	*–482,298*	*–547,302*	*–665,410*	*–782,740*	*–838,271*
4. Servicios: crédito	292,299	302,681	344,426	380,614	422,594
5. Servicios: débito	–231,069	–250,276	–290,312	–314,604	–342,845
6. Balanza de servicios	61,230	52,405	54,114	66,011	79,749
7. Balanza de bienes y servicios	*–421,068*	*–494,897*	*–611,296*	*–716,730*	*–758,522*
B. Cuenta de capital					

Fuente: www.bea.gov.

internacional estadounidense están disponibles en la Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos (www.bea.gov); el sitio Web interactivo de esta oficina permite a los usuarios generar informes especializados. El *Balance of Payments Statistics Yearbook* del Fondo Monetario Internacional proporciona estadísticas comerciales y resúmenes de la actividad económica de todos los países del mundo.[30]

La balanza de pagos se divide en cuenta corriente y cuenta de capital. La **cuenta corriente** es una medida general que incluye el **comercio de mercancías** (es decir, de productos manufacturados) y el **comercio de servicios** (es decir, una producción económica intangible, basada en la experiencia) más ciertas categorías de transferencias financieras, como la ayuda humanitaria. Un país que tiene un saldo de cuenta corriente negativo tiene un **déficit comercial**; es decir, la salida de dinero para pagar las importaciones excede a la entrada de dinero generada por las ventas de las exportaciones. Por el contrario, un país con un saldo de cuenta corriente positivo tiene un **superávit comercial**. La **cuenta de capital** es un registro de toda la inversión directa a largo plazo, la inversión de cartera y otros flujos de capital a corto y largo plazos. El signo negativo representa las salidas de efectivo; por ejemplo, en la tabla 2-5, la línea 2 muestra una salida de 1.86 billones de dólares en 2006 que representa el pago por las importaciones estadounidenses de mercancías (otras partidas que no se muestran en la tabla 2-5 representan cambios en omisiones y errores netos, pasivos extranjeros y reservas). Éstas son las partidas que equilibran la balanza de pagos. En general, un país acumula reservas cuando el resultado neto de sus transacciones de cuenta corriente y de capital muestra un superávit, y pierde reservas cuando muestra un déficit. El hecho importante que es necesario reconocer acerca de la balanza general de pagos es que ésta siempre está en equilibrio. Ocurren desequilibrios en subgrupos de la balanza general. Por ejemplo, una balanza reportada comúnmente es la balanza comercial de bienes (línea 3 de la tabla 2-5).

Un examen detallado de la tabla 2-5 revela que Estados Unidos anuncia con frecuencia déficit tanto en la cuenta corriente como en la balanza comercial de bienes. El déficit comercial creciente de Estados Unidos refleja varios factores, como el aumento de las importaciones desde China, una demanda de consumo aparentemente insaciable de bienes importados y el enorme costo de las operaciones militares en el Medio Oriente. La tabla 2-6 muestra un registro del comercio de bienes y servicios entre Estados Unidos y Brasil, India y China en 2005. Una comparación de las líneas 4 y 5 de ambas tablas muestra una luz de esperanza desde la perspectiva estadounidense: Estados Unidos ha mantenido un superávit comercial de servicios con el resto del mundo. Sin embargo, en general, Estados Unidos anuncia déficit de su balanza de pagos, en tanto que importantes socios comerciales, como China, tienen superávit. China compensa su

[30] Los datos de la balanza de pagos están disponibles en diversas fuentes, cada una de las cuales muestra cifras ligeramente distintas para un rubro específico.

	China	India	Brasil
1. Exportaciones estadounidenses de bienes a	41,799	7,972	15,174
2. Bienes importados desde	−243,472	−18,803	−24,434
3. Balanza de bienes	*−201,673*	*−10,831*	*−9,260*
4. Exportaciones estadounidenses de servicios a	9,105	5,152	5,871
5. Importaciones de servicios desde	−6,537	−3,571	−2,097
6. Balanza estadounidense de servicios	*2,568*	*1,581*	*3,774*
7.Balanza estadounidense de bienes y servicios	*−199,105*	*−9,250*	*−5,486*

Fuente: www.bea.gov.

Tabla 2-6

Comercio estadounidense de bienes y servicios con Brasil, India y China en 2005 (miles de millones de dólares estadounidenses)

superávit comercial con una salida de capital, en tanto que Estados Unidos compensa su déficit comercial con una entrada de capital. Como socios comerciales, los consumidores y las empresas estadounidenses poseen una cantidad cada vez mayor de productos extranjeros, en tanto que los inversionistas extranjeros poseen más terrenos, bienes raíces y títulos del gobierno estadounidenses. Los activos estadounidenses de propiedad extranjera ascienden a un total de 2.5 billones de dólares; en 2005, Estados Unidos obtuvo 6 por ciento de su producción de bienes y servicios de países extranjeros.[31] Algunos legisladores de Washington comienzan a alarmarse por el déficit comercial con China, que llegó a 200 mil millones de dólares en 2005.

COMERCIO EN MERCANCÍAS Y SERVICIOS

Gracias en parte a los logros del GATT y la OMC, el comercio mundial de mercancías ha crecido a una tasa más rápida que la producción mundial desde el término de la Segunda Guerra Mundial. Dicho de otro modo, el crecimiento de las importaciones y exportaciones ha superado la tasa de incremento del PNB. Según las cifras recopiladas por la OMC, el valor en dólares del comercio mundial en 2004 ascendió a 11 billones de dólares. En 2004, el PNB aumentó a una tasa promedio de 3.7 por ciento; en contraste, el volumen de exportaciones de mercancías aumentó alrededor de 9 por ciento. La tabla 2-7 muestra los principales países exportadores e importadores. En 2003, Alemania superó a Estados Unidos como el mayor exportador de mercancías del mundo. Los fabricantes alemanes de todos los tamaños se han beneficiado del crecimiento económico global porque proporcionan los motores, las máquinas, los vehículos y otros bienes de capital que se requieren para construir fábricas e infraestructuras nacionales; a nivel mundial, la maquinaria y el equipo de transporte constituyen aproximadamente una tercera parte de las exportaciones globales. En la actualidad, las exportaciones generan 40 por ciento del PIB de Alemania y 9 millones de empleos se relacionan con las exportaciones. Además, las ventas anuales de las subsidiarias extranjeras de empresas con sede en Alemania ascienden a 1,500 millones de dólares.[32]

El tercer lugar de China en la clasificación de exportaciones subestima su papel como un poderoso exportador. A pesar de la recesión económica de Asia a finales de la

Exportadores líderes	2004	Importadores líderes	2004
1. Alemania	912	1. Estados Unidos	1,526
2. Estados Unidos	819	2. Alemania	717
3. China	593	3. China	561
4. Japón	566	4. Francia	466
5. Francia	449	5. Gran Bretaña	464
6. Países Bajos	358	6. Japón	455
7. Italia	349	7. Italia	351
8. Gran Bretaña	347	8. Países Bajos	319
9. Canadá	317	9. Bélgica	286
10. Bélgica	307	10. Canadá	280

Fuente: Publicaciones de la OMC.

Tabla 2-7

Principales exportadores e importadores del comercio mundial de mercancías en 2004 (miles de millones de dólares estadounidenses)

31 David Wessel, "Counting on a Miracle with U.S. Debt", *The Wall Street Journal*, 29 de septiembre de 2005, p. A2.

32 Bertrand Benoit y Richard Milne, "Germany's Best-Kept Secret: How Its Exporters Are Beating the World", *Financial Times*, 19 de mayo de 2006, p. 11.

Tabla 2-8

Principales exportadores e importadores del comercio mundial de mercancías en 2004 (porcentaje del total)

Exportadores líderes	2004	Importadores líderes	2004
1. Unión Europea	18.1	1. Estados Unidos	21.8
2. Estados Unidos	12.3	2. Unión Europea	18.3
3. China	8.9	3. China	8.0
4. Japón	8.5	4. Japón	6.9
5. Canadá	4.8	5. Canadá	4.0
6. Corea del Sur	3.8	6. Corea del Sur	3.2
7. México	2.8	7. México	3.0
8. Rusia	2.8	8. Taiwán	2.4
9. Taiwán	2.7	9. Suiza	1.6
10. Malasia	1.9	10. Australia	1.6

Fuente: publicaciones de la OMC.

década de 1990 y la epidemia de la gripe aviar, China demostró una fortaleza económica constante al lograr un crecimiento de sus exportaciones de dos dígitos. Las exportaciones chinas a Estados Unidos han aumentado desde que China se unió a la OMC en 2001; de hecho, los legisladores de Washington presionan a Beijing para que aumente el valor del yuan en un esfuerzo por contener la ola de importaciones.

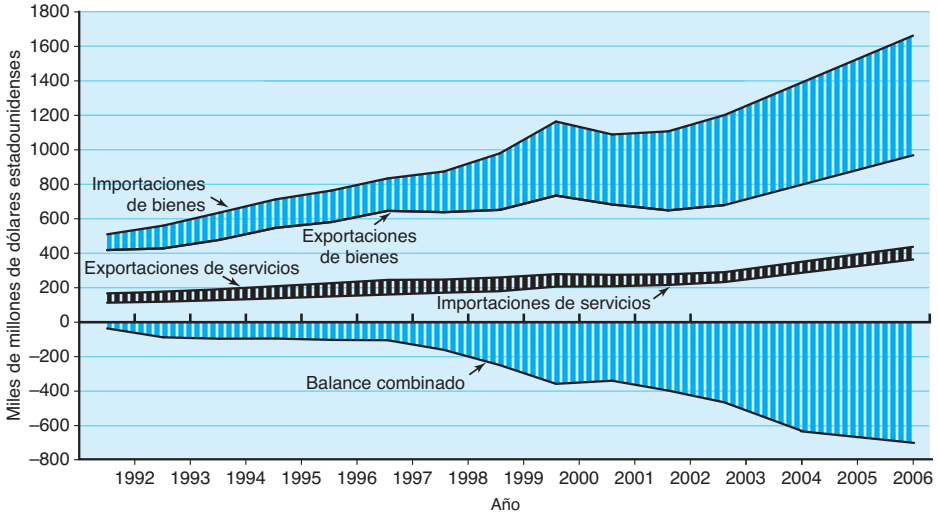
La tabla 2-8 proporciona una perspectiva diferente del comercio global. La Unión Europea es tratada como una entidad individual con importaciones y exportaciones que excluyen el comercio dentro de la región entre los 25 países que formaban parte de la Unión Europea a fines de 2006. Corea del Sur, México y Rusia se encuentran dentro de los 10 primeros lugares como exportadores; Corea del Sur y México también se clasifican entre los 10 principales importadores de la tabla. Las cifras se citan como un porcentaje del total mundial.

El sector de mayor crecimiento del comercio mundial es el comercio de servicios. Los servicios incluyen viajes y entretenimiento; educación; servicios empresariales como la ingeniería, la contabilidad y los servicios legales; así como los pagos de regalías y las cuotas de licencia. Uno de los mayores problemas en las relaciones comerciales entre los países de altos y bajos ingresos es el comercio de servicios. Como grupo, los países de ingresos bajos, medio-bajos e incluso medio-altos no son estrictos en el cumplimiento de los copyrights (derechos de autor) internacionales y en la protección de la propiedad intelectual y las leyes de patentes. En consecuencia, los países que exportan productos de servicio, como software de cómputo, música y entretenimiento en video sufren una pérdida de ingresos. De acuerdo con un reciente Estudio Global de Piratería de Software que realizó la Business Software Association, las pérdidas anuales a nivel mundial debido a la piratería de software ascienden aproximadamente a 29 mil millones de dólares. Tan sólo en China, la piratería de software costó a la industria alrededor de 3,600 millones de dólares en pérdidas de ventas en 2005.

Figura 2-2

Balanza comercial estadounidense del comercio de servicios y mercancías (miles de millones de dólares estadounidenses)

Fuente: Oficina del Censo de Estados Unidos



Estados Unidos es un importante comerciante de servicios. Como muestra la figura 2-2, las exportaciones estadounidenses de servicios en 2006 ascendieron a 422 mil millones de dólares. Esto representa más de una cuarta parte del total de las exportaciones estadounidenses. El superávit estadounidense de servicios (exportaciones menos importaciones de servicios) se mantuvo en 80 mil millones de dólares. Este superávit compensa en parte el déficit comercial estadounidense de mercancías, que ascendió a 658 mil millones de dólares en 2006. American Express, Walt Disney, IBM y Microsoft son algunas de las empresas estadounidenses que disfrutan actualmente de un crecimiento rápido en la demanda de sus servicios en todo el mundo.

RESUMEN DE FINANZAS INTERNACIONALES

El tipo de cambio permite que una empresa de un país haga negocios en otros países que poseen monedas distintas. No obstante, el tipo de cambio es un aspecto del marketing global que implica ciertos riesgos, decisiones y actividades de tipo financiero que son completamente diferentes de los que enfrenta un experto en marketing local. Además, esos riesgos son aún mayores en mercados en desarrollo, como Tailandia, Malasia y Corea del Sur. Cuando una empresa hace negocios con un solo país o región, donde los clientes y proveedores pagan en la misma moneda, no hay riesgo cambiario. Todos los precios, pagos, recibos, activos y pasivos están en una moneda específica. Sin embargo, al hacer negocios a través de las fronteras en países con monedas diferentes, la empresa es arrojada al mundo turbulento del riesgo cambiario.

El mercado cambiario consiste literalmente en el mercado de un comprador y un vendedor donde se negocian divisas para su entrega tanto inmediata como futura de manera regular. El mercado *spot* (al contado) es para entrega inmediata; el mercado para entrega futura se denomina mercado *forward (a plazo)*. Éste es un verdadero mercado donde los precios se basan en las fuerzas combinadas de la oferta y la demanda que participan al momento de realizar cualquier transacción. ¿Quiénes son los participantes de este mercado? En primer lugar, el banco central de un país puede comprar y vender divisas en el mercado cambiario y títulos del gobierno en un esfuerzo por influir en los tipos de cambio. Por ejemplo, en el periodo de cinco años entre 2001 y 2006, China compró más de 250 mil millones de dólares en bonos del Tesoro de Estados Unidos. Estas compras ayudan a asegurar que la moneda de China sea relativamente débil en comparación con el dólar estadounidense.[33] En segundo lugar, parte de las negociaciones del mercado cambiario son transacciones necesarias para liquidar cuentas en el comercio global de bienes y servicios. Por ejemplo, como Porsche es una empresa alemana, los dólares que gastan los compradores estadounidenses en automóviles Porsche deben convertirse a euros. Por último, los especuladores monetarios también participan en el mercado cambiario.

La **devaluación** puede ser el resultado de una acción gubernamental que decreta una reducción en el valor de la moneda local frente a otras monedas. Por ejemplo, en 1994 los chinos devaluaron el yuan (conocido también como *renminbi* o "moneda del pueblo"). El resultado inmediato fue asegurar la posición de bajo costo de los exportadores chinos. No obstante, la acción también estableció el escenario para las devaluaciones de 1997 del baht tailandés, el ringgit malayo y la rupia indonesia; la expresión "empobrecer a tu vecino" se usa en ocasiones para describir devaluaciones diseñadas para aumentar la competitividad de las exportaciones.

En la medida que un país venda más bienes y servicios al extranjero de lo que compra, habrá mayor demanda de su moneda y la tendencia de que ésta se aprecie, a menos que la legisladores gubernamentales no permitan que la moneda fluctúe. En 2005, el gobierno chino respondió a las presiones de sus socios comerciales mediante la adopción de una política de **reevaluación** para fortalecer al yuan frente al dólar y otras monedas. Un yuan más fuerte haría más costosas las exportaciones de China a Estados Unidos y menos costosas las exportaciones estadounidenses a China. El resultado neto sería una reducción del superávit comercial de China con Estados Unidos. No se esperaba que el incremento inicial de 2.1 por ciento en el valor del yuan tuviera mucho impacto en los precios; algunos expertos creen que el yuan está subvaluado 20 por ciento o más (vea el caso 2-2).[34]

[33] Mark Whitehouse, "U.S. Foreign Debt Shows Its Teeth as Rates Climb", *The Wall Street Journal*, 25 de septiembre de 2006, p. A9.

[34] Sue Kirchhoff, "First Step: China Will Stop Pegging Yuan to Dollar", *USA Today*, 22 de julio de 2005, pp. 1B, 2B.

Tabla 2-9

Riesgos y ganancias cambiarios en transacciones extranjeras

Tipos de cambio (dólares)	Contrato de 1 millón de dólares		Contrato de 1,100,000 euros	
	El vendedor estadounidense recibe	El comprador europeo paga	El vendedor estadounidense recibe	El comprador europeo paga
€1.25 = $1.00	$1,000,000	€1,250,000	$880,000	€1,100,000
€1.10 = $1.00	$1,000,000	€1,100,000	$1,000,000	€1,100,000
€1.00 = $1.00	$1,000,000	€1,000,000	$1,100,000	€1,100,000
€0.85 = $1.00	$1,000,000	€850,000	$1,294,118	€1,100,000

La tabla 2-9 muestra cómo los valores monetarios fluctuantes influyen en el riesgo financiero, dependiendo de las condiciones de pago especificadas en el contrato. Suponga que al momento de hacer un trato, el tipo de cambio es de 1.10 euros por 1.00 dólar. ¿De qué manera se afecta un exportador estadounidense si el dólar se fortalece frente al euro (por ejemplo, que se negocie en 1.25 euros por 1.00 dólar) y el contrato especifica el pago en dólares? ¿Qué ocurre si el dólar se debilita (por ejemplo, que se negocie en 0.85 euros por 1.00 dólar)? Por el contrario, ¿qué pasa si el comprador europeo acuerda pagar en euros en vez de hacerlo en dólares?

Paridad del poder adquisitivo

Puesto que el valor de las monedas fluctúa, una pregunta razonable que debe plantearse es si una moneda específica está sobrevaluada o subvaluada con respecto a otra. Recuerde que se mencionó anteriormente que el valor de la moneda podría reflejar la política gubernamental (como en el caso de China) o las fuerzas de mercado. Una manera de responder a la pregunta es comparar los precios mundiales de un producto individual reconocido: la hamburguesa Big Mac de McDonald's. El llamado Índice Big Mac es una forma "rápida y aproximada" de determinar cuáles divisas mundiales son demasiado débiles o fuertes. El supuesto subyacente es que el precio de una Big Mac en cualquier divisa mundial debe, después de convertirla a dólares, igualar el precio de una Big Mac en Estados Unidos (se han propuesto índices similares con base en el precio de un café Starbucks y de muebles IKEA). La moneda de un país estaría sobrevaluada si el precio de la Big Mac (convertido a dólares) es mayor que el precio estadounidense. Por el contrario, la moneda de un país estaría subvaluada si el precio de la Big Mac (convertido a dólares) es menor que el precio estadounidense. Los economistas usan el concepto de **paridad del poder adquisitivo (PPA)** cuando ajustan los datos de ingreso nacional para mejorar la equivalencia. La tabla 2-10 muestra el Índice Big Mac de 2006 de determinados países. La primera columna de la figura muestra el precio de una Big Mac convertido de la moneda local a dólares al tipo de cambio vigente el 22 de mayo de 2006. Así, vemos que el yuan chino está subvaluado frente al dólar alrededor de 58 por ciento. En otras palabras, con base en el precio estadounidense de una Big Mac, el tipo de cambio entre el yuan y el dólar debería ser de 3.39 yuanes por 1.00 dólar en vez de 8.03 yuanes por 1.00 dólar.[35] India no está incluida en el Índice. ¿Puede explicar por qué?

Tabla 2-10

Índice Big Mac 2006

País	Precio de la Big Mac convertido a dólares	Tipo de cambio oficial	Sobre o subvaluación de la moneda local (%)
Suiza	5.21	1.21/$1.00	+68
Zona del euro	3.77	1.28/$1.00	+22
Estados Unidos	3.10	—	—
Brasil	2.78	2.30/$1.00	−10
Japón	2.23	112.00/$1.00	−28
Rusia	1.77	27.10/$1.00	−43
China	1.31	8.03/$1.00	−58

Fuente: adaptado de "McCurrencies", *Economist*, 27 de mayo de 2006.

[35] Los autores reconocen que el Índice Big Mac basado en la teoría PPA es simplista; como se mencionó en esta sección, los tipos de cambio también reciben la influencia de los diferenciales de las tasas de interés y de las políticas monetarias y fiscales, no sólo de los precios.

Exposición económica

La *exposición económica* se refiere al impacto de las fluctuaciones monetarias en el valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados de una empresa. La exposición económica puede ocurrir cuando las transacciones de una empresa dan lugar a ventas o compras expresadas en monedas extranjeras. Por ejemplo, Diageo enfrenta exposición de transacción en la medida que acepta el pago por exportaciones de whiskey escocés a un tipo de cambio, pero en realidad salda sus cuentas a un tipo de cambio diferente.[36] La exposición económica es directamente proporcional a la cantidad de negocios que una empresa realiza fuera de su mercado local. Evidentemente, la exposición monetaria es un asunto decisivo para Nestlé, que genera 98 por ciento de sus ventas anuales fuera de Suiza. En los países de la zona del euro, GlaxoSmithKline, DaimlerChrysler, BP, Sanofi-Aventis, Royal Dutch Shell, Astra Zeneca y SABMiller generan más de un tercio del total de sus ventas en el mercado estadounidense. Dada la debilidad actual del dólar con relación al euro, todas estas empresas se enfrentan a una exposición económica potencial. En contraste, GE genera alrededor de 50 por ciento de sus ingresos en el mercado local de Estados Unidos, por lo que el grado relativo de exposición de GE es menor que el de Nestlé. Aún así, como señaló en su informe anual, GE sí enfrenta exposición económica:

> Cuando los países o las regiones experimentan tensión monetaria o económica, con frecuencia tenemos un aumento de la exposición a ciertos riesgos, pero también tenemos nuevas oportunidades de generar utilidades. El aumento de los riesgos potenciales incluye, entre otras cosas, mayor incumplimiento en las cuentas por cobrar y deudas incobrables, retrasos o cancelaciones de ventas y órdenes relacionadas principalmente con equipo eléctrico y para aviones, costos más altos de financiamiento en moneda local y retraso de las actividades establecidas de servicios financieros.[37]

Al manejar la exposición económica generada por las fluctuaciones monetarias, un asunto clave es si la empresa puede usar el precio como una herramienta estratégica para mantener sus márgenes de utilidad. ¿Puede la empresa ajustar sus precios en respuesta a un aumento o una disminución de los tipos de cambio en diversos mercados? Eso depende de la elasticidad de precios de la demanda. Cuanto menos sensible al precio sea la demanda, mayor será la flexibilidad de una empresa para responder a las variaciones en el tipo de cambio. Por ejemplo, a finales de la década de 1980, Porsche aumentó sus precios tres veces en respuesta al dólar débil. El resultado: las ventas estadounidenses de Porsche cayeron estrepitosamente, de 30 mil vehículos en 1986 a 4,500 vehículos en 1992. Evidentemente, ¡los compradores estadounidenses de automóviles de lujo mostraban curvas de demanda elásticas para los automóviles deportivos alemanes costosos!

Administración de la exposición cambiaria

Este análisis debe poner en claro que la dificultad para pronosticar con exactitud las variaciones en el tipo de cambio es un enorme reto para los expertos en marketing global. A través del tiempo, la búsqueda de formas de administrar los flujos de efectivo para eliminar o reducir los riesgos cambiarios ha dado lugar al desarrollo de numerosas técnicas y estrategias financieras. Por ejemplo, puede ser conveniente vender productos en la moneda del país de origen de la empresa. Cuando esto no es posible, existen técnicas para reducir tanto la exposición de transacción como la operativa.

La **cobertura** (compensación de riesgos) de la exposición cambiaria implica establecer una posición monetaria de compensación de tal manera que la pérdida o ganancia de una posición monetaria se compense con una ganancia o pérdida correspondiente en alguna otra moneda. Esta práctica es común entre las empresas globales que venden productos y mantienen operaciones en diferentes países. Por ejemplo, en la actualidad, Porsche depende de la cobertura monetaria más que de los incrementos de precios para aumentar las utilidades antes de impuestos que obtiene de las ventas de sus automóviles. Porsche fabrica todos sus automóviles en Europa, pero genera alrededor del 45 por ciento de sus ventas en Estados Unidos. Así, Porsche enfrenta a la exposición económica que surge del valor del dólar con relación al euro. Porsche está

[36] John Willman, "Currency Squeeze on Guinness", *Financial Times-Weekend Money*, 27-28 de septiembre de 1997, p. 5.
[37] *General Electric 2004 Annual Report*, p. 58.

totalmente cubierta; es decir, toma posiciones monetarias para proteger todas sus ganancias de las variaciones en el tipo de cambio.[38]

Si los pronósticos de la empresa indican que el valor de la moneda extranjera se debilitará frente a la moneda local, puede usar cobertura para protegerse contra pérdidas potenciales en sus transacciones. Por el contrario, cuando las predicciones indican que la moneda extranjera se apreciará (se fortalecerá) frente a la moneda local, entonces se puede esperar una ganancia, en vez de una pérdida, de las transacciones extranjeras cuando los ingresos se conviertan a la moneda local. Dada esta expectativa, la mejor decisión puede ser no cubrir (compensar) en absoluto (la palabra clave es *puede*; muchas empresas cubren de cualquier modo a menos que la administración esté convencida de que la moneda extranjera se fortalecerá). Porsche ha obtenido ganancias al apostar (correctamente) en un dólar débil.

Los *métodos de cobertura externa* para administrar tanto la exposición a la transacción como a la conversión requieren que las empresas participen en el mercado de divisas. Entre las herramientas de cobertura específicas están los contratos a plazo y las opciones sobre divisas. Entre los *métodos de cobertura interna* están las cláusulas de ajustes de precios y el endeudamiento o los préstamos intracorporativos en monedas extranjeras.

El **mercado forward** (a plazo) es un mecanismo para comprar y vender divisas a un precio previamente establecido para su entrega futura. Si se sabe que se pagará o recibirá cierta cantidad de divisas en una fecha futura, una empresa puede asegurarse contra una pérdida cambiaria comprando o vendiendo a plazo. Con un contrato forward, la empresa asegura un tipo de cambio fijo específico para una fecha futura y se protege de la pérdida (o ganancia) ocasionada por la fluctuación en el tipo de cambio. A través de la consulta de fuentes como *Financial Times*, *The Wall Street Journal* o www.ozforex.com, es posible determinar los tipos de cambio de cualquier día específico. Además de los precios al contado, se cotizan los precios a plazo a 30, 60 y 180 días de docenas de monedas mundiales.

Las empresas usan el mercado forward cuando conocen con anticipación la exposición monetaria (por ejemplo, cuando existe un contrato en firme de venta). Sin embargo, en algunas situaciones, las empresas no están seguras de las entradas o salidas futuras de efectivo en moneda extranjera. Considere la exposición al riesgo de una empresa estadounidense que licita para un proyecto extranjero, pero que no sabrá si se lo concederán hasta cierto tiempo después. La empresa necesita proteger el valor en dólares del contrato cubriendo la *potencial* entrada de efectivo en moneda extranjera que se generará si la empresa resulta ser el licitador ganador. En este caso, los contratos a plazo no son la herramienta de cobertura apropiada.

Una **opción** sobre divisas es lo mejor para situaciones como éstas. Una **opción de venta** otorga al comprador el derecho, no la obligación, a vender un número específico de unidades de divisa a un precio fijo, hasta la fecha de vencimiento de la opción (por el contrario, una **opción de compra** es el derecho, pero no la obligación, a comprar la divisa). En el ejemplo de la licitación para un proyecto extranjero, la empresa puede obtener una opción de venta para vender la divisa por dólares a un precio establecido en el futuro. En otras palabras, la empresa estadounidense asegura el valor del contrato en dólares. Así, si el proyecto es concedido, la entrada futura de efectivo en moneda extranjera habrá sido cubierta mediante la opción de venta. Si el proyecto *no* es concedido, la empresa puede negociar la opción de venta en el mercado de opciones sin ejercerla; recuerde, las opciones son derechos, no obligaciones. El único dinero que la empresa perderá es la diferencia entre lo que paga por la opción y lo que recibe al venderla.

Los funcionarios de finanzas de empresas globales pueden evitar por completo la exposición económica al exigir una moneda específica como pago por sus ventas extranjeras. Como se mencionó, una empresa con sede en Estados Unidos podría exigir dólares estadounidenses como la moneda de pago por sus ventas extranjeras. Sin embargo, esto no elimina el riesgo monetario; tan sólo pasa ese riesgo a los clientes. En la práctica común, las empresas tratan comúnmente de facturar las exportaciones (cuentas por cobrar) en monedas fuertes y las importaciones (cuentas por pagar) en monedas débiles. No obstante, en el mercado mundial tan competitivo de hoy, esta práctica puede reducir la ventaja competitiva de una empresa.

[38] Stephen Power, "Porsche Powers Profit with Currency Play", *The Wall Street Journal*, 8 de diciembre de 2004, p. C3.

resumen

El entorno económico es un factor determinante del potencial y la oportunidad del mercado global. En la economía global actual, los movimientos de capital son la principal fuerza impulsora, la producción se ha separado del empleo y el capitalismo ha vencido al comunismo. Con base en los patrones de asignación de recursos y la propiedad, las economías nacionales del mundo se clasifican en **capitalismo de mercado**, **capitalismo centralmente planificado**, **socialismo centralmente planificado** y **socialismo de mercado**. Los últimos años del siglo XX se caracterizaron por una transición hacia el capitalismo de mercado en muchos países que habían mantenido un control central. Sin embargo, todavía existe una gran desigualdad entre las naciones del mundo en términos de libertad económica.

Los países se clasifican con relación a su etapa de desarrollo económico: **países de bajos ingresos**, **ingresos medio-bajos**, **ingresos medio-altos** y **altos ingresos**. El **producto interno bruto** (**PIB**) y el **ingreso nacional bruto (INB)** son medidas de desarrollo económico que se usan con frecuencia. Los 50 países más pobres de la categoría de bajos ingresos a veces se conocen como **países menos desarrollados** (LDCs). Los países de ingreso medio-alto con altas tasas de crecimiento se denominan frecuentemente **economías de reciente industrialización** (NIEs). Varias economías del mundo son notables por su rápido crecimiento; los países **BRIC** incluyen a Brasil (ingreso medio-bajo), Rusia (ingreso medio-alto), India (bajos ingresos) y China (ingreso medio-bajo).

El **Grupo de los Siete (G-7)**, el **Grupo de los Ocho (G-8)** y la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)** representan los esfuerzos de los países de altos ingresos por promover los ideales democráticos y las políticas de libre mercado en el resto del mundo. La mayor parte del ingreso mundial se ubica en la **Triada**, integrada por Japón, Estados Unidos y Europa Occidental. Por lo general, las empresas con aspiraciones globales tienen operaciones en las tres áreas. El potencial de mercado de un producto se evalúa determinando los **niveles de saturación del producto** a la luz de los niveles de ingreso.

La **balanza de pagos** de un país es un registro de sus transacciones económicas con el resto del mundo; este registro muestra si un país tiene un **superávit comercial** (el valor de las exportaciones excede al valor de las importaciones) o un **déficit comercial** (el valor de las importaciones excede al valor de las exportaciones). Las cifras de comercio se dividen aún más en cuentas de **comercio de mercancías** y de **comercio de servicios**; un país puede tener un superávit en ambas cuentas, un déficit en ambas cuentas o una combinación de los dos. El déficit comercial estadounidense de mercancías fue de 780 mil millones de dólares en 2005. No obstante, Estados Unidos disfruta al año un superávit comercial de servicios. En general, Estados Unidos es un país deudor; Japón disfruta de un superávit comercial general y actúa como país acreedor.

El tipo de cambio es un medio para saldar cuentas a través de las fronteras. La dinámica de las finanzas internacionales puede tener un impacto significativo en la economía de un país, así como en las fortunas de empresas individuales. Las monedas están sujetas a **devaluación** o **reevaluación** como consecuencia de las medidas que toma el banco central de un país. La negociación de divisas por especuladores internacionales también ocasiona devaluación. Cuando los valores de las monedas fluctúan, las empresas globales se enfrentan a varios tipos de exposición económica. Las empresas administran la exposición cambiaria mediante la **cobertura**.

preguntas de repaso

1. Explique la diferencia entre **capitalismo de mercado**, **capitalismo centralmente planificado**, **socialismo centralmente planificado** y **socialismo de mercado**. Proporcione un ejemplo de un país que ilustre cada tipo de sistema.
2. ¿Por qué Brasil, Rusia, India y China (BRIC) se destacan en este capítulo? Identifique la etapa actual de desarrollo económico de cada país BRIC.
3. Vaya al Índice de libertad económica (tabla 2-3) e identifique el lugar que ocupan los países BRIC en la clasificación. ¿Qué le indica el resultado en términos de la relevancia del índice para los expertos en marketing global?
4. Un fabricante de antenas parabólicas evalúa el potencial de mercado mundial de sus productos y le pregunta a usted si debe considerar los países en desarrollo como mercados potenciales. ¿Qué le aconsejaría?
5. Un amigo se angustia al saber que el déficit comercial de las mercancías de Estados Unidos alcanzó un nivel récord de 780 mil millones de dólares en 2005. Usted desea animar a su amigo demostrándole que el panorama comercial no es tan sombrío como parece. ¿Qué le diría?

desarrolle sus habilidades de marketing global

1. Los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) analizados en este capítulo aparecen con frecuencia en las noticias. Elija uno de los países para estudiarlo durante el semestre; lleve un diario de los acontecimientos actuales con notas y artículos recortados del periódico. ¿Qué problemas económicos identificados en el capítulo siguen afectando las perspectivas comerciales del país que eligió?, ¿qué nuevos problemas han surgido?

2. Los siete criterios para describir la economía de un país, presentados en este capítulo, pueden combinarse de diversas maneras. Por ejemplo, Estados Unidos se caracteriza de la manera siguiente:

- *Tipo de economía:* estado industrial desarrollado
- *Tipo de gobierno:* democracia con un sistema de múltiples partidos
- *Comercio y flujos de capital:* libre comercio incompleto y forma parte de un bloque comercial
- *Áreas estratégicas*: mezcla de propiedad estatal y privada
- *Servicios proporcionados por el Estado y financiados por medio de impuestos:* pensiones y educación, pero no atención médica
- *Instituciones*: transparencia, normas, ausencia de corrupción, prensa libre y tribunales sólidos
- *Mercados:* sistema de libre mercado que se caracteriza por un dinamismo empresarial de alto riesgo y alta retribución

Use los siete criterios que se encuentran en las páginas 44-45 para desarrollar un perfil de uno de los países BRIC o de cualquier otro país que le interese. ¿De qué manera impacta este perfil las oportunidades de marketing del país?

afine sus habilidades de pensamiento crítico

1. El *Índice de libertad económica* de Heritage Foundation no es la única clasificación que evalúa los países en términos de políticas económicas exitosas. Por ejemplo, el Foro Económico Mundial (FEM; www.weforum.org) publica anualmente un *Informe de competitividad global*; en el informe 2006-2007, Estados Unidos ocupa el sexto lugar de acuerdo con los indicadores del FEM. En contraste, Suecia está en tercer lugar. Según la clasificación del *Índice de libertad económica*, Estados Unidos y Suecia están en décimo y décimo noveno lugares, respectivamente. ¿Por qué las clasificaciones son tan diferentes?, ¿qué criterios considera cada índice?

recursos web

El sitio Web de la revista *Economist* ofrece breves resúmenes sobre más de 60 países que representan todas las etapas de desarrollo en:

www.economist.com/countries

La Oficina del Censo de Estados Unidos recopila datos sobre el comercio estadounidense y los presenta en Internet. Usted encuentra estos datos bajo los encabezados "FT900" y "Supplement" en:

www.census.gov/foreign-trade/www

La Oficina de Análisis Económico de Estados Unidos publica una gran cantidad de información sobre la economía estadounidense. Usted puede tener acceso a la base de datos en:

www.bea.doc.gov

lecturas sugeridas

C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits* (Filadelfia: Wharton Press, 2006). El libro incluye un video CD de 35 minutos con estudios de caso de India, Brasil y otros mercados emergentes.

Caso 2-1

Del comunismo al capitalismo: transformación económica de Vietnam

En octubre de 2001, el presidente de Estados Unidos George Bush firmó un acuerdo que creó un área de libre comercio entre Estados Unidos y Vietnam. La firma señaló otro acontecimiento importante a lo largo de la trayectoria de Vietnam hacia un mercado más abierto, cuya secuencia cronológica incluye lo siguiente:

- En febrero de 1994, el presidente de Estados Unidos Bill Clinton finalizó el embargo económico que Estados Unidos impuso durante 19 años a Vietnam y abrió la puerta para que las empresas estadounidenses tuvieran como meta al decimosegundo país más poblado del mundo.
- En julio de 1995, el presidente Clinton restableció las relaciones diplomáticas con Vietnam. En ausencia de relaciones diplomáticas, muchas exportaciones de manufactura vietnamita a Estados Unidos enfrentaban aranceles prohibitivos.
- En 1995, Vietnam se unió a la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN).
- En 1998, la Casa Blanca anunció que exentaría a Vietnam de la enmienda Jackson-Vanik. La exención significaba que, pendiente de aprobación por el Congreso, las empresas estadounidenses que invirtiera en Vietnam podían solicitar ayuda financiera de la Overseas Private Investment Corporation (OPIC) y del Banco de Exportaciones e Importaciones.
- En julio de 2000, el presidente Bill Clinton firmó un pacto comercial con Vietnam.
- El Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC, Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico) se celebró en Hanoi en noviembre de 2006.
- Vietnam se unió a la OMC en 2007.

Después de ser ratificadas por el Congreso, las medidas que tomó el presidente Clinton a mediados de la década de 1990 establecieron relaciones comerciales normales (NTR, por sus siglas en inglés) entre ambos países. En particular, Vietnam se benefició con una reducción inmediata de los impuestos sobre muchos bienes producidos por su sector de la industria ligera (vea la figura 1). Los aranceles y cuotas vietnamitas sobre importaciones provenientes de Estados Unidos se reducirían en forma más gradual. Varias empresas estadounidenses aprovecharon la oportunidad de inmediato. A mediados de la década de 1990, Brian Watson, un subdirector regional de la agencia de publicidad McCann-Erickson con sede en Hong Kong, dijo: "Vietnam es la próxima gran frontera. Hay un enorme interés entre los clientes. Cada reunión inicia con un planteamiento de ir a Vietnam".

Aunque la comunidad empresarial estadounidense elogió las iniciativas del gobierno de Estados Unidos, muchas empresas estadounidenses se encontraron tratando de recuperar terreno. A principios de la década de 1990, muchas empresas globales no estadounidenses precedieron a las estadounidenses en su arribo a Vietnam. Por ejemplo, el gigante industrial surcoreano Daewoo era un inversionista clave; otras empresas con importantes proyectos eran Sony, Toshiba, Honda, Peugeot y British Petroleum. Carrier estaba entre las primeras empresas estadounidenses en comercializar legalmente en Vietnam en 1994; los equipos de aire acondicionado de ventana de la empresa se vendían en las tiendas de Hanoi y la ciudad de Ho Chi Minh. Gillette comenzó a

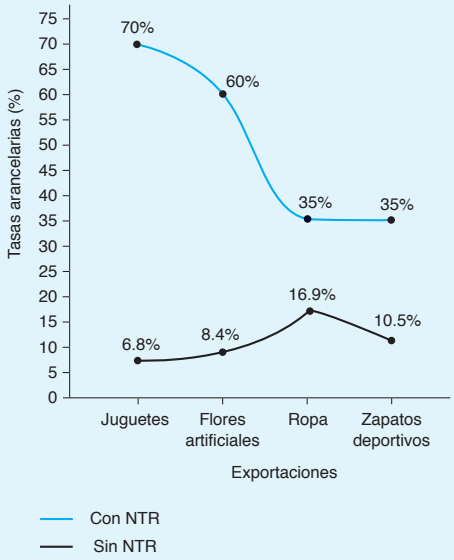


Figura 1

Tasas arancelarias de exportaciones vietnamitas a Estados Unidos con y sin NTR

Fuente: Vietnam Economic Times.

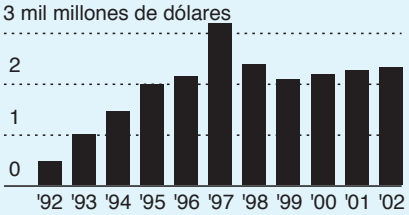


Figura 2

Inversión extranjera directa en Vietnam, 1992-2002

enviar hojas de rasurar y rastrillos desechables, y AT&T empezó a vender productos de telefonía para el hogar y la oficina a través de un distribuidor en Taiwán. ExxonMobil comenzó a realizar exploraciones petroleras, Caterpillar estableció operaciones de arrendamiento de equipo y la división Otis Elevador de United Technologies se unió al auge de la construcción. J. Walter Thompson, Ogilvy & Mather y Backer Spielvogel Bates Worldwide se convirtieron en las primeras agencias de publicidad occidentales en abrir oficinas de enlace en Vietnam.

En vista del hecho de que el 60 por ciento de la población de Vietnam es menor de 25 años, no es sorprendente que PepsiCo y The Coca-Cola Company también incursionarán rápidamente en Vietnam. Cuando se hizo el anuncio oficial sobre el fin del embargo, McCann-Erickson ya había producido un comercial de televisión para Coca-Cola con el lema global publicitario "Siempre"; del mismo modo, Ogilvy & Mather tenían listo un anuncio de televisión para Pepsi. Coca-Cola construye una planta embotelladora de 20 millones de dólares fuera de Hanoi, aunque se le negó el permiso para construir en la ciudad de Ho Chi Minh (anteriormente Saigón). La empresa conjunta de Pepsi con una empresa vietnamita en la ciudad de Ho Chi Minh realiza el embotellado de Pepsi; la producción local comenzó horas después del anuncio que hizo el presidente Clinton en 1994. Para abastecer el mercado en el sur, Coca-Cola importó refresco embotellado desde Singapur. En consecuencia, una lata de Coca-Cola cuesta el doble que una botella de Pepsi.

Los expertos están de acuerdo en que el mercado vietnamita tiene un enorme potencial a largo plazo. Es posible que pasen dos décadas antes de que Vietnam alcance el nivel de desarrollo económico que Tailandia tiene en la actualidad. Entretanto, la ubicación del país en el corazón de Asia y la presencia de una extensa fuerza laboral de bajo salario son imanes poderosos para las empresas extranjeras. A fines de 1999, Francia ocupó el primer lugar en inversión extranjera en tanto que Japón fue el principal socio comercial. En general, la inversión extranjera directa alcanzó su nivel más alto de 3,100 millones de dólares en 1997, después de aumentar en forma constante desde el inicio de la década de 1990 (vea la figura 2). En 1999, la inversión cayó a 2,100 millones de dólares y después tuvo un repunte, aumentando a 2,300 millones de dólares en 2002. Sin embargo, aunque esas cifras son muy alentadoras, los niveles de inversión en China son mucho más altos.

Aún hay muchos retos para las empresas que buscan invertir en Vietnam. La población es muy pobre, con un INB anual per cápita de sólo 540 dólares. No obstante, los habitantes con ahorros estimados en 1,000 a 2,000 millones de dólares integran una cuarta parte de la población. La infraestructura es elemental, ya que sólo el 10 por ciento de los caminos están pavimentados, las fuentes de energía eléctrica son poco confiables, hay menos de un teléfono por cada 100 personas y el sistema bancario está subdesarrollado. El Partido Comunista de Vietnam (PCV) lucha para adaptarse a los principios de una economía de mercado y las capas de burocracia construidas durante décadas de régimen comunista disminuyen el ritmo del cambio. Una institución clave es el State Committee for Cooperation and Investment (SCCI, Comité Estatal para la Cooperación y la Inversión); Vu Tien Phuc, un subdirector de la agencia, explicó: "a cada autoridad le gustaría tener la última decisión. Nosotros debemos mejorar el clima de inversión". William Ratliff, analista de Hoover Institute, señala que la pregunta para Vietnam es "si es posible llevar a cabo reformas de libre mercado y mantener el poder político absoluto".

Ivonne Gupwell, un consultor empresarial nacido en Vietnam, cree que "el mayor error que cometen las empresas es que creen que como los vietnamitas son tan amables, son algo débiles. Los vietnamitas son pobres, pero de ningún modo lo son mentalmente". Las estadísticas apoyan este punto de vista; por ejemplo, el alfabetismo entre los adultos es casi del 90 por ciento. Una clase empresarial emergente ha desarrollado un gusto por los productos costosos, como las cámaras Nikon y los anteojos para el sol Ray Ban, disponibles en tiendas. Do Duc Dinh del Institute on the World Economy señala: "hay una enorme economía subterránea. La mayoría de las personas podemos vivir sólo 5 o 10 días al mes con nuestro salario. Pero la gente construye casas. ¿De dónde viene el dinero? Incluso en los ministerios gubernamentales hay dos tipos de libros: uno para el dinero oficial y otro para el no oficial".

"En 1996 te decían dónde invertir y además debías construir el camino, la escuela, el hospital. Tú respondías: 'muchas gracias; mi nueva dirección está en Malasia'".

Un hombre de negocios extranjero en Vietnam

La euforia sobre el potencial de Vietnam mostró signos de decaimiento a finales de la década de 1990. Parte del problema fue el "contagio monetario" que golpeó a Asia a mediados de 1997; los países asiáticos que habían sido inversionistas fuertes se vieron obligados a reducir sus actividades en Vietnam. En un sentido amplio, muchas empresas tenían dificultades para generar utilidades. El contrabando en las fronteras procedente de Tailandia disminuyó las ventas legales de productos fabricados localmente por Procter & Gamble, Unilever, American Standard y otras empresas. Las empresas extranjeras también estaban frustradas por la escasez de gerentes locales calificados. También era evidente que China arrebataba gran parte de la inversión extranjera a otros países de la región.

Hoy en día, muchas empresas descubren que Vietnam es una fuente excelente de mano de obra barata. Las exportaciones cada vez mayores de ropa y textiles a Estados Unidos dieron lugar a un acuerdo sobre cuotas de exportación en 2003. El sector tecnológico que apenas empieza también parece ser una gran promesa. Las universidades de Vietnam preparan graduados altamente calificados en la tecnología de la información. Una empresa, Glass Egg Digital Media, ofrece servicios de escritura de software a importantes desarrolladores globales de juegos de video, como Infogames de Francia y Electronic Arts con sede en Estados Unidos. El fundador de Glass Egg, Phil Tran paga a sus programadores salarios anuales de 4,000 dólares, es decir, decenas de miles de dólares menos que los salarios que reciben los programadores en Estados Unidos.

Aunque aún reciben una fuerte influencia de comunistas radicales, los burócratas de Hanoi han demostrado un deseo cada vez mayor de adoptar las reformas tan necesarias a las leyes de inversión extranjera. Por ejemplo, en enero de 2000, el ambiente regulador mejoró con el pronunciamiento de una ley empresarial que simplificó el proceso de entrada al mercado y el establecimiento de una empresa; además se abrió un mercado de valores. Con mayor frecuencia se toman decisiones sobre inversión extranjera a nivel de provincia y los funcionarios locales ofrecen incentivos y emiten licencias de importación con más rapidez. Ahora, los inversionistas de muchos sectores de la industria pueden establecer empresas de propiedad extranjera en su totalidad; antes, el gobierno casi no aprobaba esos acuerdos. En vez de eso, animaba a las empresas extranjeras a establecer empresas conjuntas con empresas de propiedad estatal. El mejor clima de inversión ayuda a explicar por qué varias empresas automotrices extranjeras, incluyendo a Ford, GM, Toyota y DaimlerChrysler, han establecido operaciones en Vietnam. Un hombre de negocios local comentó de manera favorable: "en el pasado, era absolutamente horrendo establecer una empresa privada. Ahora, 99 por ciento de las dificultades han desaparecido".

"La reforma en definitiva es irreversible. Cualquier intento de regresar a una economía centralmente planificada, que represente con demasía al sector estatal, es económicamente irracional, ineficiente y, psicológicamente, contraproducente".

Le Dang Doanh,
asesor del gobierno de Vietnam

El tratado de áreas de libre comercio de Vietnam con Estados Unidos entró en vigor en diciembre de 2001. El efecto fue inmediato: el valor de las importaciones estadounidenses procedentes de Vietnam aumentó a más del doble en 2002, a casi 2,400 millones de dólares. A finales de 2003, ambos países firmaron un acuerdo de servicios aéreos que facilitará a los viajeros reservar vuelos a Vietnam. El acuerdo llega en un momento en el que el gobierno de Vietnam promueve al país como un destino atractivo para turismo. Sin embargo, a pesar de estas noticias positivas, persisten muchos problemas. Por ejemplo, el sistema legal de Vietnam es todavía complicado y las regulaciones cambian de un momento a otro. Las relaciones entre los nuevos socios comerciales han mostrado algunos signos de tensión, como indican las acusaciones de Estados Unidos de que Vietnam ha estado vendiendo bagre en el mercado estadounidense a precios artificialmente bajos.

Visite el sitio Web
www.vietnam-ustrade.org

Preguntas de repaso

1. Evalúe las oportunidades de mercado en Vietnam para empresas tanto de productos de consumo como de productos industriales. ¿De qué tipo es la oportunidad?
2. Nike y varias empresas estadounidenses reconocidas abastecen parte de su producción en Vietnam, aprovechando así una fuerza laboral que recibe el equivalente de 2 dólares al día o menos. ¿Es posible que los artículos etiquetados "Hecho en Vietnam" tengan una aceptación generalizada entre los consumidores estadounidenses?
3. Algunos críticos han argumentado que Cuba merece más que Vietnam las relaciones diplomáticas y comerciales con Estados Unidos. ¿Cuáles son algunos de los factores que respaldan este argumento?

Un excelente resumen en video se encuentra en "Visions of a New Vietnam". El programa salió al aire originalmente en el Nightly Business Report; recomendamos ver el DVD junto con el análisis del caso.

Fuentes: Keith Bradsher, "Vietnam's Roaring Economy Is Set for World Stage", *The New York Times*, 25 de octubre de 2006, pp. A1, C4; Joseph Erlich, "Vietnam's Trade-War Wounds", *The Wall Street Journal*, 26 de agosto de 2005, p. A10; Dan Reed, "Ex-Enemies Make a Deal", *USA Today*, 9 de diciembre de 2003, p. 5B; Reginald Chua y Margot Cohen, "Vietnamese Tiger Growls Again; Investors Want a Change of Stripes", *The Wall Street Journal*, 13 de marzo de 2003, p. A10; Margot Cohen, "Foreign Investors Take New Look at Vietnam and Like What They See", *The Wall Street Journal*, 28 de enero de 2003, pp. A14; Amy Kamzin, "Vietnam's Change of Heart", *Financial Times*, 28 de agosto de 2002, p. 13; Bruce Knecht, "Vietnam Taps Videogame Talent", *The New York Times*, 21 de octubre de 2001, p. B5; Frederik Balfour, "Back on the Radar Screen", *Business Week*, 20 de noviembre de 2000, pp. 56-57; Wayne Arnold, "Clearing the Decks for a Trade Pact's Riches", *The New York Times*, 27 de agosto de 2000, Sección 3, pp. 1, 12; Samantha Marshall, "Vietnam Pullout: This Time, Investors Pack Up Gear, Stymied by Bureaucracy, Lack of Reforms", *The Wall Street Journal*, 30 de junio de 1998, p. A15; Marshall, "P&G Squabbles with Vietnamese Partner", *The Wall Street Journal*, 27 de febrero de 1998, p. A10; Reginald Chua, "Vietnam Frustrate Foreign Investors as Leaders Waffle on Market Economy", *The Wall Street Journal*, 25 de noviembre de 1996, p. A10; "Vietnam", *Economist*, 8 de julio de 1995, pp. 1-18 (informe); William J. Ardrey, Anthony Pecotich y Clifford J. Schultz, "American Involvement in Vietnam, Parte II: Prospects for U.S. Business in a New Era", *Business Horizons* 38 (marzo-abril de 1995), pp. 21-27; Edward A. Gargan, "For U.S. Business, a Hard Road to Vietnam", *The New York Times*, 14 de julio de 1995, p. C1; Marilyn Greene, "Very Soon, Vietnam Will Be Very Good", *USA Today*, 1 de abril

de 1994, p. 8A; Robert Keatley, "Vietnam, Despite Promise, Faces Climb", *The Wall Street Journal*, 18 de agosto de 1994, p. A8; Philip Shenon, "Vietnam: Behind a Red-Tape Curtain", *The New York Times*, 13 de noviembre de 1994, Sección 3, p. 6; James Cox, "Vietnamese Look Forward to Trade, Jobs", *USA Today*, 12 de julio de 1995, pp. 1A, 2A; Kevin Goldman, "Agencies Get Ready for Vietnam Business", *The Wall Street Journal*, 7 de febrero de 1994, p. B10.

Caso 2-2

¿La moneda china es demasiado fuerte?

En julio de 2005, el Banco Popular de China anunció el fin de un esfuerzo de 10 años por estabilizar el valor de la moneda china, el yuan, al valor del dólar estadounidense. En vez de eso, el yuan se enlazaría a una canasta de varias divisas. El anuncio señaló la decisión de Beijing de abandonar una política de tipo de cambio fijo, según la cual 8.28 yuanes equivalían a 1 dólar, y adoptar una política de tipo de cambio flexible. En pocas palabras, al dar término al control, el banco central de China permitía finalmente que el yuan flotara.

Estados Unidos y otros socios comerciales clave habían insistido en esta medida durante años. *The New York Times* llamó a la decisión del banco central chino "el tan esperado acontecimiento anticipado para el mundo cambiario en años". Muchos economistas creían que el yuan había estado subvaluado con relación al dólar y otras monedas hasta en 40 por ciento y esta debilidad era citada como uno de los factores que contribuían al déficit comercial cada vez mayor con China. Por ejemplo, el déficit comercial estadounidense con China era mayor a 200 mil millones de dólares en 2006. Se argumentaba que esto había ocurrido porque el gobierno chino había manipulado de manera deliberada su moneda para dar a las exportaciones chinas una ventaja de precio en comparación con los bienes de Estados Unidos y otros países.

Algunos observadores estuvieron de acuerdo con un cambio rápido en el valor de del yuan; otros estaban a favor de un método lento y gradual. El resultado inmediato de la reevaluación fue un aumento de 2.1 por ciento en el valor del yuan, a 8.11 yuanes por dólar. Se esperaba que un yuan más fuerte tuviera un efecto en cadena en las economías de los principales socios comerciales de China. Entre otras cosas, era probable que ocasionara un incremento de precios de las exportaciones chinas a Estados Unidos y otros países. Estas serían buenas noticias para algunos de los 12 mil miembros de la National Association of Manufacturers (NAM, Asociación Nacional de Fabricantes). Muchos propietarios de pequeñas fábricas en Estados Unidos estaban preocupados por la competencia con los bienes chinos de bajo precio. Sin embargo, un yuan más fuerte podría no ser una buena noticia para Wal-Mart y otras tiendas minoristas que compran miles de millones de dólares en bienes chinos cada año. Del mismo modo, las empresas globales con sede en Estados Unidos, como Whirlpool, que surten bienes fabricados en China, podrían verse obligadas a aumentar sus precios.

Para mediados de 2007, el yuan había aumentado su valor alrededor de 8.5 por ciento frente al dólar. Sin embargo, eso no era suficiente para satisfacer a algunos legisladores. Impacientes con el ritmo lento de la reevaluación, algunos miembros del Congreso de Estados Unidos presentaron una ley diseñada para castigar a China por su política monetaria. Una iniciativa de ley, copatrocinada por el presidente del comité de finanzas del Senado Max Baucus, un demócrata, y Charles Grassley, el senador republicano por Iowa, dependía de que el Departamento de la Tesorería de Estados Unidos determinara que había ocurrido una "desalineación monetaria". Después de ese hallazgo, Estados Unidos impondría multas en la forma de sanciones antidumping y el gobierno chino tendría seis meses para realizar los ajustes monetarios requeridos. Si China no tomaba esas medidas, el representante comercial de Estados Unidos solicitaría una resolución de disputa ante la OMC. El fallo final se emitiría en 2010.

La introducción de la iniciativa de ley del Congreso planteó varias preguntas. Por ejemplo, no estaba claro si una disputa sobre cuestiones monetarias era un asunto comercial legítimo que la OMC estaría dispuesta a escuchar. Otra cuestión era si podía determinarse con exactitud cuánto debería revaluarse el yuan para que estuviera lo bastante alineado con el dólar.

Algunos observadores advirtieron que la iniciativa de ley Baucus-Grassley y otras similares podrían deteriorar la relación comercial entre Estados Unidos y China y perjudicar realmente a las empresas estadounidenses que hacen negocios con China. Desde que se unió a la OMC en 2001, China se ha convertido en el cuarto mercado de exportación más grande de Estados Unidos. Según un estudio realizado por la Cámara Americana de Comercio de China, las empresas estadounidenses vendieron 61 mil millones de dólares de bienes a China en 2005. El presidente de la Cámara, James Zimmerman, señaló: "un yuan reevaluado no obligará a los chinos a comprar bienes y servicios estadounidenses". Otros advirtieron que las empresas chinas podrían diversificar su base de exportación expandiendo su comercio con otros países. Una guerra comercial era otra posibilidad. Scott Miller, director de política comercial de Procter & Gamble, comentó: "usted no puede descartar una repercusión negativa. Ésta debe ser parte del cálculo que los legisladores deben considerar". Algunos observadores plantean que, en venganza por las sanciones comerciales, China podría restringir el acceso de mercado a los bienes estadounidenses.

Preguntas de repaso

1. Los bienes de consumo, incluyendo los zapatos y el equipo electrónico, representan alrededor del 80 por ciento de las importaciones estadounidenses desde China. Los consumidores estadounidenses han ahorrado cerca de 600 mil millones de dólares durante los últimos 10 años al comprar bienes chinos baratos. Si el gobierno chino reevalúa el yuan en 20 por ciento o más y los consumidores estadounidenses pagan precios más altos, ¿es un resultado conveniente?
2. Los sentimientos de proteccionismo en Estados Unidos están alimentados por el argumento de que China es culpable del torrente de importaciones, el enorme déficit de cuenta corriente de Estados Unidos y la reducción de los salarios en algunas industrias. ¿Está de acuerdo?

3. ¿Considera que una postura legislativa agresiva con respecto a la moneda china es el mejor método que debe tomar cualquier socio comercial?

Fuentes: John McCary y Andrew Batson, "Punishing China: Will It Fly?", *The Wall Street Journal*, 23-24 de junio de 2007, p. A4; Wu Yi, "It's Win-Win on U.S. China Trade", *The Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2007, p. A21; Martin Wolf, "How China Has Managed to Keep the Renminbi Pinned Down", *Financial Times*, 11 de octubre de 2006, p. 13; E. S. Browning, "Yuan Move Might Stir Big Ripples", *The Wall Street Journal*, 25 de julio de 2005, pp. C1, C4; Sue Kirchhoff, "First Step: China Will Stop Pegging Yuan to Dollar", *USA Today*, 22 de julio de 2005, pp. 1B, 2B; Keith Bradsher, "A Chinese Revaluation May Not Help U.S.", *The New York Times*, 4 de enero de 2005, pp. C1, C5.

3 Características de los mercados regionales y acuerdos comerciales preferenciales

¿Ha escuchado acerca de la "Ronda de Doha"? Es la última de una serie de negociaciones comerciales multilaterales entre los miembros de la OMC. La ronda actual dio inicio en 2001 en Doha, Qatar. Las pláticas tienen como objetivo fomentar el crecimiento económico de los países en desarrollo por medio de la reducción de los subsidios agrícolas y los aranceles sobre productos agrícolas en el mundo desarrollado. Durante los últimos años se han llevado a cabo encuentros comerciales en Cancún, Londres, Hong Kong y otras ciudades. En un lado de la mesa de negociaciones se encuentran dos grupos diferentes. Uno está integrado por los principales países importadores agrícolas que no son miembros de la Unión Europea, incluyendo a Suiza y Japón. Los legisladores de este grupo no desean realizar fuertes recortes en los aranceles que protegen a sus sectores agrícolas. La Unión Europea discrepa con estos países y ofrece recortar los aranceles agrícolas en un promedio del 38 por ciento. En el otro lado de la mesa de negociaciones, Brasil, India y otros países en desarrollo exigen reducciones arancelarias del 54 por ciento. Hasta que se cumpla esa meta, se niegan a recortar los aranceles sobre las importaciones de bienes manufacturados. Cuando los secretarios de comercio de 149 países se reunieron en Hong Kong en diciembre de 2005, el tema más intratable fue la agricultura. Las negociaciones abarcaron temas como los subsidios a la exportación, los subsidios que distorsionan el comercio y el acceso a los mercados. Además, varios países de África Occidental presionaron a Estados Unidos con el tema de los subsidios al algodón. Los secretarios que se reunieron en Hong Kong iniciaron la causa de eliminar los impuestos sobre las exportaciones procedentes de los países más pobres del mundo.

Desde la Segunda Guerra Mundial, los países han estado muy interesados en apoyar la causa de la cooperación económica. Como ilustra la Ronda de Doha, las negociaciones comerciales pueden tener un gran alcance. Por otro lado, las negociaciones pueden limitarse a dos países y dar lugar a acuerdos bilaterales, como el nuevo tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Chile. La naturaleza regional del Free Trade Area of the Americas (Área de Libre Comercio de las Américas) representa un tercer tipo de acuerdo, con un alcance más limitado que un acuerdo global, pero más amplio que uno bilateral (vea el caso 3-1).

Nuestro estudio del ámbito comercial mundial comienza a nivel global con la OMC y su predecesor, el GATT. A continuación, se identifican y describen los cuatro tipos más importantes de acuerdos comerciales preferenciales regionales. Después sigue una introducción sobre los países individuales que integran a las principales regiones de mercado del mundo; además, cada sección incluye un análisis detallado de los acuerdos comerciales preferenciales específicos en los que participan esos países. También se analizan temas interesantes de marketing de cada región. En el capítulo 2 se describieron varios mercados nacionales emergentes importantes; este capítulo dedica especial atención a los mercados nacionales individuales que no se analizaron anteriormente.

Los manifestantes contra la OMC se han vuelto cada vez más comunes a medida que la International League of Peoples' Struggles (ILPS, Liga Internacional de los Pueblos en Lucha) y otros grupos opositores a la globalización tratan de afectar las negociaciones comerciales multilaterales.

OMC Y GATT

El año 2007 señaló el sexagésimo aniversario del General Agreement on Tariffs and Trade (GATT, Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio), un tratado entre países cuyos gobiernos acuerdan, por lo menos en principio, promover el comercio entre los miembros. El GATT se concibió como una iniciativa global multilateral, cuyos negociadores sí lograron liberalizar el comercio mundial de mercancías. El GATT fue también una organización que atendió 300 disputas comerciales (muchas involucraban alimentos) durante su medio siglo de existencia. El GATT por sí mismo no tenía autoridad para hacer cumplir las resoluciones (la parte perdedora de una disputa tenía derecho a ignorar el fallo) y el proceso de resolución de disputas podía prolongarse durante años. Por lo tanto, no es de extrañar que algunos críticos se refirieran al GATT como el "General Agreement to Talk and Talk" (Acuerdo General para Hablar y Hablar).

La sucesora del GATT, la World Trade Organization o WTO (Organización Mundial de Comercio u OMC) se fundó el 1 de enero de 1995. Desde su sede en Ginebra, la OMC proporciona un foro para las negociaciones relacionadas con el comercio entre sus 150 miembros. El grupo neutral de expertos en comercio de la OMC también sirve como mediador en las disputas comerciales globales. La OMC tiene un Dispute Settlement Body (DSB, Órgano de Solución de Diferencias) que actúa como mediador en las denuncias relacionadas con las barreras comerciales injustas y otros problemas que surgen entre los países miembros de la OMC. Durante un periodo de consulta de 60 días, se espera que las partes de una querella participen en negociaciones de buena fe y lleguen a una resolución amigable. Si eso falla, y el demandante puede pedir al DSB que asigne un panel integrado por tres expertos comerciales para que escuchen el caso a puerta cerrada. Después de reunirse, el panel tiene nueve meses para emitir su fallo.[1] El DSB actúa con base en las recomendaciones del panel. La parte perdedora tiene la opción de recurrir a un órgano de apelación integrado por siete miembros. Si después del debido proceso las políticas comerciales de un país violan las reglas de la OMC, se espera que el país cambie esas políticas. Si los cambios no se realizan, la OMC puede autorizar sanciones comerciales contra el perdedor. La tabla 3-1 muestra una lista de algunos casos recientes que se han presentado ante la OMC.

Los secretarios de comercio que representan a las naciones miembros de la OMC se reúnen anualmente para mejorar el comercio mundial. Aún queda por ver si la OMC estará a la altura de las expectativas cuando se trate de importantes iniciativas políticas adicionales en temas controvertidos como la inversión extranjera y los subsidios agrícolas. Como se señaló en la introducción del capítulo, la ronda

[1] Scott Miller, "Global Dogfight: Airplane Battle Spotlights Power of a Quirky Court", *The Wall Street Journal*, 1 de junio de 2005, pp. A1, A14.

Tabla 3-1

Casos recientes de la OMC

Países involucrados en disputas	Naturaleza de la disputa y resultados
Estados Unidos, la Unión Europea y Canadá frente a China	En 2006, los demandantes solicitaron al DSB que considerara los aranceles chinos sobre las partes automotrices importadas. Los demandantes argumentan que sus fabricantes automotrices están en desventaja al exportar partes automotrices a China.
Estados Unidos frente a Brasil	En 2003, Brasil presentó una queja contra Estados Unidos denunciando que los subsidios al algodón disminuían los precios y ponían en desventaja a los productores de los mercados emergentes. En 2004, el DSB, en su primer fallo sobre subsidios agrícolas, acordó que los subsidios al algodón violaban las reglas comerciales internacionales.
Antigua y Barbuda frente a Estados Unidos	En 2003, Antigua entabló una demanda denunciando que, al prohibir los juegos de azar por Internet, Estados Unidos violaba los acuerdos comerciales globales. En 2004, la OMC falló a favor de Antigua.
Estados Unidos frente a la Unión Europea	En 2002, el presidente Bush de Estados Unidos impuso 30 por ciento de aranceles sobre una gama de importaciones siderúrgicas durante un periodo de 3 años. La Unión Europea presentó una protesta y, en 2003, la OMC dictaminó que los aranceles eran ilegales. El presidente Bush respondió eliminando los aranceles.
La Unión Europea frente a Filipinas y Tailandia	En 2002, la Unión Europea impuso 24 por ciento de aranceles sobre las importaciones de atún enlatado procedentes de Filipinas y Tailandia, pero otorgó un estatus libre de impuestos a las importaciones de antiguas colonias de África, el Caribe y el Pacífico (ACP). La disputa se resolvió en 2003 cuando Filipinas y Tailandia aceptaron volúmenes de acceso mínimos para las exportaciones de atún a la Unión Europea.
Estados Unidos frente a la Unión Europea, Canadá y Japón	En 2000, el Congreso de Estados Unidos aprobó la llamada Enmienda Byrd, que permite a las empresas perjudicadas por prácticas de dumping recibir ingresos de aranceles anti-dumping. La OMC falló en contra de la ley y permitió a los demandantes imponer aranceles retaliativos. Canadá gravó impuestos sobre las importaciones de cerdo en pie, cigarros y mariscos procedentes de Estados Unidos. Japón impuso 15 por ciento de aranceles sobre importaciones de rodamientos de bolas.
Estados Unidos frente a la Unión Europea	En 1999, Estados Unidos impuso aranceles sobre importaciones selectas procedentes de la Unión Europea en represalia por la política de ésta de dar preferencia a los plátanos importados de los países ACP. La OMC falló a favor de Estados Unidos; en 2001, la Unión Europea acordó revisar su programa de importaciones y Estados Unidos eliminó los aranceles.

actual de negociaciones de la OMC comenzó en 2001; las pláticas se interrumpieron en 2005 y los intentos para reanudarlas en 2006 fueron infructuosos.

"Para que el proceso de la OMC funcione, los países deben comenzar a liberalizar sus políticas en sectores políticamente sensibles".[2]

Daniel Griswold, Center for Trade Policy Studies, Cato Institute

ACUERDOS COMERCIALES PREFERENCIALES

El tratado del GATT promueve el libre comercio a nivel global; además, los países de cada región del mundo tratan de liberalizar el comercio dentro de sus regiones. Un

[2] Scott Miller, "Trade Talks Twist in the Wind", *The Wall Street Journal*, 8 de noviembre de 2005, p. A14.

acuerdo comercial preferencial es un mecanismo que confiere un trato especial a socios comerciales selectos. Con frecuencia, estos acuerdos favorecen a ciertos países, pero discriminan a otros. Por esa razón, se acostumbra que los países notifiquen a la OMC cuando participen en acuerdos preferenciales. En los últimos años, se han notificado a la OMC más de 150 acuerdos comerciales preferenciales. Pocos de ellos se apegan totalmente a los requisitos de la OMC; sin embargo, ninguno ha sido rechazado.

Área de libre comercio

Un **área de libre comercio** (**FTA;** por sus siglas inglés) se forma cuando dos o más países acuerdan eliminar aranceles y otras barreras que limitan el comercio. Cuando los socios comerciales negocian con éxito un **tratado de libre comercio** (que también se abrevia FTA o TLC), cuya meta principal es eliminar por completo los impuestos sobre bienes que atraviesan las fronteras entre los socios, se crea un área de libre comercio. En algunos casos, los impuestos se eliminan el mismo día que el acuerdo entra en vigor; en otros casos, los impuestos se reducen gradualmente durante un periodo establecido. Los países que pertenecen a un FTA pueden mantener políticas comerciales independientes con respecto a terceros países. Las **reglas de origen** desaniman la exportación de bienes al país miembro con el arancel externo más bajo para transbordarlos a uno o más miembros del FTA con aranceles externos más altos; los inspectores aduanales vigilan las fronteras entre los miembros. Por ejemplo, como Chile y Canadá establecieron un FTA en 1997, un tractor nivelador Caterpillar fabricado en Canadá importado a Chile no estaría sujeto al impuesto. Si la misma pieza de equipo se importara desde una fábrica de Estados Unidos, el importador pagaría alrededor de 13 mil dólares de impuestos. ¿Caterpillar podría enviar el tractor fabricado en Estados Unidos a Chile, a través de Canadá, para que el importador evitara el pago del impuesto? No, porque el tractor tendría un certificado de origen "Hecho en Estados Unidos" que indicaría que está sujeto al impuesto. Entonces, no es de extrañar que el gobierno de Estados Unidos negociara su propio tratado de libre comercio bilateral con Chile en 2003.

Hasta la fecha se han negociado con éxito docenas de tratados de libre comercio, muchos de ellos bilaterales; por ejemplo, México mantiene tratados de libre comercio con 31 países. La tabla 3-2 muestra una lista de tratados de libre comercio que Estados Unidos y Chile han negociado, respectivamente, con otros países. Como ejemplos adicionales de FTAs están el European Economic Area (EEA, Área Económica Europea), un área de libre comercio que incluye a los 27 países de la Unión Europea más Noruega, Liechtenstein e Islandia; el Grupo de los Tres (G3), un FTA que comprende a Colombia, México y Venezuela; y el Closer Economic Partnership Agreement (Acuerdo para una Asociación Económica más Estrecha), un tratado de libre comercio entre China y Hong Kong.

Tabla 3-2

Tratados de libre comercio

Estados Unidos	Chile
Canadá y México (North America Free Trade Agreement, Tratado de Libre Comercio de América del Norte o TLCAN)	Canadá (1997)
Jordania	México
Israel	Unión Europea
Singapur	Corea del Sur
Chile	Estados Unidos
El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua (Central American Free Trade Agreement, CAFTA, Tratado de Libre Comercio de Centroamérica)	Bolivia
Marruecos	
Sudáfrica, Botswana, Lesotho, Namibia y Suiza (Southern Africa Free Trade Agreement, SAFTDA, Acuerdo de Libre Comercio y Desarrollo de Sudáfrica)	
Australia	
Vietnam	
Bahrein	
Perú	
Colombia	

Unión aduanera

Una **unión aduanera** representa la evolución lógica de un área de libre comercio. Además de eliminar las barreras internas al comercio, los miembros de una unión aduanera acuerdan el establecimiento de **aranceles externos comunes (AECs)**. Por ejemplo, en 1996, la Unión Europea y Turquía iniciaron una unión aduanera en un esfuerzo por impulsar el comercio bilateral por arriba del nivel anual promedio de 20 mil millones de dólares. El acuerdo exigió la eliminación de los aranceles en un promedio de 14 por ciento, lo que sumaba 1,500 millones de dólares anuales al costo de los bienes europeos importados por Turquía. Otras uniones aduaneras analizadas en este capítulo son la Comunidad Andina (Andean Community), el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), MERCOSUR y CARICOM.

Mercado común

Un **mercado común** es el siguiente nivel de integración económica. Además de la eliminación de las barreras internas al comercio y el establecimiento de aranceles externos comunes, el mercado común permite el desplazamiento libre de los factores de producción, incluyendo la mano de obra y el capital. La Comunidad Andina, el SICA y CARICOM, que funcionan en la actualidad como uniones aduaneras, pueden evolucionar finalmente en verdaderos mercados comunes.

Unión económica

Una **unión económica** se basa en la eliminación de las barreras arancelarias internas, el establecimiento de barreras externas comunes y el libre flujo de factores. Trata de coordinar y unificar la política económica y social dentro de la unión para facilitar el libre flujo de capital, mano de obra y bienes y servicios de un país a otro. Una unión económica es un mercado común no sólo de bienes, sino también de servicios y capital. Por ejemplo, si los profesionales pueden trabajar en cualquier parte de la Unión Europea, los miembros deben unificar la licencia de la práctica, de tal manera que un médico o abogado calificado en un país pueda ejercer en cualquier otro país. La evolución plena de una unión económica implicaría la creación de un banco central unificado, el uso de una sola moneda y políticas comunes en las áreas de agricultura, bienestar y servicios sociales, desarrollo regional, transporte, impuestos, competencias y fusiones. Una verdadera unión económica requiere una amplia unidad política, lo que la hace similar a una nación. La mayor integración de los países que eran miembros de uniones económicas plenamente desarrolladas daría lugar a la formación de un gobierno central que reuniría estados políticos independientes en una estructura política común. La Unión Europea se aproxima a su objetivo de completar la mayoría de los pasos requeridos para convertirse en una unión económica plena. La tabla 3-3 compara las diversas formas de integración económica regional.

AMÉRICA DEL NORTE

América del Norte, que incluye a Canadá, Estados Unidos y México, integra un mercado regional distintivo. Estados Unidos combina una gran riqueza, mucha población,

Tabla 3-3

Formas de la integración económica regional

Etapa de integración	Eliminación de aranceles y cuotas entre los miembros	Arancel externo común (AEC) y sistema de cuotas	Eliminación de restricciones al desplazamiento de factores	Armonización y unificación de las políticas e instituciones económicas y sociales
Área de libre comercio	Sí	No	No	No
Unión aduanera	Sí	Sí	No	No
Mercado común	Sí	Sí	Sí	No
Unión económica	Sí	Sí	Sí	Sí

el resto de la historia

Sesenta años de negociación comercial

Entre 1947 y 1994, los países miembros del GATT llevaron a cabo ocho rondas de negociaciones comerciales multilaterales. Los aranceles se han reducido de un promedio de 40 por ciento en 1945 a 5 por ciento el día de hoy. El resultado ha sido un enorme crecimiento comercial: en las tres décadas que transcurrieron de 1945 a 1975, el volumen del comercio mundial se expandió alrededor de 500 por ciento. La séptima ronda de negociaciones dio inicio en Tokio y duró de 1973 a 1979. Estas pláticas lograron recortar los impuestos sobre los productos industriales valuados en 150 mil millones de dólares en otro 30 por ciento, de tal manera que los aranceles restantes promediaron cerca de 6 por ciento. En cuanto al comercio agrícola, había un punto muerto entre Estados Unidos, Europa y Japón. La confrontación puso los intereses del lobby (grupo de presión) agrícola estadounidense contra los agricultores de Europa y Japón con el mismo poder político. Las diferencias tan arraigadas dieron lugar a pocos cambios en el área agrícola durante la ronda de Tokio. La característica más notable de esta ronda no fueron los recortes de impuestos, sino más bien una serie de nueve acuerdos sobre barreras comerciales no arancelarias.

Los funcionarios del GATT también dedicaron mucha atención a la industria de servicios, abordando las barreras de entrada al mercado de la banca, los seguros, las telecomunicaciones y otros sectores. El tema de los servicios era tan volátil que el inicio de la ronda de Uruguay se retrasó desde 1982 hasta 1986. Además del comercio de servicios, estas negociaciones se centraron en las medidas no arancelarias antes mencionadas que limitan o alteran el comercio, incluyendo las políticas de comercio agrícola, la protección de la propiedad intelectual y las restricciones a la inversión extranjera.

Los subsidios y las cuotas agrícolas que se desarrollaron fuera del modelo multilateral siguen siendo un tema controvertido. Los críticos argumentan que los patrones comerciales se distorsionan cuando los países ricos protegen y subsidian la producción agrícola. En tanto que los consumidores locales pagan precios más altos, la producción excedente se vende en el extranjero a precios artificialmente bajos. De acuerdo con la Organization for Economic Cooperation and Development (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos u OCDE), a mediados de la década de 1990, el costo total de estos subsidios para los contribuyentes y consumidores de los países ricos fue mayor de 200 mil millones de dólares anuales. Los críticos también creen que los subsidios niegan a los países pobres una salida natural de la pobreza, es decir, las exportaciones de alimentos. Por ejemplo, en un informe de 2002, Oxfam International calculó que los subsidios estadounidenses al algodón cuestan a los productores de algodón de África 300 millones de dólares en pérdidas en exportaciones cada año.

Las negociaciones de Uruguay se suspendieron en diciembre de 1990 después de que 30 mil agricultores franceses tomaron las calles de Bruselas para protestar por un recorte propuesto del 30 por ciento de los subsidios de exportación agrícola. Las negociaciones se reanudaron unos meses después teniendo como trasfondo el esfuerzo bélico occidental unido en la Guerra del Golfo Pérsico. Finalmente, los negociadores lograron llegar a un acuerdo en la fecha límite del 15 de diciembre de 1993. Se rompió el estancamiento sobre los subsidios agrícolas cuando Francia y los países de la Unión Europea acordaron efectuar reducciones. El Congreso de Estados Unidos votó a favor del GATT a finales de 1994.

Las empresas competitivas se beneficiarán a medida que los aranceles se reduzcan o eliminen por completo. Los países de la Triada acordaron eliminar los aranceles en los productos farmacéuticos, equipo de construcción y agrícola, whiskey escocés, muebles, papel, acero y equipo médico. Las restricciones estadounidenses sobre las importaciones de textiles y ropa procedentes de países en desarrollo se eliminaron también gradualmente durante un periodo de 10 años. Hay asuntos importantes sin resolver en la industria del entretenimiento; Francia ha insistido en la concesión de privilegios y subsidios para los productores franceses de programas de televisión y películas con el propósito de limitar lo que consideran como "imperialismo cultural". Los esfuerzos para reducir las restricciones de las transmisiones europeas de películas y programas de televisión producidos en Estados Unidos fueron infructuosos.

Los esfuerzos para romper el punto muerto en la agricultura han tenido cierto éxito. Por un lado, la Política Agrícola Común (PAC) actual es muy distinta a la de hace una década. En 1999, los gobiernos de la Unión Europea acordaron las reformas de la Agenda 2000 que han dado como resultado disminuciones del apoyo a los precios y mayor atención a los asuntos ambientales. En 2003, la Unión Europea llevó a cabo una reforma adicional de la PAC al separar la ayuda compensatoria agrícola de la producción. En 2004, Brasil desafió con éxito al régimen del azúcar de la Unión Europea en la OMC. En 2005, la Unión Europea propuso reducir los subsidios a las exportaciones agrícolas; además, acordó recortar 36 por ciento los subsidios al azúcar durante un periodo de 4 años. Los grupos comerciales industriales, como el Committee of Professional Agriculture Organizations (Comité de las Organizaciones Agrícolas Profesionales) y la General Confederation of Agricultural Cooperatives (Confederación General de las Cooperativas Agrícolas, COPA-COGECA) de la Unión Europea se mantienen firmes en sus esfuerzos por servir a los intereses de los agricultores y proporcionar retroalimentación a los legisladores; el grupo COPA-COGECA también es un partidario del desarrollo sostenible y asuntos relacionados.

Por su parte, el gobierno estadounidense propuso limitar los subsidios a un nivel máximo de 250 mil dólares anuales por agricultor. En 2005, la OMC falló a favor del cuestionamiento de Brasil a los subsidios estadounidenses al algodón; entretanto, un movimiento popular contra los subsidios está ganando fuerza. Jerry Moran, un congresista republicano de Kansas, comentó a *The Wall Street Journal*: "hay un número cada vez mayor de personas que desean opinar sobre la política agrícola. Se preocupan por África. Les interesa el medio ambiente y la nutrición".

Fuentes: Alan Beattie, "Weight of Expectation Buries Deal", Financial Times, *25 de julio de 2006, p. 2; Scott Killman y Roger Thurow, "Pork Chops: In Fight Against Farm Subsidies, Even Farmers are Joining Foes",* The Wall Street Journal, *14 de marzo de 2006, pp. A1, A16; Keith Bradsher, "Trade Talks Now Expected to Focus on Exports of Poorest Nations",* The New York Times, *12 de diciembre de 2005, pp. C1, C3; Noelle Knox, "French Rally Around Farmers at WTO Talks",* USA Today, *30 de noviembre de 2005), p. 5B; Scott Miller, "Trade Talks Twist in the Wind",* The Wall Street Journal, *8 de noviembre de 2005, pp. A14, A15; Shailagh Murray, "Subsidies Shackle EU Competitiveness",* The Wall Street Journal, *28 de octubre de 1996, p. A13; "GATT's Last Gasp",* Economist, *1 de diciembre de 1990, p. 16; Joseph A. McKinney, "How Multilateral Trade Talks Affect the U.S.",* Baylor Business Review *(otoño de 1991), pp. 24-25; Bob Davis, "Squeaky Wheels: GATT Talks Resume, with France and India Calling Many of the Shots",* The Wall Street Journal, *31 de enero de 1992, pp. A1, A13; "Free Trade's Fading Champion",* Economist, *11 de abril de 1992, p. 65; Davis y Lawrence Ingrassia, "Trade Acceptance: After Years of Talks, GATT Is at Last Ready to Sign Off on a Pact",* The Wall Street Journal, *15 de diciembre de 1993, pp. A1, A7.*

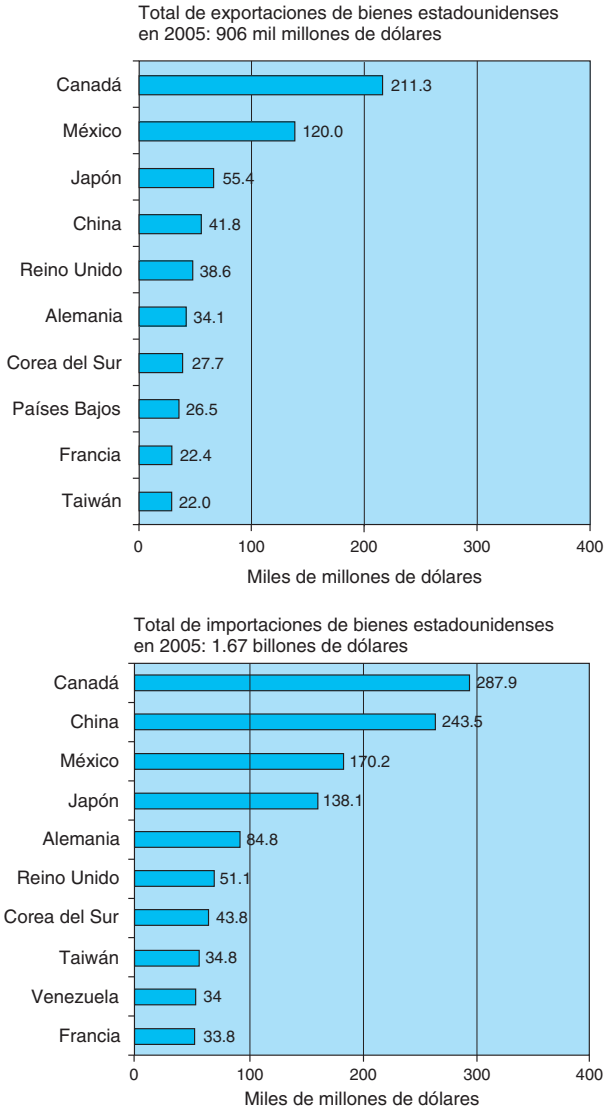
un vasto territorio y abundancia de recursos naturales en un solo entorno nacional económico y político que presenta características únicas de marketing. Los altos niveles de propiedad de productos se relacionan con los ingresos elevados y una gran receptividad hacia las innovaciones y nuevas ideas tanto de productos de consumo como industriales. Estados Unidos alberga a más líderes globales de la industria que cualquier otro país del mundo. Por ejemplo, las empresas estadounidenses son los principales productores en los sectores industriales de cómputo, software, aeroespacial, entretenimiento, equipo médico y motores de aviones.

En 1988, Estados Unidos y Canadá firmaron un tratado de libre comercio (US-Canada Free Trade Agreement, CFTA, Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá); el Canada-US Free Trade Area (Área de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos) entró formalmente en vigor en 1989. Esto ayuda a explicar el hecho de que fluyan más de 400 mil millones de dólares anuales en bienes y servicios entre Canadá y Estados Unidos, la mayor relación comercial entre dos países. Canadá recibe el 20 por ciento de las exportaciones estadounidenses y Estados Unidos compra aproximadamente el 85 por ciento de las exportaciones de Canadá. La figura 3-1 ilustra la integración económica de América del Norte: Canadá es el mayor socio comercial de Estados Unidos, México es el segundo y China el tercero. Las empresas estadounidenses han invertido más en Canadá que en cualquier otro país. Muchos fabricantes estadounidenses, incluyendo GE e IBM, usan sus operaciones canadienses como los principales proveedores globales de algunas

Figura 3-1

Socios comerciales de Estados Unidos en 2005

Fuente: Oficina del Censo de Estados Unidos, www.census.gov



	INB en 2004 (en millones de dólares)	Población en 2004 (en miles)	INB per cápita en dólares en 2004
Estados Unidos	12,168,482	293,655	41,440
Canadá	905,042	31,974	28,310
México	704,906	103,795	6,790
PNB per cápita total/promedio	*13,778,430*	*429,424*	*32,086**

*Indica promedio.
Fuente: reimpreso con permiso de Warren Keegan Associates, Inc.

Tabla 3-4

Ingreso y población del TLCAN

líneas de productos. Al participar en el mercado automotriz canadiense, las empresas automotrices estadounidenses obtienen mayores economías de escala. El CFTA, que se implementó por completo cuando se eliminaron todos los impuestos en enero de 1998, crea un verdadero mercado continental para muchos otros productos.

En 1992, los representantes de Estados Unidos, Canadá y México concluyeron las negociaciones del **Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)**. Ambas cámaras del Congreso de Estados Unidos aprobaron el tratado, que entró en vigor el 1 de enero de 1994. El resultado es un área de libre comercio con una población combinada de aproximadamente 430 millones de habitantes y un INB total de casi 14 billones de dólares (vea la tabla 3-4 y la figura 3-2).

¿Por qué el TLCAN crea un área de libre comercio en vez de una unión aduanera o un mercado común? Los gobiernos de los tres países se comprometieron a promover el crecimiento económico a través de la eliminación de aranceles y la expansión del comercio y la inversión. Sin embargo, por ahora no hay aranceles externos comunes ni se han eliminado las restricciones a la mano de obra ni a los desplazamientos de otros factores. El asunto de la inmigración ilegal de México a Estados Unidos sigue siendo polémico. Los beneficios del libre comercio continental permitirán a los tres países enfrentar los retos económicos de las décadas por venir. La eliminación gradual de las barreras al flujo de bienes, servicios e inversión, junto con la fuerte protección de los derechos de propiedad intelectual (patentes, marcas comerciales y copyrights [derechos de autor]), beneficiarán aún más a empresas, trabajadores, agricultores y consumidores.

Figura 3-2

Mapa de los países del TLCAN

No obstante, el tratado deja la puerta abierta al proteccionismo discrecional. Por ejemplo, los productores de aguacate de California desean la protección gubernamental para un mercado con un valor de 250 millones de dólares; los productores mexicanos de aguacate pueden enviar su fruta a Estados Unidos sólo durante los meses de invierno y a estados del noreste. Además, los aguacates mexicanos están sujetos a cuotas, por lo que sólo 30 millones de dólares de aguacates llegan a Estados Unidos cada año. El agricultor mexicano Ricardo Salgado se quejó: "los productores de California desean controlar toda la oferta; de esa manera obtienen los mejores precios. Nos gustaría tener una temporada mayor de venta, pero en este momento debemos esperar a que el Congreso de Estados Unidos nos lo permita".[3] Por su parte, México ejerce cierto proteccionismo para sí mismo; por ejemplo, en 2003, impuso un arancel del 98.8 por ciento sobre las piernas de pollo con muslo después de la importación de las primeras 50 mil toneladas métricas. Además, México impuso un arancel de 46.6 por ciento sobre las deliciosas manzanas rojas y amarillas.

AMÉRICA LATINA: SICA, COMUNIDAD ANDINA, MERCOSUR, CARICOM

América Latina incluye al Caribe, América Central y América del Sur (debido al TLCAN, México se agrupa con América del Norte). El atractivo del mercado latinoamericano ha sido su gran tamaño y enorme base de recursos. Después de una década sin crecimiento, inflación devastadora, deuda externa creciente, proteccionismo y nóminas gubernamentales infladas, los países de América Latina han iniciado el proceso de la transformación económica. Los presupuestos equilibrados son una prioridad y la privatización está en marcha. Los mercados libres, las economías abiertas y las desregulación han comenzado a reemplazar a las políticas del pasado. En muchos países, los aranceles que alguna vez llegaron hasta 100 por ciento o más se han reducido a un nivel de 10 a 20 por ciento. Con excepción de Cuba, casi todos los gobiernos electos de América Latina son democráticos. Sin embargo, hay un escepticismo generalizado acerca de los beneficios de participar plenamente en la economía global. Conforme los políticos de izquierda, como el presidente de Venezuela Hugo Chávez, se vuelven cada vez más populares, aumentan las inquietudes de que las fuerzas del libre mercado pierdan impulso en la región. Las corporaciones globales vigilan de cerca los avances y se sienten alentadas por la liberalización de las importaciones, las expectativas de aranceles más bajos en grupos comerciales subregionales y la posibilidad de establecer una producción regional más eficiente. Muchos observadores visualizan un área de libre comercio a través del hemisferio. Los cuatro acuerdos comerciales preferenciales de América Latina son el SICA, la Comunidad Andina, el Mercado Común del Sur (Mercosur) y la Caribbean Community and Common Market (CARICOM, Comunidad y Mercado Común del Caribe).

Sistema de la Integración Centroamericana

América Central trata de reanimar su mercado común, que se estableció a principios de la década de 1960. Los cinco miembros iniciales (El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua y Costa Rica) decidieron en julio de 1991 restablecer el Central American Common Market (Mercado Común Centroamericano o MCCA) para 1994. Los esfuerzos para mejorar la integración regional ganaron impulso al otorgar el estatus de observador a Panamá. Entre 1994 y 1996, el volumen de comercio dentro de la región creció de 1,100 a 1,600 millones de dólares. En 1997, teniendo a Panamá como miembro, el nombre del grupo cambió a Central American Integration System (SICA, Sistema de la Integración Centroamericana).

La Secretariat for Central American Economic Integration (Secretaría de Integración Económica Centroamericana), con sede en la ciudad de Guatemala, ayuda a coor-

[3] Joel Millman, "Bitter Fruit: Spats Persist Despite NAFTA", *The Wall Street Journal*, 19 de junio de 2000, p. A23.

dinar el paso hacia un mercado común centroamericano. Además, se adoptaron reglas de origen comunes, lo que permite un desplazamiento más libre de los bienes entre los países que integran en la actualidad al SICA. Los países del SICA acordaron imponer un arancel externo común (AEC) del 5 a 20 por ciento a la mayoría de los bienes para mediados de la década de 1990; muchos aranceles excedían antes el 100 por ciento. Por ejemplo, el gobierno de Costa Rica ya se había beneficiado de los ingresos generados por los aranceles de tres dígitos sobre los automóviles importados de Japón y otros países. Por cuestiones prácticas, hubo una variación importante en las tasas arancelarias hasta finales de la década de 1990. A partir del año 2000, los impuestos de importación que cobraban los cinco miembros del SICA convergieron en un intervalo del 0 al 15 por ciento. Con todo, los intentos de la región por lograr la integración se han descrito como faltos de coordinación, ineficientes y costosos. Aún hay aranceles sobre importaciones de productos (por ejemplo, azúcar, café y bebidas alcohólicas) que también se producen en el país importador. Un analista guatemalteco señaló: "sólo cuando vea cerveza salvadoreña a la venta en Guatemala y cerveza guatemalteca a la venta en El Salvador creeré que la liberalización y la integración comerciales son una realidad".[4] La figura 3-3 muestra el grupo SICA; la tabla 3-5 presenta los datos de ingreso y población.

Figura 3-3

Mapa de los países del SICA

Tabla 3-5

Ingreso y población del SICA

	INB en 2004 (en millones de dólares)	Población en 2004 (en miles)	INB per cápita en dólares en 2004
Costa Rica	19,003	4,253	4,470
El Salvador	15,701	6,762	2,320
Guatemala	26,945	12,295	2,190
Honduras	7,321	7,048	1,040
Nicaragua	4,481	5,376	830
Panamá	13,377	3,175	4,210
PNB per cápita total/promedio	*86,828*	*38,909*	*2,232**

*Indica promedio.
Fuente: reimpreso con permiso de Warren Keegan Associates, Inc.

[4] Johanna Tuckman, "Central Americans Start to Act Together", *Financial Times*, 9 de julio de 1997, p. 4.

Comunidad Andina

La Comunidad Andina de Naciones o CAN (vea la figura 3-4 y la tabla 3-6) se formó en 1969 para acelerar el desarrollo de los estados miembros de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela a través de la integración económica y social. Los miembros acordaron disminuir los aranceles en el comercio dentro del grupo y trabajar juntos para decidir qué productos debía producir cada país. Al mismo tiempo, mantenían fuera tanto como podían a los bienes y empresas extranjeras. Un boliviano describió el desafortunado resultado de esta falta de competencia de la manera siguiente: "nosotros acordamos, 'ustedes compran nuestros bienes excesivamente caros y nosotros compramos los suyos'".[5]

En 1988, los miembros del grupo decidieron tener un nuevo inicio. A partir de 1992, los firmantes del Pacto Andino acordaron formar la primera área de libre comercio subregional en operación de América Latina. El pacto, que abolió todos los incentivos cambiarios, financieros y fiscales, así como los subsidios a la exportación a finales de 1992, afectaría a más de 100 millones de consumidores. Se establecieron aranceles externos comunes, lo que señaló la transición a una verdadera unión aduanera. El nuevo modelo tuvo algunos éxitos; por ejemplo, Perú se jacta ahora de ser una de las economías de mayor crecimiento de la región. Entretanto, Ecuador ha experimentado años de inestabilidad económica y política. En 2000, en un intento por recuperar el control de la creciente inflación, el gobierno adoptó el dólar estadounidense como la moneda oficial de Ecuador. En general, los habitantes de las zonas rurales y los pobres de las ciudades de la región están frustrados e impacientes por la falta de progreso. Un académico andino comentó: "después de 10 o 15 años de operar con políticas de libre mercado, no hemos llegado al paraíso. Las personas comienzan a preguntarse si el evangelio era tan bueno como se anunció".[6]

Figura 3-4

Mapa de la Comunidad Andina y el Mercosur

[5] "NAFTA Is Not Alone", *Economist*, 18 de junio de 1994, pp. 47-48.
[6] Marc Lifsher, "The Andean Arc of Instability", *The Wall Street Journal*, 24 de febrero de 2003, p. A13.

	INB en 2004 (en millones de dólares)	Población en 2004 (en miles)	INB per cápita en dólares en 2004
Bolivia	8,640	9,009	960
Colombia	90,895	44,915	2,020
Ecuador	28,863	13,040	2,210
Perú	65,048	27,562	2,360
Venezuela	105,327	26,127	4,030
PNB per cápita total/ promedio	*298,773*	*120,653*	*2,476**

*Indica promedio.
Fuente: reimpreso con permiso de Warren Keegan Associates, Inc.

Tabla 3-6

Ingreso y población de la Comunidad Andina

Mercado Común del Sur (Mercosur)

El mes de marzo de 2006 señaló el décimo quinto aniversario de la firma del Tratado de Asunción. El tratado manifestó el acuerdo de los gobiernos de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay para integrar el Mercado Común del Sur o Mercosur (vea la figura 3-4 y la tabla 3-7). Los cuatro países acordaron comenzar a introducir gradualmente la reforma arancelaria el 1 de enero de 1995. Se eliminaron los aranceles internos y se establecieron AECs hasta del 20 por ciento. En teoría, los bienes, servicios y factores de producción se desplazarían por fin de una manera libre a través de los países miembros; no obstante, hasta que se lograra esta meta, el Mercosur operaría como una unión aduanera más que como un verdadero mercado común. En la actualidad, alrededor del 90 por ciento de los bienes se negocia libremente; sin embargo, los miembros individuales del Mercosur pueden cambiar los aranceles tanto internos como externos según convenga al gobierno respectivo.

Gran parte depende del resultado exitoso de este experimento en cooperación regional. Los signos iniciales fueron positivos, ya que el comercio entre los cuatro países plenamente miembros creció de una manera exagerada durante la década de 1990. La región ha soportado una serie de crisis financieras; por ejemplo, la moneda de Brasil se devaluó en 1995 y de nuevo en 1999. En 2002, el ministro de economía de Argentina anunció medidas de emergencia que incluyeron una devaluación monetaria del 29 por ciento para las exportaciones y transacciones de capital. A Argentina se le permitió un receso del EAC y aumentó los impuestos sobre bienes de consumo en respuesta a su crisis financiera. Ahora, el comercio muestra un repunte; Venezuela se convirtió en miembro pleno del Mercosur en 2006. Con fuertes ingresos procedentes de las exportaciones petroleras, se espera que Venezuela tenga un impacto positivo en la integración regional.

En 1996, Chile se convirtió en miembro participante del Mercosur. Los legisladores no decidieron una participación plena porque Chile ya tenía aranceles externos más bajos que el resto del Mercosur; irónicamente, una participación plena habría requerido incrementarlos (en otras palabras, Chile participa en el aspecto del área de

	INB en 2004 (en millones de dólares)	Población en 2004 (en miles)	INB per cápita en dólares en 2004
Argentina	137,326	38,372	3,580
Bolivia*	8,640	9,009	960
Brasil	551,650	183,913	3,000
Chile*	84,160	16,124	5,220
Paraguay	6,866	6,017	1,140
Uruguay	13,424	3,439	3,900
Venezuela	105,327	26,127	4,030
PNB per cápita total/ promedio	*907,393*	*283,001*	*3,206***

*Miembros participantes que están involucrados únicamente en el área de libre comercio.
**Indica promedio.
Fuente: reimpreso con permiso de Warren Keegan Associates, Inc.

Tabla 3-7

Ingreso y población del Mercosur

Resumen informativo **BRIC**

Brasil

Como muestran con claridad las cifras de la tabla 3-7, Brasil es una potencia económica en América del Sur. Brasil posee el territorio geográfico y la población más grandes de la región. Entre 1994 y 2004, las exportaciones de Brasil crecieron a una tasa anual del 8.78 por ciento; este rápido crecimiento económico ha dado a los legisladores de Brasil, incluyendo al presidente Lúiz Inácio Lula da Silva, una mayor presencia en el escenario global y más peso en las pláticas comerciales globales.

Un símbolo del nuevo papel de Brasil en la economía global: Embraer, un fabricante de aeronaves jet. Esta empresa, que se especializa en jets regionales con asientos para menos de 100 pasajeros, ha obtenido pedidos de JetBlue, Air Canada, Saudi Arabian Airlines y otras aerolíneas. Embraer compartió el costo del desarrollo de nuevos modelos, como el E-170/175, con más de una docena de socios, como General Electric y Honeywell. Para vender más jets regionales a China, Embraer ha establecido también una empresa conjunta de 50 millones de dólares con China Aviation Industry Corporation.

Además, el sector agrícola de Brasil es un exportador líder. Brasil es el principal exportador del mundo de carne de res, café, jugo de naranja (revise la etiqueta de envase de su jugo de naranja) y azúcar. Este país está adquiriendo con rapidez una reputación como productor de etanol a base de azúcar, que puede servir como un sustituto sostenible de la costosa gasolina. Los observadores de la industria esperan que Brasil duplique su capacidad de procesamiento de caña de azúcar para 2010. Ermor Zambello, gerente del ingenio azucarero Grupo Farias, señala: "la globalización nos ha hecho pensar más en los mercados extranjeros. Hoy, tenemos una mayor perspectiva global y nos interesa la producción global".

Como se mencionó en la introducción del capítulo, el tema central de la Ronda de Doha es la agricultura. Brasil e India están tomando el liderazgo del llamado Grupo de los 20 países en desarrollo que exigen una reforma del sector agrícola. Por ejemplo, el arancel promedio sobre las exportaciones de Brasil a los 30 países de la OCDE es del 27 por ciento. Los subsidios gubernamentales son también un tema clave. En la Unión Europea, el gasto público representa alrededor de una tercera parte de los ingresos agrícolas brutos; en Estados Unidos, el gobierno aporta alrededor de una cuarta parte de los ingresos agrícolas brutos. En contraste, el gasto de Brasil en apoyo al campo asciende a sólo 3 por ciento de los ingresos agrícolas.

Además, Brasil afronta muchos otros retos. La revaloración continua de la moneda de Brasil, el real, requiere que los exportadores aumenten sus precios. Embraer enfrenta una dura competencia de Bombardier de Canadá. La infraestructura de Brasil sigue estando muy subdesarrollada, por lo que se requiere una inversión significativa para mejorar las autopistas, ferrocarriles y puertos. Las personas de negocios hablan del "costo de Brasil", una frase que se refiere a los retrasos relacionados con los trámites burocráticos excesivos y la escasez de agentes aduanales. El comercio con China representa tanto oportunidades como amenazas. De 1995 a 2005, el comercio bilateral total de Brasil con China aumentó de 2,200 a 12,200 millones de dólares. El explosivo crecimiento económico de China ha creado una gran demanda de mineral de hierro y otras exportaciones de productos brasileños. No obstante, los fabricantes brasileños de sectores de la industria ligera, como juguetes, anteojos y calzado, enfrentan una mayor competencia por parte de las importaciones chinas de bajo precio.

Embraer es el cuarto fabricante de aeronaves más grande del mundo; sin embargo, en el sector regional, Embraer ocupa el segundo lugar después de Bombardier de Canadá.

Fuentes: David J. Lynch, "Brasil Hopes to Build On Its Ethanol Success", 29 de marzo de 2006, pp. 1B, 2B "China's Growing Pull Puts Brasil in a Bind", USA Today, *21 de marzo de 2006, pp. 1B, 2B; Lynch, "Comeback Kid Embraer Has Hot New Jet, and Fiery CEO to Match",* USA Today, *7 de marzo de 2006, pp. 1B, 2B; David J. Lynch, "Brazil's Agricultural Exports Cast Long Shadow",* USA Today, *10 de marzo de 2006, pp. 1B, 2B.*

libre comercio del Mercosur, no de la unión aduanera). El éxito de Chile fomentado por las exportaciones lo convierte en un modelo a seguir para el resto de América Latina, así como de Europa Central y Oriental. Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia se convirtieron en miembros asociados del Mercosur. En 2004, el Mercosur firmó un acuerdo de cooperación con la Comunidad Andina. La Unión Europea es el principal socio comercial del Mercosur; el Mercosur firmó un acuerdo con la Unión Europea con el fin de establecer un área de libre comercio para 2005. Alemania y Francia se oponen a este acuerdo con el argumento de que las exportaciones agrícolas de bajo costo perjudicarán a los agricultores de Europa.

Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM)

El **Caribbean Community and Common Market (CARICOM, Comunidad y Mercado Común del Caribe)** se formó en 1973 como un movimiento hacia la unidad en el Caribe. Reemplazó a la Caribbean Free Trade Association (CARIFTA, Asociación de Libre Comercio del Caribe) fundada en 1965. Los miembros son Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas y Trinidad y Tobago. La población total de los 15 miembros del CARICOM es aproximadamente de 15 millones; es posible ver niveles dispares de desarrollo económico al comparar el INB per cápita de Dominica y Granada con el de Haití (vea la tabla 3-8).

Hasta la fecha, el objetivo principal del CARICOM ha sido lograr una integración económica más profunda por medio de un mercado común caribeño. No obstante, el CARICOM estuvo muy estancado durante sus primeras dos décadas de existencia. En su reunión anual celebrada en julio de 1991, los países miembros acordaron acelerar la integración; se estableció una unión aduanera con aranceles externos comunes. En la reunión cumbre de 1998, los líderes de los 15 países acordaron avanzar con rapidez para establecer una unión económica con una moneda común. Sin embargo, un estudio reciente del asunto sugirió que el grado restringido del comercio dentro de la región limitaría las ganancias potenciales a partir de menores costos de transacción.[7]

Tabla 3-8

Ingreso y población del CARICOM

	INB en 2004 (en millones de dólares)	Población en 2004 (en miles)	INB per cápita en dólares en 2004
Antigua y Barbuda	759	80	9,480
Bahamas	4,684+	319	15,100+
Barbados	na	269	na
Belice	1,115	283	3,940
Dominica	262	71	3,670
Granada	397	106	3,750
Guyana	765	750	1,020
Haití	3,316+	8,407	400+
Jamaica	8,720	2,645	3,300
Montserrat	na	na	na
Saint Kitts y Nevis	326+	47	6,980+
Santa Lucía	684	164	4,180
San Vicente y las Granadinas	403	118	3,400
Surinam	997	446	2,230
Trinidad y Tobago	11,360	1,301	8,730
PNB per cápita total/promedio	*33,788*	*15,006*	*2,293**,[a]

*Indica promedio.
[a]Con excepción de Montserrat.
Fuente: reimpreso con permiso de Warren Keegan Associates, Inc.

[7] Myrvin L. Anthony y Andrew Hughes Hallett, "Is the Case for Economic and Monetary Union in the Caribbean Realistic?", *World Economy* 23, No. 1, enero de 2000, pp. 119-144.

Si se revisara el tratado original de 1973, los países del CARICOM calificarían para ser miembros participantes del Free Trade Area of the Americas (FTAA, Área de Libre Comercio de las Américas). Owen Arthur, primer ministro de Barbados, explicó: "el antiguo tratado limitó el movimiento de capital, habilidades y negocios en la región. El tratado debe modificarse de tal manera que la política comercial regional pueda ampliarse para negociar con el FTAA y la Unión Europea, y ocuparse de asuntos tales como los tratados de inversiones bilaterales, los derechos de propiedad intelectual y el comercio de servicios".[8]

Los miembros de habla inglesa del CARICOM, ubicados al este del Caribe, también se preocupan por defender su posición comercial privilegiada con Estados Unidos. Esa posición se remonta a la Caribbean Basin Iniciative (Iniciativa de la Cuenca del Caribe o ICC) de 1984, que promovió la producción para la exportación de ciertos productos al proporcionar acceso al mercado estadounidense libre de impuestos a 20 países, incluyendo a los miembros del CARICOM. Recientemente, los miembros de la ICC solicitaron que ésta se ampliara. La Caribbean Basin Trade Partnership Act (Ley de Asociación Comercial de la Cuenca del Caribe), que entró en vigor el 1 de octubre de 2000, exenta de impuestos y aranceles a las exportaciones de textiles y ropa del Caribe a Estados Unidos. La figura 3.5 muestra al CARICOM.

Problemas comerciales actuales

Uno de los mayores problemas relacionado con el comercio en el Hemisferio Occidental es el FTAA (vea el caso 3-1). Como se mencionó anteriormente, los líderes de muchos países latinoamericanos (Brasil, en particular) se sienten frustrados por lo que perciben como la incapacidad de Estados Unidos para cumplir sus promesas en la región. En consecuencia, Brasil y sus socios del Mercosur apoyan un modelo más lento, de tres etapas, para las negociaciones. La primera etapa incluiría debates sobre asuntos de facilitación de los negocios, como formas aduanales estandarizadas y desregulación industrial; la segunda etapa se centraría en la resolución de disputas y las reglas de origen; y la tercera etapa se ocuparía de los aranceles. Entretanto, el Mercosur, CARICOM, SICA y la Comunidad Andina tratan de lograr una mayor integración entre sí mismas y con Europa.

Figura 3-5

CARICOM

[8] Canute James, "Caribbean Community Grapples with Challenge of Creating a Single Market", *Financial Times*, 10 de julio de 1998, p. 7.

Asia-Pacífico: Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN)

La Association of Southeast Asian Nations (ASEAN, Asociación de Naciones del Sureste Asiático) se estableció en 1967 como una organización para la cooperación económica, política, social y cultural entre sus países miembros. Brunei, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur y Tailandia fueron los seis miembros originales. Vietnam se convirtió en el primer país comunista del grupo cuando fue admitido en la ASEAN en julio de 1995. Camboya y Laos fueron admitidos en la reunión del trigésimo aniversario de la organización en julio de 1997. Birmania (conocido como Myanmar por la junta militar gobernante) se unió en 1998, después de retrasos relacionados con la política interna del país y su historial de derechos humanos (vea la figura 3-6 y la tabla 3-9).

Los países de la ASEAN, tanto en forma individual como colectiva, son activos en el comercio regional y global. Los principales socios comerciales de la ASEAN son Estados Unidos (154 mil millones de dólares de comercio total en 2005), Japón (153,800 millones de dólares de comercio total en 2005), la Unión Europea (140 mil millones de dólares de comercio total en 2005) y China (113 mil millones de dólares de comercio total en 2005). Hace algunos años, los funcionarios de la ASEAN reconocieron que no era suficiente tener metas comunes generales para mantener viva a la asociación. Un problema constante era la necesidad estricta de consenso entre todos los miembros antes de proceder con cualquier forma de esfuerzo de cooperación. Aunque los países miembros de la ASEAN están cerca geográficamente, han estado divididos a través de la historia en muchos aspectos. En 1994, los secretarios de economía de los países miembros acordaron implementar un ASEAN Free Trade Area (AFTA, Área de Libre Comercio ASEAN) para 2003, cinco años antes de lo anteriormente planeado.

En fechas recientes, Japón, China y Corea se unieron de manera informal a la lista de miembros; algunos observadores llaman a esta configuración "ASEAN más tres". Cuando la lista se amplió de nuevo para incluir a Australia, Nueva Zelanda e India, se le denominó "ASEAN más seis". Este último país trabaja para establecer la East Asian Community (Comunidad de Asia Oriental), siendo el primer paso el establecimiento de un East Asian Free Trade Area (Área de Libre Comercio de Asia Oriental).[9] Aunque la participación de China ha encontrado cierta oposición, el crecimiento dinámico de este país y su poder cada vez mayor en la región requería una respuesta. El Secretario General de la ASEAN, Rodolfo Severino, señaló: "puedes cerrarte a China y llenarte de temor o involucrarte en forma más cercana. Aunque algunas industrias saldrían perjudicadas, el impacto general tanto en China como en la ASEAN sería benéfico".[10]

Tabla 3-9

Ingreso y población de ASEAN

	INB en 2004 (en millones de dólares)	Población en 2004 (en miles)	INB per cápita en dólares en 2004
Brunei	na	366	na
Camboya	4,808	13,798	350
Indonesia	248,007	217,588	1,140
Laos	2,279	5,792	390
Malasia	112,580	24,894	4,520
Myanmar	na	50,004	na
Filipinas	95,085	81,617	1,170
Singapur	104,994	4,240	24,760
Tailandia	158,372	63,694	2,490
Vietnam	44,631	82,162	540
PNB per cápita total/promedio	*770,756*[a]	*544,155*	*1,561* *,[a]

[a]Con excepción de Brunei y Myanmar.
*Indica promedio.
Fuente: reimpreso con permiso de Warren Keegan Associates, Inc.

9 Bernard Gordon, "The FTA Fetish", *The Wall Street Journal*, 17 de noviembre de 2005, p. A16.
10 Amy Kazmin, "ASEAN and China Sign Deal for Free Trade Area", *Financial Times*, 5 de noviembre de 2002, p. 6.

Figura 3-6

Mapa de ASEAN

Singapur representa un caso especial entre los países de la ASEAN. En menos de tres décadas, Singapur se transformó de una colonia británica a una vibrante potencia industrial de 240 millas cuadradas. Singapur tiene una infraestructura extremadamente eficiente (el Puerto de Singapur es el segundo puerto de contenedores más grande del mundo, ocupando Hong Kong el primer lugar) y el segundo nivel de vida de la región después de Japón. Los 4.2 millones de ciudadanos de Singapur han desempeñado un papel decisivo en los logros económicos del país al aceptar con facilidad la idea de que "el país con más conocimientos ganará" en la competencia global. Excelentes programas de capacitación y una tasa de alfabetismo del 93 por ciento explican por qué Singapur tiene más ingenieros per cápita que Estados Unidos. Además, la Junta de Desarrollo Económico de Singapur ha despertado activamente el interés comercial en el país. Las empresas de manufactura que han sido atraídas a Singapur están entre las más importantes del marketing global e incluyen a Hewlett-Packard, IBM, Philips y Apple; en total, más de 3,000 empresas tienen operaciones o inversiones en Singapur.

De los países de la ASEAN, Singapur por sí solo es el país con el que Estados Unidos lleva a cabo más de un tercio de sus actividades comerciales; las exportaciones estadounidenses a Singapur en 2003 alcanzaron la cifra de 16,500 millones de dólares, en tanto que las importaciones totalizaron 15,100 millones de dólares. Singapur mantiene relaciones estrechas con sus vecinos; más de una tercera parte de sus importaciones se reexportan a otros países asiáticos. Los esfuerzos de Singapur por modelar una sociedad civil han dado al país cierta notoriedad; casi no hay crimen gracias al trato severo que da a los criminales el Partido Acción Popular, con muchos años en el poder.

Problemas de marketing en la región Asia-Pacífico

El dominio del mercado japonés requiere flexibilidad, ambición y un compromiso a largo plazo. Japón dejó de ser un mercado cerrado para convertirse en uno simplemente difícil. Hay barreras en Japón en términos tanto de actitudes como de leyes. Cual-

quier organización que desee competir en Japón debe comprometerse a proporcionar productos y servicios de la más alta calidad. En muchos casos, los productos y el marketing deben adaptarse a los gustos locales. Se requieren infinidad de visitas y socializar con los distribuidores para desarrollar la confianza. Los expertos en marketing también deben dominar el sistema *keiretsu* de alianzas corporativas muy estrechas. Todos estos factores sirvieron como telón de fondo para la disputa comercial entre Japón y Estados Unidos que se intensificó a mediados de 1995. En un intento por abrir a la fuerza el mercado de Japón para las partes automotrices, el gobierno estadounidense amenazó con imponer fuertes aranceles a las importaciones de automóviles de lujo japoneses.

La enorme población de India también representa atractivas oportunidades. Varios fabricantes automotrices (incluyendo Ford, General Motors, Hyundai, Mercedes y Suzuki) están presentes en el mercado. Otras empresas que invierten actualmente en India son Benetton, Coca-Cola, DuPont, Fujitsu, IBM, L'Oréal, MTV y Unilever. No obstante, el ambiente político sigue siendo imprevisible. El Partido nacionalista Bharatiya Janata (BJP) ha sido un adversario declarado y poderoso de la reforma; en 2004, el BJP fue desbancado en las elecciones nacionales y el partido del Congreso, de izquierda, tomó el poder. Manmohan Singh, ex ministro de finanzas de India y el arquitecto de las reformas económicas del país, es el nuevo primer ministro. Los mercados financieros reaccionaron negativamente a la incertidumbre sobre la dirección futura de India; un analista comentó: "esto se parece de nuevo a las épocas de crisis de Asia y de México".[11]

EUROPA OCCIDENTAL, CENTRAL Y ORIENTAL

Los países de Europa Occidental están entre los más prósperos del mundo. A pesar del hecho de que hay diferencias significativas de ingresos entre el norte y el sur y diferencias evidentes de idioma y cultura, las diversas sociedades de Europa Occidental se han desarrollado de manera muy similar. Con todo, aún persisten tantas diferencias que muchos observadores ven a Europa Occidental en términos de tres niveles. Muchos británicos se consideran como algo apartado del resto del continente; el euroescepticismo es generalizado y el país todavía tiene problemas para ver frente a frente a sus históricos rivales Alemania y Francia. Entretanto, al otro lado del canal inglés, Portugal, Italia, Grecia y España han luchado intensamente para superar el estigma de que sus vecinos del norte les llamen países "Club Med" y con otros sobrenombres denigrantes.[12] Aún así, a medida que entran a la primera década del siglo XXI, los gobiernos de Europa Occidental logran niveles hasta ahora sin precedentes de integración económica.

Unión Europea (UE)

Los orígenes de la Unión Europea (UE) se remontan al Tratado de Roma de 1958. Los seis miembros iniciales de la Comunidad Europea (CE), como se llamaba el grupo entonces, eran Bélgica, Francia, Holanda, Italia, Luxemburgo y Alemania Occidental. En 1973 se admitió a Gran Bretaña, Dinamarca e Irlanda, seguidos por Grecia en 1981 y España y Portugal en 1986. A partir de 1987, los 12 países que eran miembros de la CE comenzaron la difícil tarea de crear un verdadero mercado común de bienes, servicios y capital; en otras palabras, una unión económica. La adopción del Single European Act (Ley Única Europea) a finales de 1992 fue un logro importante de la CE; el Consejo de Ministros adoptó más de 200 leyes y regulaciones para hacer realidad el mercado común.

[11] Sara Calian, "In India, Plunges and Protest", *The Wall Street Journal*, 18 de mayo de 2004, p. C16.
[12] Thomas Kamm, "Snobbery: The Latest Hitch in Unifying Europe", *The Wall Street Journal*, 6 de noviembre de 1996, p. A17; Kyle Pope, "More than Water Divides U.K., Europe", *The Wall Street Journal*, 30 de junio de 1995, p. A12.

El objetivo de los países miembros de la UE es unificar las leyes y regulaciones nacionales de tal manera que los bienes, los servicios, las personas y, a la larga, el dinero fluyan libremente a lo largo de las fronteras nacionales. El 31 de diciembre de 1992 señaló el amanecer de la nueva era económica en Europa. Finlandia, Suecia y Austria se unieron de manera oficial el 1 de enero de 1995 (en noviembre de 1994, los votantes de Noruega rechazaron una propuesta de membresía). Como evidencia de que ésta es más que un área de libre comercio, unión aduanera o mercado común está el hecho de que los ciudadanos de los países miembros ahora pueden cruzar libremente las fronteras dentro de la unión. La UE fomenta el desarrollo de una reserva de trabajadores a través de la comunidad; también trata de cambiar por completo la mentalidad de cartel de Europa transmitiendo reglas de competencia según el modelo de la ley antimonopolio estadounidense. Además, se coordinan mejoras a las redes de autopistas y ferrocarriles. En la actualidad, la ampliación de la UE es la gran historia en esta región. Chipre, República Checa, Estonia, Hungría Polonia, Letonia, Lituania, Malta, República Eslovaca y Eslovenia se convirtieron en miembros plenos de la UE el 1 de mayo de 2004. Bulgaria y Rumania se unieron el 1 de enero de 2007. Hoy en día, los 27 países de la UE representan a 480 millones de personas y un INB combinado de 11.8 billones de dólares (vea la tabla 3-10). El mapa de la figura 3-7 muestra los países miembros de la UE.

Durante las dos décadas que transcurrieron entre 1979 y 1999, el European Monetary System (EMS) (Sistema Monetario Europeo o SME) fue un fundamento importante del comercio de Europa Occidental. El SME se basó en la European Currency Unit (ECU, Unidad Monetaria Europea), una unidad de cuenta integrada por una canasta hipotética de monedas "ponderadas". La ECU no adquirió la forma de una moneda

Tabla 3-10

Los 27 países de la Unión Europea: ingreso y población

	INB en 2004 (en millones de dólares)	Población en 2004 (en miles)	INB per cápita en dólares en 2004
Alemania	2,532,281	82,516	30,690
Austria	263,867	8,173	32,280
Bélgica	325,976	10,502	31,280
Bulgaria	21,397	7,761	2,760
Chipre	13,633	826	16,510
Dinamarca	220,218	5,404	40,750
Eslovenia	29,494	1,997	14,770
España	919,094	42,690	21,530
Estonia	9,548	1,349	7,080
Finlandia	171,942	5,228	32,880
Francia	1,888,407	60,380	30,370
Grecia	184,973	11,057	16,730
Hungría	84,567	10,107	8,370
Irlanda	139,567	4,086	34,310
Italia	1,513,111	57,573	26,280
Letonia	12,901	2,313	5,580
Lituania	19,727	3,436	5,740
Luxemburgo	25,559	453	56,380
Malta	4,834	401	12,050
Países Bajos	523,108	16,282	32,130
Polonia	232,931	38,182	6,100
Portugal	149,305	10,502	14,220
Reino Unido	2,013,363	59,867	33,630
República Checa	93,289	10,216	9,130
República Eslovaca	34,898	5,382	6,480
Rumania	63,979	21,684	2,950
Suecia	322,255	8,992	35,840
PNB per cápita total/promedio*	*11,814,224*	*487,359*	*20,993*

*Indica promedio.
Fuente: reimpreso con permiso de Warren Keegan Associates, Inc.

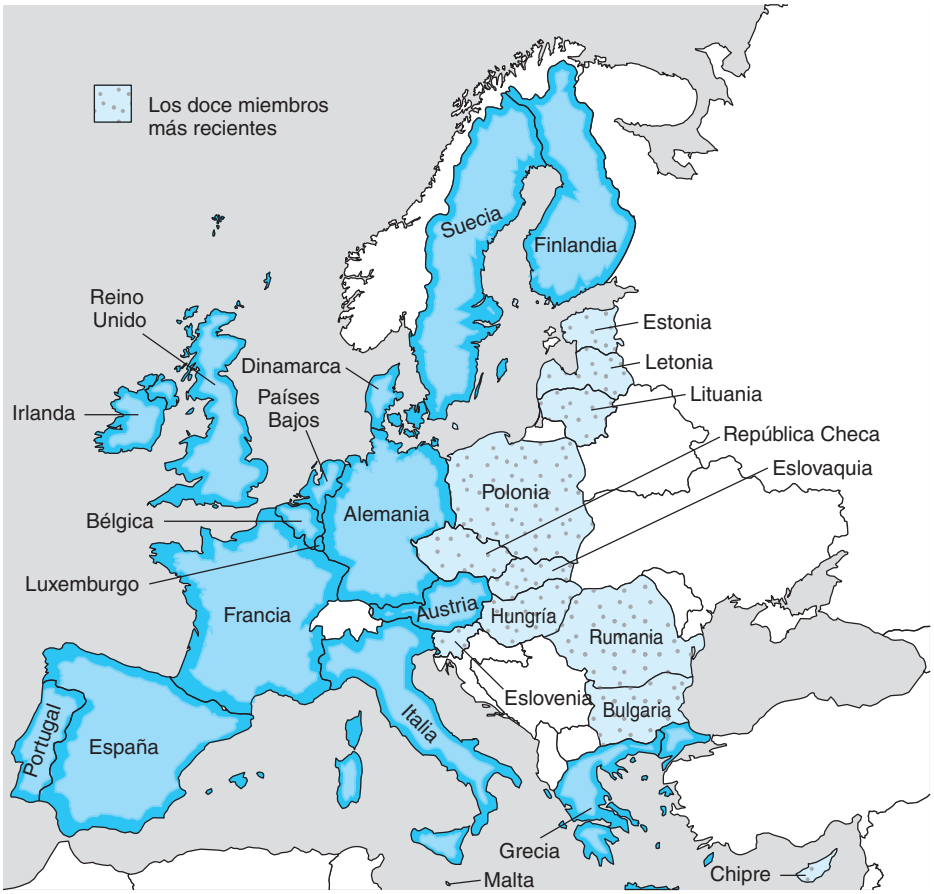


Figura 3-7

Mapa de la UE

La pequeña Eslovenia (población de 2 millones) es el único de los miembros más recientes de la UE que cumplió con los criterios para unirse a la eurozona, lo que tuvo lugar el 1 de enero de 2007 debido a que el gobierno ha mantenido una inflación baja y un déficit presupuestario menor al 3 por ciento del PIB. Lituania, Estonia y los otros países esperan adoptar el euro en pocos años.

real, sino que existía físicamente en la forma de cheques y de manera electrónica en computadoras. Algunas empresas valuaban sus materias primas y productos en ECU, ahorrando así el tiempo y costo de las transacciones cambiarias. El **Tratado de Maastricht** de 1991 estableció el escenario para la transición del SME a una unión económica y monetaria (EMU, por sus siglas en inglés) que incluye un banco central europeo y una moneda europea común conocida como el **euro**. En mayo de 1988, Austria, Bélgica, Finlandia, Irlanda, los Países Bajos, Francia, Alemania, Italia, Luxemburgo, Portugal y España fueron elegidos como los 11 estados miembros de la **eurozona**. Se espera que la era de la moneda común, que comenzó oficialmente el 1 de enero de 1999, proporcione muchos beneficios a las empresas de la zona euro, como la eliminación de los costos relacionados con la conversión monetaria y de la incertidumbre cambiaria. El euro existió como unidad de cuenta hasta 2002, cuando se emitieron monedas y papel moneda reales y salieron de circulación las monedas nacionales, como el franco francés. Grecia se unió en 2001; Eslovenia se convirtió en el decimotercer miembro el 1 de enero de 2007.

Área Europea de Libre Comercio (EFTA) y Área Económica Europea (EEA)

Desde 1990, la UE ha llevado a cabo más de 20 pactos comerciales con otros países. Por ejemplo, en octubre de 1991, la entonces CE y los siete países de la European Free Trade Association (EFTA, Asociación Europea de Libre Comercio) llegaron a un acuerdo sobre la creación del European Economic Area (EEA, Área Económica Europea) a partir de enero de 1993. La meta principal es lograr el desplazamiento libre de bienes, servicios, capital y mano de obra entre ambos grupos, aunque el EEA es un área de libre comercio, no una unión aduanera con aranceles externos comunes. Al ser ahora Austria, Finlandia y Suecia miembros de la UE, Noruega, Islandia y Liechtenstein son los únicos países restantes del EFTA que no son miembros de la UE (Suiza decidió no ser parte del EEA). Se espera que los tres no miembros de la UE de la nueva EEA adopten plenamente la legislación del mercado común de la UE. Entretanto, los cuatro miembros del EFTA (Noruega, Islandia, Liechtenstein y Suiza) mantienen tratados de libre comercio con Israel y Turquía, así como con países de Europa Central y Oriental. Además, el EFTA tiene acuerdos de cooperación con Marruecos, Túnez y Egipto.

Cuestiones de marketing en la UE

La Comisión Europea establece directrices y fija fechas límite para su implementación mediante la legislación en países individuales. El entorno empresarial de Europa ha experimentado una gran transformación desde 1992, con implicaciones significativas para todos los elementos de la mezcla de marketing. La tabla 3-11 resume algunos aspectos de la mezcla de marketing que deben abordarse en el mercado común de Europa. Por ejemplo, se han unificado el contenido y otras normas de productos que variaban entre los países. En consecuencia, las empresas tienen la oportunidad de obtener economías al reducir el número de adaptaciones de productos. Por ejemplo, Case Europe fabrica y vende maquinaria agrícola. Cuando introdujo el tractor Magnum en Europa en 1988, ofreció 17 versiones distintas debido a las regulaciones nacionales que tienen que ver con la colocación de luces y frenos. Gracias a la unificación, Case ofrece el modelo actual, el Magnum MX, en una sola versión. No obstante, puesto que se usan diferentes tipos de implementos y remolques en distintos países, el MX está disponible con diferentes clases de enganches.[13] La llegada del euro el 1 de enero de 1999 propició más cambios. La equivalencia directa de precios en la eurozona obligará a las empresas a revisar sus políticas de precios. El reto del marketing es desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades en uno de los mercados más grandes, ricos y estables

[13] George Russel, "Marketing in the 'Old Country': The Diversity of Europe Presents Unique Challenges", *Agri Marketing* 37, No. 1, enero de 1999, p. 38.

Tabla 3-11

Estrategias de marketing en la Unión Europea

	Cambios que afectan las estrategias	Amenazas para la planificación de los expertos en marketing	Opciones estratégicas de la administración
Estrategias de productos	Unificación de normas, pruebas y procesos de certificación de productos Patentes y marcas comunes Unificación de requisitos de empaque, etiquetado y procesamiento	Incorporación de los cambios ordenados por los directivos de la CE Cumplimiento de las reglas de origen Reglas de contenido local Diferencias en investigación de mercados	Consolidar la producción Buscar economías de marketing Cambiar de segmentación de marcas a segmentación de beneficios Estandarizar el empaque y etiquetado siempre que sea posible
Estrategias de precios	Ambiente más competitivo Eliminación de restricciones a productos extranjeros Medidas antimonopolio Apertura del mercado de convocatoria de ofertas públicas	Importación paralela Gravamen diferente de bienes Menos libertad en la fijación de precios de transferencia	Aprovechar diferentes impuestos sobre el consumo o el valor agregado Comprender la elasticidad de precios de la demanda de consumo Destacar los productos de alto margen Introducir marcas de bajo costo
Estrategias de promoción	Directrices comunes para transmisiones de televisión Desregulación de los monopolios nacionales de radiodifusión Estándares uniformes para comerciales de televisión	Restricciones a la publicidad del alcohol y tabaco Límites a la producción televisiva extranjera Diferencias en técnicas de promoción permisibles	Coordinar los componentes de la mezcla promocional a través de comunicaciones integradas de marketing (CIM) Explotar la ventaja de los medios paneuropeos Posicionar los productos de acuerdo con las preferencias de mercado locales
Estrategias de distribución	Simplificación de documentos y procedimientos de tránsito Eliminación de las formalidades de aduana	Aumento de los márgenes de distribuidores Falta de infraestructura de marketing directo Restricciones al uso de bases de datos de computarizadas	Consolidar las instalaciones de manufactura Centralizar la distribución Desarrollar canales no tradicionales (marketing directo, telemarketing)

Fuente: impreso de *Long Range Planning*, Vol. 5, G. Guido, "Implementing a pan-European Marketing Strategy", p. 32, 1991, con permiso de Elsevier.

del mundo. Las corporaciones deben evaluar el grado en que pueden tratar a la región como una entidad y la manera de cambiar sus políticas y estructuras organizaciones para adaptarse y sacarle partido a una Europa unificada.

La industria de la música es un ejemplo claro; mucho antes de que la distribución de música en línea y el intercambio de archivos MP3 se convirtieran en problemas, las principales empresas discográficas enfrentaban varios retos. El mercado común significaba que, por primera vez, las tiendas minoristas de música de Europa podían comprar CDs y cintas grabadas a distribuidores de toda la UE. Esta práctica, conocida como transbordo, no estaba permitida antes del mercado común. Por ejemplo, ahora, una tienda minorista de música de Alemania ya no está limitada a un proveedor local ubicado en Alemania si hay mejores precios disponibles en otros lados. El cambio significa que Sony, Warner, Bertelsmann, EMI y otras empresas discográficas importantes se han visto obligadas a adoptar políticas de precios más uniformes a lo largo de Europa. A su vez, esto ha requerido que encuentren maneras de recortar costos sin comprometer la necesidad de responder rápidamente a la demanda de los consumidores. Una solución ha sido realinear la distribución por medio de empresas conjuntas u otros acuerdos; anteriormente, cada empresa mantenía su propio sistema de distribución. Sin embargo, en 1998, Warner y Sony fusionaron sus instalaciones de distribución en el Reino Unido.[14]

[14] Jeff Clark-Meads, "The Year in Europe: Union Members Confront Parallel Imports and Universes", *Billboard* 107, 23 de diciembre de 1995, p. YE14; Alice Rawsthorn, "Music's 'Big Five' Dip Toes in Common Distribution Pool", *Financial Times*, 14 de agosto de 1998, p. 60.

La ampliación de la UE impactará todavía más las estrategias de marketing. Por ejemplo, las leyes de seguridad alimentaria en la UE son diferentes de las de algunos países de Europa Central. En consecuencia, Coca-Cola tuvo que retrasar el lanzamiento de su bebida deportiva Powerade y otras bebidas. Específicamente, la ley alimentaria polaca y la de la UE requieren el uso de diferentes ingredientes. Además de la unificación de las leyes, la ampliación del tamaño de la UE ofrece oportunidades. Por ejemplo, los directivos de Procter & Gamble anticipan que, en caso de escasez en un país específico, podrán cambiar productos de un mercado a otro. Además, la UE, integrada por 27 países, permite mayor flexibilidad en la ubicación de fábricas. También habrá retos. Por ejemplo, los productores sudamericanos de plátano se enfrentan ahora a 75 por ciento de aranceles sobre sus exportaciones a los nuevos países de la UE; anteriormente, los aranceles sobre plátanos eran casi inexistentes. Además, puesto que los aranceles y las cuotas protegen la producción de azúcar en la UE, tanto los consumidores como los productores de alimentos, como Kraft, se enfrentarán al aumento de los costos.[15]

Convención de Lomé y Acuerdo de Cotonou

La UE mantiene un acuerdo con 71 países de África, el Caribe y el Pacífico (ACP). La convención de Lomé (que recibe este nombre por la capital de Togo, país de África Occidental) entró en vigor en 1975. Se diseñó para fomentar el comercio y proporcionar a los países pobres ayuda financiera de un Fondo Europeo de Desarrollo. Por lo general, los países firmantes ACP consideraban que el tratado era un éxito, ya que permitía el acceso preferente a la UE de mercancías como azúcar, plátanos, ron y arroz. No obstante, la OMC estipuló que algunas de las preferencias para los plátanos son injustas. Recientemente, las presiones presupuestarias locales han movido a algunos países de la UE a presionar por recortes a la ayuda Lomé. La convención finalizó en el año 2000; en junio de 2000, la UE y los países ACP firmaron un nuevo pacto de 20 años conocido como el Cotonou Agreement (Acuerdo de Cotonou). La nueva convención tendrá como sede la capital de Fiji. Los funcionarios gubernamentales de Cuba han expresado su deseo de ser parte de un acuerdo posterior a Lomé con el propósito de obtener mejores precios para sus exportaciones de azúcar; Cuba también tiene interés en unirse a CARICOM.

Asociación Centroeuropea de Libre Comercio (CEFTA)

A principios de la década de 1990, las extraordinarias reformas políticas y económicas que sacudieron a Europa Central y Oriental centraron la atención en un nuevo mercado de 430 millones de personas. La transición en la región de economías de mando (control) a economías de mercado (un proceso que continúa actualmente) ha derribado a varias instituciones arraigadas, como el (Council of Mutual Economic Assistance, Consejo de Asistencia Económica Mutua). El COMECON (o CAME, como también se conoce) era un grupo de países del bloque comunista aliados de la Unión Soviética. Desde la desaparición del COMECON en 1992, se han desarrollado varias propuestas para la cooperación multilateral. En diciembre de 1992, Hungría, Polonia, República Checa y Eslovaquia firmaron un acuerdo para crear la Central European Free Trade Association (CEFTA, Asociación Centroeuropea de Libre Comercio). Eslovenia, que declaró su autonomía de la federación yugoslava en 1992, es también miembro de esta asociación. Los países firmantes prometieron cooperar en diversas áreas, incluyendo infraestructura y telecomunicaciones; una meta común decisiva era unirse a la UE co-

[15] Scott Miller, "Trading Partners Meet New EU", *The Wall Street Journal*, 4 de mayo de 2004, p. A17.

mo grupo. Como se mencionó anteriormente, esta meta ya se logró. Entretanto, dentro de la Comunidad de Estados Independientes, la integración económica formal entre las antiguas repúblicas soviéticas avanza lentamente. En mayo de 1995, los gobiernos de Rusia y Belarús acordaron formar una unión aduanera y eliminar los puestos fronterizos entre ambos países. Con la esperanza de aprovechar la oportunidad de exportar a Rusia sin incurrir en aranceles prohibitivos, Ford abrió una planta de ensamblaje de vehículos de 10 millones de dólares en las afueras de Minsk.

Puesto que están en transición, los mercados de Europa Central y Oriental representan oportunidades y retos interesantes. Las empresas globales ven a la región como una fuente de crecimiento nueva e importante y la primera empresa que entra en un mercado nacional emerge con frecuencia como líder de la industria. La exportación ha sido el modo de entrada preferido al mercado, pero la inversión directa en la región va en aumento; con tasas salariales mucho más bajas que las de España, Portugal y Grecia, la región ofrece lugares atractivos para la fabricación a bajo costo. En el caso de los productos de consumo, la distribución es un elemento decisivo de la mezcla de marketing debido a que la disponibilidad es la clave para las ventas.

Un estudio examinó los métodos que han utilizado 3M International, McDonald's, Philips Electronics, Henkel, Südzucker AG y algunas otras empresas que operan en Europa Central. Los consumidores y las empresas de la región adoptan con impaciencia las marcas globales reconocidas que alguna vez estuvieron disponibles únicamente para las elites gubernamentales y otras personas en puestos privilegiados. El estudio descubrió un alto grado de estandarización de los elementos del programa de marketing; en particular, los elementos de producto central y marca se mantuvieron básicamente sin cambios de los que se usaban en Europa Occidental. Por lo general, las empresas de productos de consumo captan los segmentos superiores del mercado y se centran en la imagen de marca y la calidad del producto; los expertos en marketing industrial se concentran en las oportunidades para hacer negocios con las empresas más grandes de determinado país.[16]

MEDIO ORIENTE

El Medio Oriente incluye 16 países: Afganistán, Bahrein, Chipre, Egipto, Irán, Irak, Israel, Jordania, Kuwait, Líbano, Omán, Qatar, Arabia Saudita, Siria, Emiratos Árabes Unidos y la reunificada Yemen. La mayor parte de la población es árabe, un gran porcentaje es persa y un pequeño porcentaje es judía. Los persas y casi todos los árabes comparten la misma religión, creencias y tradiciones islámicas, lo que hace a la población 95 por ciento musulmana y 5 por ciento cristiana y judía.

A pesar de la aparente homogeneidad, existen muchas diferencias. Los países del Medio Oriente pertenecen a todas las categorías del índice de libertad económica analizado en el capítulo 2, incluyendo "mayormente libre" (por ejemplo, Bahrein, Kuwait, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos), "mayormente controlada" (por ejemplo, Qatar) y "reprimida" (Irán y hasta el cambio de régimen en 2003, Irak). Además, el Medio Oriente no tiene un tipo social único con una creencia, un comportamiento y una tradición típicos. Cada capital y ciudad importante del Medio Oriente tiene diversos grupos sociales que se distinguen con base en su religión, clase social, educación y nivel de riqueza.

El precio del petróleo dirige los negocios en el Medio Oriente. Siete de los países tienen altos ingresos petroleros: Bahrein, Irak, Irán, Kuwait, Omán, Qatar y Arabia Saudita mantienen importantes reservas mundiales de petróleo. Los ingresos petroleros han aumentado la brecha entre los países pobres y ricos del Medio Oriente y las desigualdades contribuyen a la inestabilidad política y social que existe en el área. Arabia Saudita, una monarquía con 22 millones de habitantes y 25 por ciento de las

[16] Arnold Shuh, "Global Standardization as a Success Formula for Marketing in Central Eastern Europe", *Journal of World Business* 35, No. 2, verano de 2000, pp. 133-148.

Dubai es uno de los siete emiratos que integran los Emiratos Árabes Unidos (UAE, por sus siglas en inglés). Aunque Dubai prosperó inicialmente exportando petróleo, su economía está más diversificada y ahora es un importante centro de negocios para los sectores de manufactura, TI y finanzas; además, Dubai se ha convertido en un popular destino turístico en la región. El Burj Dubai que se observa en segundo plano está actualmente en construcción. Cuando se termine la torre, ésta será el edificio más alto del mundo.

reservas de petróleo conocidas del mundo, sigue siendo el mercado más importante de esta región.

En el pasado, el panarabismo, una forma de nacionalismo y lealtad que trascendió fronteras y contribuyó al dogma anti-occidente, caracterizaba a la región. Durante la Guerra del Golfo Pérsico a principios de la década de 1990, este panarabismo se debilitó un poco. Para derrotar a Irak, los árabes del Golfo y sus aliados rompieron muchas de las reglas no escritas, incluyendo la aceptación de ayuda de Estados Unidos, un tradicional aliado de Israel. Sin embargo, el antiamericanismo se encendió en 2003 después de la decisión del presidente George W. Bush de invadir Irak y destituir a Saddam Hussein del poder. Las repercusiones de la acción militar de Estados Unidos se sienten aún a través de la región. La comunidad mundial se mantiene a la expectativa de que la reforma política y social se arraigue en Irak.

Consejo de Cooperación de los Estados Árabes del Golfo

La organización regional clave es el Gulf Cooperation Council (GCC) (Consejo de Cooperación del Golfo o CCG), que se estableció en 1981 con Bahrein, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos (tabla 3.12 y figura 3.8). Estos seis países mantienen alrededor del 45 por ciento de las reservas de petróleo conocidas

Tabla 3-12

Ingreso y población del CCG

	INB en 2004 (en millones de dólares)	Población en 2004 (en miles)	INB per cápita en dólares en 2004
Bahrein	10,288	716	14,370
Kuwait	55,255	2,460	22,470
Omán	22,994	2,534	9,070
Qatar	na	777	na
Arabia Saudita	242,939	23,950	10,140
Emiratos Árabes Unidos	102,693	4,320	23,770
PNB per cápita total/promedio	*434,169*[a]	*34,757*	*12,777**,[a]

[a]Con excepción de Qatar.
*Indica promedio.
Fuente: reimpreso con permiso de Warren Keegan Associates, Inc.

Figura 3-8

Mapa de los países del CCG

del mundo, aunque la producción es sólo alrededor del 18 por ciento de la producción petrolera mundial. Irónicamente, Arabia Saudita y algunos otros países de Medio Oriente registran un déficit de cuenta corriente, sobre todo porque deben importar la mayoría de los bienes y servicios que consumen sus ciudadanos. Los países dependen en gran medida de los ingresos petroleros para pagar sus importaciones; los esfuerzos hacia la diversificación económica están en marcha. Por ejemplo, Arabia Saudita desarrolló nuevas empresas en las industrias petroquímica, del cemento y del hierro; Bahrein está expandiendo sus sectores de banca y seguros, y los Emiratos Árabes Unidos se centran en tecnología de la información, medios de comunicación y telecomunicaciones.[17]

La organización proporciona un medio para lograr coordinación, integración y cooperación en todos los asuntos económicos, sociales u culturales. Los ministros de finanzas del Golfo establecieron un acuerdo de cooperación económica que abarca la inversión, el petróleo, la eliminación de los impuestos de aduana, la unificación de las regulaciones bancarias y la coordinación financiera y monetaria. Los comités del CCG coordinan el desarrollo comercial de la región, la estrategia industrial, la política agrícola, así como políticas y precios uniformes para el petróleo. Entre las metas actuales están el establecimiento de un mercado común árabe y mayores lazos comerciales con Asia.

El CCG es una de las tres organizaciones regionales más recientes. En 1989 se establecieron otras dos organizaciones. Marruecos, Argelia, Mauritania, Túnez y Libia integraron la Arab Maghreb Union (AMU) (Unión Maghreb Árabe o UMA); Egipto, Irak, Jordania y Yemen del Norte crearon el Arab Cooperation Council (ACC) (Consejo de Cooperación Árabe o CCA). Muchos árabes consideran a sus nuevos grupos regionales (CCG, UMA y CCA) como comunidades económicas nacientes que fomentarán el desarrollo del comercio y la inversión entre los árabes. Las nuevas organizaciones son

[17] Moin A. Siddiqi, "GCC: A Force to Be Reckoned With", *Middle East* (diciembre de 2003).

más prometedoras que la Arab League (Liga Árabe), que consiste en 21 estados miembros y tiene una constitución que requiere decisiones unánimes.

Cuestiones de marketing en el Medio Oriente

Conexión es una palabra clave al hacer negocios en el Medio Oriente. Los que dedican tiempo a desarrollar relaciones con personajes clave de los negocios y el gobierno tienen más posibilidades de evitar la burocracia que los que no las fomentan. La predilección por el regateo está culturalmente arraigada y el visitante de negocios debe estar preparado para negociar al estilo antiguo. Establecer una buena relación, confianza mutua y respeto son en esencia los factores más importantes que conducen a una relación de negocios exitosa. Por lo regular, las decisiones no se toman por correspondencia o por teléfono. La persona de negocios árabe hace negocios con el individuo, no con la empresa. Casi todas las costumbres se basan en la sociedad árabe dominada por hombres. Por lo general, las mujeres no forman parte de la escena de negocios o del entretenimiento entre los árabes musulmanes tradicionales.

ÁFRICA

El continente africano es un enorme territorio de 11.7 millones de millas cuadradas; Estados Unidos cabría en África alrededor de tres y media veces. En realidad es imposible tratar a África como una sola unidad económica. Los 54 países del continente se dividen en tres áreas distintas: la República de Sudáfrica, África del Norte y África subsahariana o África negra, ubicada entre el Sahara en el norte y el río Zambezi en el sur. Con 1.3 por ciento de la riqueza del mundo y 11.5 por ciento de su población, África es una región en desarrollo con un ingreso promedio per cápita menor de 600 dólares. Muchos países africanos son antiguas colonias de Europa, por lo que la UE sigue siendo el socio comercial más importante del continente.

Los árabes que viven en África del Norte, se distinguen política y económicamente. Los seis países del norte son más ricos y desarrollados y algunos (principalmente Libia, Argelia y Egipto) se benefician de los grandes recursos petroleros. El Medio Oriente y África del Norte son considerados a veces como una entidad regional conocida como "Mena"; con el aumento de los precios del petróleo, el FMI anima a los legisladores de Mena a que inviertan sus ganancias inesperadas de petrodólares en mejoras para la infraestructura como una forma de apoyar el crecimiento económico.[18] Casi todos los gobiernos del área trabajan para reducir su dependencia de los ingresos del petróleo y sus niveles de ayuda pública. Las economías de los países "Mena emergentes" no petroleros, entre los que se encuentran Jordania, Líbano, Marruecos y Túnez, también han tenido un buen desempeño en los últimos años.

Comunidad Económica de Estados de África Occidental (ECOWAS)

El Tratado de Lagos que estableció a la Economic Community of West African States (ECOWAS, Comunidad Económica de Estados de África Occidental) fue firmado por 16 estados en mayo de 1975 con el objetivo de promover el comercio, la cooperación y la autosuficiencia de África Occidental. Los miembros son Benin, Burkina Faso, Cabo Verde, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Costa de Marfil, Liberia, Mali, Mauritania, Níger, Nigeria, Senegal, Sierra Leona y Togo (vea la tabla 3-13 y la figura 3-9). En 1980, los países miembros acordaron establecer un área de libre comercio para productos agrícolas no procesados y artesanías. También estaba planeada la cancelación de

[18] Victoria Robson, "Window of Opportunity", *Middle East Economic Digest* 49, No. 18 (6 de mayo de 2005), p. 6.

ABIERTO a debate

Proyecto de ley comercial de Estados Unidos con África

En marzo de 1998, el presidente de Estados Unidos Bill Clinton viajó por seis países africanos en un esfuerzo por promover los logros políticos y económicos de la región ante el pueblo estadounidense. El viaje tuvo lugar algunos días después de que la Cámara de Representantes de Estados Unidos aprobara la, African Growth and Opportunities Act (AGOA, Ley de Crecimiento y Oportunidades para África). Identificados con el tema "Comercio, no ayuda", los patrocinadores del proyecto de ley trataban de apoyar a los países que habían hecho avances significativos hacia la liberalización económica. El proyecto de ley facilitaría a los países africanos obtener acceso al financiamiento otorgado por el Banco de Exportaciones e Importaciones de Estados Unidos; además, representaba un paso formal hacia un área de libre comercio entre Estados Unidos y África. Uno de los incisos principales del proyecto de ley concedía a los fabricantes de textiles y ropa de Kenia y Mauricio el libre acceso de sus exportaciones al mercado estadounidense, hasta por un monto de 3,500 millones de dólares anuales. Benjamin Kipkorir, embajador de Kenia en Estados Unidos, señaló: "todo país que se ha industrializado, empezando con Inglaterra en el siglo XVIII, comenzó con textiles. Nos gustaría hacer lo mismo".

Bajo el Agreement on Textiles and Clothing (Acuerdo de Textiles y Ropa) negociado durante la Ronda de Uruguay del GATT, se eliminaron las cuotas globales sobre textiles en 2005. No obstante, la disposición sobre textiles del proyecto de ley resulta ser controvertida. Estados Unidos importa alrededor de 50 mil millones de dólares en textiles y ropa cada año, en su mayor parte de Asia, América Latina y África. Los cautelosos legisladores de los estados productores de textiles de la Unión Americana temen la pérdida de empleos entre sus ciudadanos. Los opositores al proyecto de ley señalaron que, para mediados de la década de 1990, docenas de empresas asiáticas establecieron operaciones en Kenia para aprovechar las exportaciones libres de cuotas a Estados Unidos. La floreciente industria de exportación de textiles de Kenia llamó finalmente la atención de los funcionarios estadounidenses, quienes impusieron restricciones a la importación. En consecuencia, docenas de empresas cerraron y 10 mil kenianos perdieron sus empleos.

En un sentido más amplio, había inquietud de que la ley no "creara una vía de transición desde la ayuda para el desarrollo hacia la autosuficiencia económica". Un crítico muy severo fue el representante Jesse Jackson Jr., quien votó en contra de la ley. En una carta dirigida a *The Wall Street Journal*, escribió:

> Desde mi punto de vista, este proyecto de ley no beneficiará a la gente común de África o América, blanca o negra. Beneficiará a las corporaciones multinacionales que operan en la economía global, pero no a los trabajadores áfricoamericanos o estadounidenses. La protección de los derechos de los trabajadores africanos, la garantía de condiciones de trabajo seguras, la prohibición del trabajo infantil o de condiciones de explotación y la protección del medio ambiente africano están notablemente ausentes... El proyecto de ley pondrá a 48 países del África subsahariana una camisa de fuerza de austeridad económica y aumento de la pobreza para beneficiar a instituciones financieras transnacionales, inversionistas opulentos y grandes corporaciones.

Además de las cuestiones éticas expresadas por el representante Jackson, surgieron otras preguntas acerca de las perspectivas generales para lograr un mejor comercio con África. Las comunicaciones son poco confiables, la infraestructura general se mantiene poco desarrollada y las protecciones legales básicas para las empresas están ausentes. Los exportadores e importadores pronto se dan cuenta de que el costo del desplazamiento de carga, incluyendo los derechos portuarios y las tarifas de transporte aéreo, son mucho más altos que en Asia. Las barreras a la importación siguen siendo altas en muchos países. Aunque algunos observadores creen que África está lista para una era de crecimiento similar al de Asia, otros consideran que estas comparaciones no se justifican. A pesar de estas inquietudes, la AGOA se promulgó en mayo de 2000.

Visite el sitio Web
www.agoa.gov

Fuentes: Robert Block y Michael K. Frisby, "Clinton Tour Aims to Sell New Image of Africa", The Wall Street Journal, 20 de marzo de 1998, p. A13; Tony Hawkins y Michael Holman, "Clinton Talks Up Africa's Prospects for Investment", Financial Times, 31 de marzo de 1998, p. A10; Michael M. Phillips, "Some Blacks Are Torn by Africa Trade Bill", The Wall Street Journal, 11 de marzo de 1998, pp. A2, A8; Nicholas D. Kristof, "Why Africa Can Thrive Like Asia", The New York Times, 25 de mayo de 1997, Sección 4, pp. 1, 4; Phillips, "U.S. Is Seeking to Build Its Trade with Africa", The Wall Street Journal, 2 de junio de 1996, p. A1; Phillips, "U.S. Rethinks Trade Policy with Africa", The Wall Street Journal, 15 de julio de 1996, p. A2.

Tabla 3-13

Ingreso y población de ECOWAS

	INB en 2004 (en millones de dólares)	Población en 2004 (en miles)	INB per cápita en dólares en 2004
Benin	3,667	8,177	450
Burkina Faso	4,436	12,822	350
Cabo Verde	852	495	1,720
Costa de Marfil	na	na	na
Gambia	414	1,478	280
Ghana	8,272	21,664	380
Guinea	3,811	9,202	410
Guinea-Bissau	250	1,540	160
Liberia	374	3,214	120
Mali	4,335	13,124	330
Mauritania	1,573	2,980	530
Niger	2,836	13,499	210
Nigeria	55,326	128,709	430
Senegal	7,186	11,386	630
Sierra Leona	1,113	5,336	210
Togo	1,868	5,988	310
PNB per cápita total/promedio	*96,313*[a]	*239,614*	*402**,[a]

[a]Con excepción de Costa de Marfil. *Indica promedio. *Fuente:* reimpreso con permiso de Warren Keegan Associates, Inc.

Tabla 3-14

Ingreso y población de la SADC

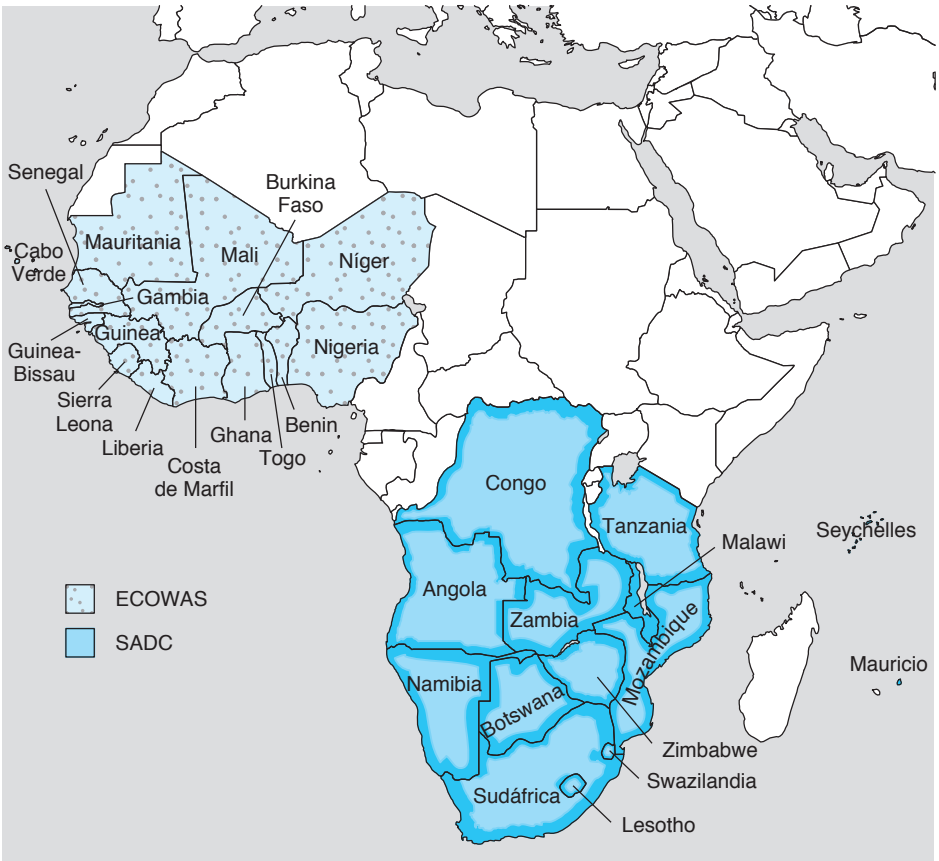
	INB en 2004 (en millones de dólares)	Población en 2004 (en miles)	INB per cápita en dólares en 2004
Angola	14,408	15,490	930
Botswana	7,714	1,769	4,360
República Democrática del Congo	6,389	55,853	110
Lesotho	1,319	1,798	730
Malawi	2,036	12,608	160
Mauricio	5,724	1,234	4,640
Mozambique	5,279	19,424	270
Namibia	4,787	2,009	2,380
Seychelles	685	84	8,190
Sudáfrica	165,326	45,509	3,630
Swazilandia	1,856	1,120	1,660
Tanzania	11,560	37,627	320
Zambia	4,625	11,479	400
Zimbabwe	8,016	12,936	620
PNB per cápita total/promedio	239,724	218,940	1,095*

*Indica promedio.
Fuente: reimpreso con permiso de Warren Keegan Associates, Inc.

los aranceles sobre bienes industriales, pero hubo retrasos en la implementación. Para enero de 1990 se habían eliminado los aranceles sobre 25 artículos fabricados por los estados miembros de ECOWAS. La organización instaló un sistema de cómputo para procesar las estadísticas aduanales y comerciales y calcular la pérdida de ingresos como consecuencia de la liberalización del comercio entre los estados miembros de la comunidad. En junio de 1990, ECOWAS adoptó medidas que crearían una zona moneta-

Figura 3-9

Mapa de los países de ECOWAS y SADC



ria común en la región para 1994. A pesar de estos logros, el desarrollo económico ha ocurrido de manera desigual en la región. En los últimos años, las economías de Benin, Costa de Marfil y Ghana han tenido un desempeño impresionante, en tanto que Liberia y Sierra Leona aún experimentan conflictos políticos y dificultades económicas.

Cooperación de África Oriental

En 1996, los presidentes de Kenya, Uganda y Tanzania establecieron un mecanismo formal para fomentar el libre comercio y la integración económica. Se resolverán los asuntos arancelarios y se exploran las perspectivas de una unión aduanera. También hay iniciativas en marcha para desarrollar vínculos regionales en el turismo y coordinar proyectos de energía. Aunque Kenya es el más desarrollado de los tres países, Francis Muthaura, secretario general de la Comisión de la Cooperación de África Oriental, expresó su optimismo de que los tres se beneficiarán: "un libre mercado generará competencia y ya vemos mucha inversión a través de las fronteras. Si tienes libre movimiento de capital, bienes y mano de obra, los desequilibrios se resolverán a largo plazo".[19]

Comunidad de Desarrollo del África Austral (SADC)

En 1992, la Southern African Development Community (SADC, Comunidad de Desarrollo del África Austral) reemplazó al Consejo de Coordinación de Desarrollo del África Austral como un mecanismo mediante el cual los países de la región de gobierno negro podían fomentar el comercio, la cooperación y la integración económica. Los miembros son Angola, Botswana, República Democrática del Congo (anteriormente Zaire), Lesotho, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia, Sudáfrica, Seychelles, Swazilandia, Tanzania, Zambia y Zimbabwe (vea la figura 3-9 y la tabla 3-14). Sudáfrica se unió a la comunidad en 1994; representa alrededor del 75 por ciento del ingreso de la región y 86 por ciento de las exportaciones intrarregionales. La meta principal de la SADC es una unión aduanera completamente desarrollada; en el año 2000, se estableció un área de libre comercio integrada por 11 países (Angola, la República Democrática del Congo y Seychelles no participan). Sudáfrica ha mantenido pláticas con la UE acerca de la formación de un área de libre comercio; otros miembros de la SADC expresan su preocupación de que este acuerdo proporcione a las empresas globales europeas una base desde la cual dominen al continente. Sudáfrica, Botswana, Lesotho, Namibia y Swazilandia también pertenecen a la Southern African Customs Union (SACU, Unión Aduanera de África Austral). Otra inquietud es la guerra en el Congo que amenaza con producir un fuerte impacto en el crecimiento económico de la región.[20]

[19] Michael Holman, "Learning from the Past", *Financial Times Survey*, 5 de noviembre de 1996, p. 1.
[20] Tony Hawkins y Michael Holman, "Trade Tensions Send Southern Africa Regional Link-Up Reeling", *Financial Times*, 2 de septiembre de 1998, p. 4.

resumen

Este capítulo examina el ámbito comercial mundial, centrándose en las instituciones y los acuerdos de cooperación regional que afectan los patrones comerciales. La multilateral **Organización Mundial de Comercio (OMC)**, creada en 1995 como la sucesora del **Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)**, proporciona un foro para la resolución de disputas entre los países miembros e intenta establecer las políticas para el comercio mundial. El entorno del comercio mundial también se caracteriza por **acuerdos comerciales preferenciales** entre unos cuantos países a nivel regional y subregional. Estos acuerdos se plantean sobre un continuo de integración económica creciente. Las **áreas de libre comercio (FTAs)**, como la creada por el **Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)**, representan el nivel más bajo de integración económica. El propósito de un **tratado de libre comercio** es eliminar los aranceles y las cuotas. Las **reglas de origen** se usan para verificar el país desde donde los bienes se envían. Una **unión aduanera** (por ejemplo, Mercosur) representa un grado mayor de integración en la forma de **aranceles externos comunes (AECs)**. En un **mercado común**, como el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), se eliminan las restricciones al desplazamiento de la mano de obra y el capital en un esfuerzo por aumentar la integración. Una **unión económica**, como la UE, el nivel más alto de integración económica, se logra por medio de la unificación de las políticas e instituciones económicas. Entre otros acuerdos de cooperación importantes están la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN) y el Consejo de Cooperación del Golfo (CCG). En África, los dos principales acuerdos de cooperación son la Comunidad Económica de Estados de África Occidental (ECOWAS) y la Comunidad de Desarrollo del África Austral (SADC).

preguntas de repaso

1. Explique el papel de la OMC.
2. Describa las similitudes y diferencias entre un área de libre comercio, una unión aduanera, un mercado común y una unión económica. Proporcione un ejemplo de cada uno.
3. Identifique una organización o un acuerdo económico regional en cada una de las siguientes áreas: América Latina, Asia-Pacífico, Europa Occidental, Europa Central, Medio Oriente y África.
4. Aquí presentamos varias fechas clave mencionadas en el capítulo. ¿Puede identificar el acontecimiento relacionado con cada una? (las respuestas se presentan a continuación).

31 de diciembre de 1992
1 de enero de 1994
1 de enero de 1995
1 de enero de 1999
1 de enero de 2002
1 de mayo de 2004
1 de enero de 2007

Respuestas: *31 de diciembre de 1992: la ley del Mercado Común entra en vigor; 1 de enero de 1994: el TLCAN entra en vigor; 1 de enero de 1995: el GATT recibe el nuevo nombre de OMC; 1 de enero de 1999: introducción del euro como una unidad de cuenta; 1 de enero de 2002: el euro entra en circulación; 1 de mayo de 2004: ampliación de la UE a 25 miembros; 1 de enero de 2007: ampliación de la UE a 27 miembros*

desarrolle sus habilidades de marketing global

1. Durante el transcurso del semestre, revise diversos informes de medios de comunicación sobre las negociaciones de la ronda de Doha. ¿Qué declaraciones ha hecho la oficina del Representante de Comercio de Estados Unidos?, ¿se ha resuelto algún problema clave, como el de los subsidios agrícolas?

2. Más de una década después de que el TLCAN entró en vigor, existe una gran controversia en cuanto a si ha sido un éxito o un fracaso. Use diversas fuentes y familiarícese con los argumentos de cada parte. ¿Qué asuntos específicos destacan en la controversia? ¿Pueden reducirse a diferencias entre "proteccionistas" y "libre comerciantes"?

3. El Medio Oriente experimenta un aumento repentino del desarrollo económico. ¿Cuáles son algunas de las empresas que impulsan esta tendencia en Egipto, Israel y Omán?

4. Tata Group es el grupo industrial más grande de India; entre sus unidades están Tata Steel, Tata Motors y Tata Tea. Wipro Limited es un proveedor líder de servicios de subcontratación. Una tercera empresa hindú, Infosys Technologies Limited, es una empresa de consultoría en tecnología. Las tres empresas expanden su alcance global. Investigue a una o más de las empresas y familiarícese con los factores que condujeron a su éxito.

Hay estadísticas comerciales actualizadas disponibles en Internet. Por ejemplo, el sitio Web de ASEAN es

www.aseansec.org.

Para más información sobre el FTAA, visite:

www.ftaa-alca.org

El American Enterprise Institute, el Institute of International Economics, el Council on Hemispheric Affairs, el Cato Institute y algunos otros centros de investigación ofrecen documentos de análisis y postura del FTAA y de otros temas relacionados con el comercio.

www.corpwatch.org

www.iie.org

www.aei.org

www.coha.org

www.cato.org

La Secretaría del CARICOM tiene un sitio Web que ofrece información, publicaciones y datos sobre membresía.

www.caricom.org

Caso 3-1

Área de Libre Comercio de las Américas

En el otoño de 2005, los líderes de 34 países de América del Norte, Central y del Sur se reunieron en la séptima Cumbre de las Américas en Mar del Plata, Argentina, para analizar los planes de un Área de Libre Comercio de las Américas (FTAA) que había sido propuesta. Si las pláticas comerciales son fructíferas, el FTAA se extenderá desde Alaska hasta Tierra del Fuego, Argentina; el área representará 11 billones de dólares anuales de producción económica (aproximadamente un tercio del total mundial) e integrará a 800 millones de personas. Sin embargo, la reunión en Argentina no resultó como lo esperaba el presidente de Estados Unidos George W. Bush. Hugo Chávez, el presidente izquierdista de Venezuela, condenó las propuestas estadounidenses e hizo un llamado a establecer relaciones comerciales más estrechas entre los países de América Latina. Su sentir fue secundado por Brasil y otros tres países sudamericanos que integran la unión aduanera del Mercosur. Las encuestas de opinión en América Latina indican una oposición creciente a estrechar relaciones comerciales con Estados Unidos. La perspectiva de un mayor acceso a uno de los mercados de consumo más atractivos del mundo es muy tentadora para algunos países latinoamericanos, en particular Costa Rica y Colombia. No obstante, en otras partes de la región hay un desencanto generalizado y la percepción de que un acuerdo comercial sería más benéfico para Estados Unidos.

En español y portugués, FTAA se abrevia ALCA; su traducción completa al español es "Área de Libre Comercio de las Américas" (la traducción al portugués es "Area de Livre Comércio das Américas"). Aquí, los manifestantes en Brasil toman las calles para expresar su inquietud de que no se beneficiarán con el establecimiento de relaciones comerciales más estrechas con Estados Unidos.

El ex presidente Bill Clinton fue el primero en proponer formalmente la idea de un área de libre comercio hemisférica durante una cumbre de jefes de Estado efectuada en Miami en 1994. Al reunirse en Brasil en mayo de 1997, los ministros de comercio de los 34 países participantes acordaron crear "comités preparatorios" antes de las pláticas formales que comenzarían en 1998. La administración Clinton ansiaba abrir los grandes mercados emergentes y en rápido crecimiento de la región a las empresas estadounidenses. En particular, el presidente quería que las pláticas se centraran de inmediato en los aranceles y "cosechar rápidamente" acuerdos sobre sectores industriales específicos, como la tecnología de la información. El FTAA se estableció de manera formal en abril de 1998 durante la segunda Cumbre de las Américas en Santiago de Chile.

Después de que el presidente George W. Bush entró en funciones, consideró al FTAA como un aspecto de un modelo de múltiples niveles para asuntos comerciales. Además, Bush esperaba lograr acuerdos bilaterales entre Estados Unidos y países individuales, así como negociaciones globales dentro del marco de la OMC. Las perspectivas de esto último se ensombrecieron un poco con las desastrosas pláticas comerciales globales efectuadas en Seattle en el otoño de 1999; los manifestantes lograron interrumpir el evento.

El gobierno canadiense se esforzó por garantizar la seguridad durante la Cumbre de las Américas que se llevó a cabo en la ciudad de Quebec en 2001, invirtiendo alrededor de 100 millones de dólares en este esfuerzo. La sede de la reunión fue protegida con una valla de concreto y tela metálica de 2.3 millas que los manifestantes llamaron el "Muro de la vergüenza". Conforme miles de activistas laborales y ambientales se reunían tras la valla, el presidente de México Vicente Fox, el presidente de Brasil Henrique Cardoso y sus colegas esperaban una señal clara del presidente George W. Bush de que Estados Unidos hablaba en serio acerca del libre comercio. Un signo positivo fue que el Congreso de Estados Unidos otorgó al presidente autoridad para la promoción comercial (TPA, por sus siglas en inglés). La TPA permite al presidente negociar acuerdos comerciales, por los que el Congreso debe votar después sin realizar ningún cambio o enmienda.

La oposición al FTAA ha sido muy fuerte en Brasil a pesar del hecho de que su industria textil se beneficiará enormemente si se eliminan las cuotas de importación estadounidenses. En contraste, los fuertes competidores estadounidenses podrían perjudicar en forma grave a las industrias química y del papel de Brasil. Los directivos de éstas y otras industrias han solicitado al gobierno brasileño más tiempo para mejorar la productividad y el marketing. En algunos círculos se ha expresado la preferencia por establecer un pacto comercial con la UE.

La cumbre de 2003 terminó con el acuerdo entre Estados Unidos y Brasil de un proyecto de declaración. Celso Amorim, ministro del exterior de Brasil, comentó: "las cosas se mueven en la dirección correcta". Los representantes de las empresas estadounidenses disintieron. La declaración redujo el alcance del acuerdo comercial de tal manera que se aceptarían derechos y obligaciones comunes mínimos, en tanto que se daría libertad de acción a los países individuales para hacer o no compromisos adicionales. Un representante de la Asociación Nacional de Fabricantes dijo que no valía la pena mantener un acuerdo de "mala calidad".

Ha habido una gran oposición popular al FTAA. Para una muestra, visite:

www.globalexchange.org
wtoaction.org/ftaa

Preguntas de repaso

1. Una coalición bipartidista de legisladores estadounidenses está a favor de incluir la mano de obra y otros requisitos no relacionados con el comercio en los tratados comerciales como el FTAA. El cumplimiento de la ley laboral se incluyó en los textos de los tratados de libre comercio que Estados Unidos firmó con Jordania y Marruecos. Sin embargo, el presidente de Brasil Luiz Inácio Lula da Silva y otros líderes latinoamericanos se oponen a incluir normas laborales en el FTAA. ¿Qué postura apoya?, ¿por qué?

2. ¿Quién se beneficiaría más con el FTAA, las corporaciones globales establecidas, las empresas en mercados emergentes o los habitantes de estos mercados?
3. Los opositores argumentan que la aprobación del FTAA acelerará la pérdida del control soberano sobre los instrumentos de política que son decisivos para el desarrollo económico en América Latina. Analice.

Fuentes: Matt Moffett y John D. McKinnon, "Failed Summit Casts Shadow on Global Trade Talks", *The Wall Street Journal,* 7 de noviembre de 2005, pp. A3, A17; David Luhnow, "Latin America Looks Hard at U.S.", *The Wall Street Journal,* 28 de noviembre de 2003, p. A15; Guy de Jonquières, "U.S. Business Lobby Groups Unhappy at 'Low-Quality' FTAA Compromise", *Financial Times,* 20 de noviembre de 2003, p. 6; "All in the Familia", *Economist,* 21 de abril de 2001, pp. 19-21; "Breaking Barriers in the Americas", *Economist,* 21 de abril de 2001, p. 14; Jonathan Karp, "Brazil to Be Vocal in Americas Trade Talks", *The Wall Street Journal,* 19 de abril de 2001, p. A13; Helene Cooper, "New Trade Representative Faces an Old Obstacle: Fast-Track Fight", *The Wall Street Journal,* 6 de abril de 2001, p. A16; Kenneth Maxwell, "Brazil's Free Traders Are in Dire Need of a U.S. Boost", *The Wall Street Journal,* 6 de abril de 2001, p. A15.

4 Entornos sociales y culturales

En 2005, mientras escribía un libro para niños sobre la vida del profeta Mahoma, el autor danés Kåre Bluitgen buscó sin éxito un ilustrador. El problema: para muchos musulmanes del mundo es una blasfemia representar imágenes del profeta. El periódico conservador danés *Jyllands-Posten* recibió la historia; preocupado de que éste fuera un caso de autocensura, el editor cultural del periódico retó a docenas de ilustradores reconocidos a "dibujar a Mahoma como lo percibían". En septiembre, el *Jyllands-Posten* imprimió las entregas de 12 ilustradores, junto con artículos sobre la libertad de expresión; una de las imágenes representaba a Mahoma con una bomba en su turbante. Unos meses después, las caricaturas se reimprimieron en los periódicos de Francia, Alemania, Suiza y de muchas partes. La reacción fue inmediata; surgieron manifestantes en Indonesia y otros países con grandes poblaciones musulmanas. Las misiones danesa y noruega con sede en Damasco fueron incendiadas. Algunos gobiernos árabes apoyaron boicots a bienes daneses y sacaron a sus embajadores de Copenhague. Entretanto, el gobierno danés pidió a sus embajadores que regresaran a Copenhague y los exportadores daneses, como Arla Foods y LEGO Group, trataron de enfrentar la gran reacción violenta de los consumidores del Medio Oriente. Según las palabras de un empleado del aeropuerto de Arabia Saudita: "cualquier cosa que tenga que ver con Dinamarca es ahora parte de la historia en el reino (saudita). Tiendas, empresas, importaciones. Se acabó". Finn Hansen, jefe de operaciones internacionales en Arla comentó: "esto puede ocurrirle a cualquiera, en cualquier parte, en cualquier momento, si uno no comprende las culturas de otros pueblos".

La controversia que comenzó en Dinamarca es un ejemplo de la forma en que las diferencias presentes en los ámbitos social y cultural (en este caso, diferencias religiosas) afectan las oportunidades y dinámicas de marketing en todo del mundo. Este capítulo se centra en las fuerzas sociales y culturales que definen y afectan el comportamiento individual, grupal y corporativo en el mercado. Empezamos con un análisis general sobre los aspectos básicos de la cultura y la sociedad, así como del surgimiento de una cultura de consumo global en el siglo XXI. A continuación, se presentan varios modelos conceptuales útiles para comprender la cultura. Entre ellos están el concepto de cultura de contexto alto y bajo de Hall, la jerarquía de Maslow, la tipología cultural de Hofstede, el criterio de autorreferencia y la teoría de difusión. El capítulo incluye ejemplos específicos del impacto de la cultura y la sociedad en el marketing tanto de productos de consumo como industriales.

SOCIEDAD, CULTURA Y CULTURA DEL CONSUMO GLOBAL

Las culturas del mundo se caracterizan tanto por diferencias como por similitudes, lo que significa que la tarea del experto en marketing global es doble. En primer lugar, los expertos en marketing deben estudiar y comprender las culturas de los países donde harán negocios. En segundo lugar, deben incorporar esta comprensión en el proceso de planificación de marketing. En algunos casos, las estrategias y los programas de marketing deberán adaptarse; sin embargo, los expertos en marketing también deben aprovechar las características culturales compartidas y evitar las adaptaciones innecesarias y costosas de la mezcla de marketing. De hecho, una comprensión cultural profunda puede ser una fuente de ventaja competitiva para las empresas globales. La expansión dinámica en América Latina de Telefónica de

En 2006, manifestantes de todo el mundo musulmán se expresaron en contra de la publicación de caricaturas de Mahoma en un periódico danés. Muchos supermercados de El Cairo, la ciudad más grande del mundo árabe, retiraron los productos daneses de sus estantes.

España es un ejemplo claro. Juan Villalonga, ex presidente de Telefónica, señaló: "no sólo es hablar el mismo idioma. Es compartir una cultura y comprender a las amistades en la misma forma".[1]

Cualquier estudio sistemático de un nuevo mercado geográfico requiere una combinación de tenacidad y generosidad. Aunque los expertos en marketing deben estar seguros de sus propias convicciones y tradiciones, se requiere de generosidad para apreciar la integridad y el valor de otras formas de vida y puntos de vista. En otras palabras, las personas deben superar los prejuicios que son el resultado natural de la tendencia humana hacia la etnocentricidad. Aunque el "choque cultural" es una reacción humana normal a lo nuevo y desconocido, los expertos en marketing global exitosos se esfuerzan por comprender la experiencia humana desde el punto de vista local. Una razón por la que los factores culturales son un reto para los expertos en marketing global es que muchos de estos factores permanecen ocultos a la vista. Puesto que la cultura es un comportamiento aprendido que se transmite de generación en generación, es difícil de comprender para el extranjero inexperto o poco capacitado. A medida que se esfuerzan por entender los factores culturales, los extranjeros se vuelven poco a poco personas de confianza y desarrollan empatía cultural. Hay diversos caminos para lograr las mismas metas en la vida. El experto en marketing global comprende esto y disfruta de la rica diversidad de la vida.

Los antropólogos y sociólogos han ofrecido docenas de diversas definiciones de cultura. Para empezar, la **cultura** puede ser definida como "formas de vida, creadas por un grupo de seres humanos, que se transmiten de una generación a otra". Una cultura manifiesta sus formas de vida en el contexto de las *instituciones sociales*, como instituciones familiares, educativas, religiosas, gubernamentales y comerciales. A su vez, esas instituciones funcionan para reforzar las normas culturales. La cultura incluye valores, ideas, actitudes y símbolos, tanto conscientes como inconscientes, que definen el comportamiento humano *y que se transmiten de una generación a la siguiente*. El antropólogo organizacional Geert Hofstede define el término *cultura* como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una categoría de personas de los de otra categoría".[2] Una "categoría de personas" específica puede constituir un país, un grupo étnico, un grupo de género, una organización, una familia o alguna otra unidad.

Algunos antropólogos y sociólogos dividen los elementos culturales en dos categorías generales: cultura material y cultura no material. La primera se denomina a veces *componente físico* o *cultura física* e

[1] Tom Burns, "Spanish Telecoms Visionary Beholds a Brave New World", *Financial Times*, 2 de mayo de 1998, p. 24.
[2] Geert Hofstede y Michael Harris Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, primavera de 1988, p. 5.

incluye objetos físicos y artefactos creados por los seres humanos, como ropa y herramientas. La cultura no material (conocida también como *cultura subjetiva* o *abstracta*) incluye elementos intangibles, como la religión, las percepciones, las actitudes, las creencias y los valores. Hay un acuerdo general de que los elementos materiales y no materiales de la cultura se interrelacionan y son interactivos. El antropólogo cultural George P. Murdock estudió la cultura material y no material e identificó docenas de "características culturales universales", como deportes, adorno corporal, cocina, cortejo, danza, artes decorativas, educación, ética, etiqueta, celebraciones familiares, tabúes alimentarios, idioma, matrimonio, horas de comida, medicina, luto, música, derechos de propiedad, rituales religiosos, reglas de residencia, diferenciación de estatus y comercio.[3]

Frente a este trasfondo de definiciones tradicionales, los expertos en marketing global deben comprender un fenómeno sociocultural mundial de principios del siglo XXI.[4] Se ha argumentado que el consumo se ha convertido en el sello distintivo de la sociedad posmoderna. A medida que la información cultural y las imágenes fluyen libremente a través de las fronteras por medio de la televisión vía satélite, Internet y canales de comunicación similares, surgen nuevas culturas de consumo globales. Las personas que se identifican con estas culturas comparten conjuntos significativos de símbolos relacionados con el consumo. Algunas de estas culturas se asocian con categorías de productos específicos; los expertos en marketing hablan de "cultura de la comida rápida", "cultura de las tarjetas de crédito", "cultura de los bares", "cultura del café", etcétera. Esta cultura cosmopolita, integrada por diversos segmentos, debe su existencia en gran parte a un mundo conectado por cables en el que hay una interrelación cada vez mayor de diversas culturas locales. Puede aprovecharse mediante el **posicionamiento basado en la cultura del consumidor global** (**GCCP**, por sus siglas en inglés), una herramienta de marketing que se explicará con más detalle en el capítulo 7. En particular, los expertos en marketing pueden usar la publicidad para comunicar la idea de que las personas de todas partes consumen una marca específica o para recurrir a las características humanas universales.

Actitudes, creencias y valores

Si aceptamos la noción de cultura de Hofstede como "la programación colectiva de la mente", entonces tiene sentido conocer la cultura al estudiar las actitudes, las creencias y los valores compartidos por un grupo específico de personas. Una **actitud** es una tendencia aprendida a responder en forma consistente a un determinado objeto o entidad. Las actitudes son grupos de creencias interrelacionadas. Una **creencia** es un patrón organizado de conocimiento que un individuo considera cierto acerca del mundo. A su vez, las actitudes y creencias tienen una estrecha relación con los valores. Un **valor** se define como una creencia o sentimiento perdurable de que una forma específica de conducta es personal o socialmente preferible a otra forma de conducta.[5] Desde el punto de vista de Hofstede y otros, los valores representan el nivel más profundo de una cultura y están presentes en la mayoría de los miembros de una cultura en particular.

Algunos ejemplos específicos nos permiten ilustrar estas definiciones al comparar actitudes, creencias y valores. Por ejemplo, los japoneses se esfuerzan por lograr la cooperación, el consenso, la abnegación y la armonía. Puesto que todos estos son sentimientos acerca de formas de conducta, son *valores*. La sociedad monocultural de Japón refleja la *creencia* entre los japoneses de que son únicos en el mundo. Además, muchos japoneses, sobre todo los jóvenes, creen que Occidente es la fuente de las principales tendencias de la moda. En consecuencia, muchos japoneses comparten una *actitud* favorable hacia las marcas estadounidenses. En cualquier grupo cultural grande y dominante es probable que haya **subculturas**; es decir, grupos más pequeños de personas que comparten su propio conjunto de actitudes, creencias y valores. Los valores, las actitudes y las creencias también pueden estudiarse a nivel de cualquier "categoría de personas" que forme parte

[3] George P. Murdock, "The Common Denominator of Culture", en *The Science of Man in the World Crisis*, Ralph Linton, ed. (Nueva York: Columbia University Press, 1945), p. 145.

[4] El siguiente análisis se adaptó de Dana L. Alden, Jan-Benedict Steenkamp y Rajeev Batra, "Brand Positioning through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture", *Journal of Marketing* 63, No. 1, enero de 1999, pp. 75-87.

[5] Milton Rokeach, *Beliefs, Attitudes, and Values* (San Francisco: Jossey-Bass, 1968), p. 160.

de una cultura más amplia. Por ejemplo, si usted es vegetariano, comer carne representa una forma de conducta que evitan usted y otros que comparten su punto de vista. Con frecuencia, las subculturas representan atractivas oportunidades de marketing de nicho.

Religión

La religión es una fuente importante de las creencias, las actitudes y los valores de una sociedad. Las principales religiones del mundo son el budismo, hinduismo, islamismo, judaísmo y cristianismo; a este último lo integran el catolicismo romano y muchas denominaciones protestantes. Existen muchos ejemplos de doctrinas, prácticas, festividades e historias religiosas que influyen directamente en la forma en que las personas con diferentes creencias reaccionan a las actividades de marketing global. Por ejemplo, los hindúes no comen carne de res, lo que significa que McDonald's no sirve hamburguesas en India (vea el caso 1.1). Surgieron cuestiones relacionadas con la historia judía y el holocausto a raíz de la fusión en 1998 de Daimler-Benz de Alemania y Chrysler Corporation de Estados Unidos. Por ejemplo, varias organizaciones judías de Estados Unidos se opusieron a la campaña publicitaria corporativa de 2002 de Daimler-Chrysler que usaba como referencia a los científicos Wernher Von Braun y Albert Einstein para promover la calidad de los automóviles Chrysler. Entre otras cosas, los críticos señalaron que Von Braun era el líder del programa espacial nazi. Una segunda cuestión fue el hecho de que Einstein era en realidad un ciudadano suizo que huyó de Alemania en 1933 y se estableció en Estados Unidos.[6]

Después de los ataques terroristas de septiembre de 2001 en Nueva York y Washington, D.C., y las subsiguientes acciones militares estadounidenses en el Medio Oriente, algunos musulmanes han aprovechado el sentimiento anti-estadounidense instando a un boicot de marcas estadounidenses. Un empresario nacido en Túnez, Tawfik Mathlouthi, lanzó una marca de bebida gaseosa, Mecca-Cola, como una alternativa a la Coca-Cola para los musulmanes que viven en el Reino Unido y Francia. El nombre de la marca es tanto una referencia intencional a la ciudad santa del Islam como un revés irónico para la Coca-Cola, que Mathlouthi llama "la Mecca del capitalismo". El *Sunday Times* de Londres llamó a la Mecca-Cola "la bebida que políticamente se prefiere más que Pepsi o Coca".[7] En 2003, Qibla Cola (el nombre proviene de una palabra árabe que significa "dirección") se lanzó en el Reino Unido. Su fundadora, Zahida Parveen, espera alcanzar un mercado más amplio que el de la Mecca-Cola al posicionar la marca "para cualquier consumidor con conciencia, independientemente de su origen étnico o religión".[8]

Los asuntos religiosos han estado también en el centro de una disputa sobre si deben incluirse referencias a Dios y la cristiandad en una nueva constitución europea que se adoptará ahora que la UE ha ampliado su número de miembros de 15 a 27 países. De un lado de la disputa están los países católicos de Europa, incluyendo a Irlanda, España, Italia y Polonia. El viceprimer ministro de Italia comentó: "el gobierno italiano cree que la herencia religiosa común [de Europa] debe mencionarse explícitamente con los valores de la tradición judeocristiana". En contraste, la postura oficial de Francia y Bélgica es la separación de la iglesia y el Estado. De acuerdo con este punto de vista, la religión no tiene lugar en los documentos fundadores de esta UE más amplia. Además, los musulmanes constituyen una minoría políticamente activa en Francia y otros países; Turquía es un país en su gran mayoría musulmán. Los representantes de la población musulmana de Europa se oponen a cualquier referencia a la cristiandad en la nueva constitución.[9]

---

6 Joseph B. White, "Jewish Groups Say DaimlerChrysler Ads 'Whitewash' History", *The Wall Street Journal*, 11 de julio de 2002, p. B1. Vea también Arch G. Woodside y Jean-Charles Chebat, "Updating Heider's Balance Theory in Consumer Behavior: A Jewish Couple Buys a German Car and Additional Buying-Consuming Transformation Stories", *Psychology & Marketing* 18, No. 5, mayo de 2001, pp. 475-495.

7 Bill Britt, "Upstart Cola Taps Anti-War Vibe", *Advertising Age*, 24 de febrero de 2003, p. 1. Vea también Digby Lidstone, "Pop Idols", *Middle East Economic Digest*, 22 de agosto de 2003, p. 4.

8 Meg Carter, "New Colas Wage Battle for Hearts and Minds", *The Financial Times*, 8 de enero de 2004, p.9.

9 Richard Bernstein, "Continent Wrings Its Hands over Proclaiming Its Faith", *The New York Times*, 12 de noviembre de 2003, p. A4. Vea también Brandon Mitchener, "Birth of a Nation? As Europe Unites, Religion, Defense Still Stand in Way", *The Wall Street Journal*, 11 de julio de 2003, pp. A1, A6.

Algunas empresas globales han aprovechado con éxito la relación de amor y odio entre musulmanes y Estados Unidos. En el mundo islámico, el Ramadán es un mes de ayuno que inicia a finales de octubre. En Indonesia, hogar de la población musulmana más grande del mundo, KFC usa espectaculares con temas del Ramadán para animar a los indonesios a visitar los restaurantes en buka puasa, es decir, al final de cada día de ayuno. Los negocios en las 200 unidades de KFC de Indonesia aumentan hasta 20 por ciento durante el Ramadán.

Estética

En cada cultura, hay un sentido general de lo bello y lo feo, lo que representa buen gusto en contraposición al mal gusto o incluso a la obscenidad, etcétera. Estas cuestiones son asuntos de **estética**. Los expertos en marketing global deben comprender la importancia de la *estética visual* incluida en el color o la forma de un producto, etiqueta o empaque. Del mismo modo, las diferentes partes del mundo perciben de manera distinta los *estilos estéticos* (por ejemplo, diversos grados de complejidad). Los elementos estéticos que son atractivos, interesantes y de buen gusto en un país pueden percibirse de manera diferente en otro. En algunos casos, es posible usar un color estandarizado en todos los países; como ejemplos están el color amarillo distintivo de los equipos de remoción de tierra de Caterpillar y su indumentaria para exteriores autorizada, y el galón rojo en forma de V invertida en una cajetilla de cigarros Marlboro. Varias empresas parecen experimentar un caso de "azules", como lo demuestran los

Qibla Cola fue lanzada en 2003; los directivos de la empresa esperan posicionar la bebida como una alternativa a las principales marcas estadounidenses. Un directivo comentó: "deseamos mostrar que uno puede desarrollar una marca global, ética, de calidad y comercialmente viable. No tratamos de hacer esto siendo anti-estadounidenses, sino teniendo una postura contra la injusticia". Para 2005, Qibla Cola estaba disponible en Canadá, Libia, Malasia, los Países Bajos, Noruega, Pakistán y Reino Unido.

nombres Bluetooth, Blue Moon y JetBlue Airways; del mismo modo, el vodka Skyy se envasa en una distintiva botella azul.[10] No obstante, puesto que las percepciones del color pueden variar entre las culturas, es posible que se requiera una adaptación a las preferencias locales. Estas percepciones deben tomarse en cuenta al tomar decisiones sobre el empaque del producto y otras comunicaciones relacionadas con la marca. En los mercados muy competitivos, el empaque inadecuado o poco atractivo del producto puede poner a una empresa o marca en desventaja. Además, un ambiente competitivo cambiante puede exigir nuevos esquemas de color. Por ejemplo, después de que Wal-Mart entró al mercado alemán en la década de 1990, la tienda local minorista Metro AG agregó los colores azul, blanco y amarillo al logotipo de sus tiendas de hipermercado Real.

No hay nada inherentemente "bueno" o "malo" en ningún color del espectro; todas las asociaciones y percepciones con respecto al color surgen de la cultura. El rojo es un color popular en la mayor parte del mundo; además de ser el color de la sangre, el rojo también se relaciona en muchos países con tradiciones centenarias de vitivinicultura y elaboración de vinos. Un estudio reciente de percepciones realizado en ocho países descubrió que el rojo se asocia con lo "activo", "caliente" y "vibrante"; en casi todos los países estudiados, transmite también significados como "emocional" y "astuto".[11] En sí, el rojo tiene connotaciones positivas en muchas sociedades. Sin embargo, no es muy bien recibido en algunos países africanos. El azul, debido a sus asociaciones con el cielo y el agua, tiene una connotación elemental con matices de confiabilidad, constancia y eternidad. El blanco sugiere pureza y limpieza en el Occidente, pero se relaciona con la muerte en algunas partes de Asia. En el Medio Oriente, el morado se asocia con la muerte. Otro equipo de investigación concluyó que el gris significa barato en China y Japón, en tanto que se relaciona con alta calidad y costo elevado en Estados Unidos. Los investigadores también descubrieron que los chinos asociaban el color café con etiquetas de bebidas gaseosas y el buen gusto; los consumidores surcoreanos y japoneses relacionaban el amarillo con bebidas gaseosas y el buen gusto. Para los estadounidenses, el color rojo tiene esas asociaciones.[12]

Se dice que la exclusiva Tiffany & Company está en el "negocio de las cajas azules" más que en el negocio de la joyería. Cuando GM competía por el derecho a fabricar un sedán en China, los directivos dieron a los funcionarios chinos regalos de Tiffany en la caja azul distintiva de la joyería. No obstante, los estadounidenses reemplazaron los listones blancos de Tiffany con listones rojos porque el rojo es considerado un color de la suerte en China y el blanco tiene connotaciones negativas. Finalmente, GM obtuvo la aprobación gubernamental de su propuesta.

[10] Susan Carey, "More U.S. Companies Are Blue, and It's Not Just the Stock Market", *The Wall Street Journal*, 30 de agosto de 2001, pp. A1, A2.

[11] Thomas J. Madden, Kelly Hewett y Martin S. Roth, "Managing Images in Different Cultures: A Cross-National Study of Color Meanings and Preferences", *Journal of International Marketing* 8, No. 4, 2000, p. 98.

[12] Laurence E. Jacobs, Charles Keown, Reginald Worthley y Kyung-I Ghymn, "Cross-Cultural Colour Comparisons: Global Marketers Beware!" *International Marketing Review* 8, No. 3, 1991, pp. 21-30.

La música es un componente estético de todas las culturas, aceptada como una forma de expresión artística y fuente de entretenimiento. En cierto sentido, la música representa una "transcultura" que no se identifica con ningún país en particular. Por ejemplo, el ritmo, o movimiento través del tiempo, es un aspecto universal de la música. Sin embargo, la música también se caracteriza por tener una gran variación de estilos con asociaciones regionales o nacionales específicas. Por ejemplo, los ritmos bossa nova se relacionan con Argentina, la samba con Brasil, la salsa con Cuba, el reggae con Jamaica, el merengue con República Dominicana y el blues, el driving rock, el hip hop y el rap con Estados Unidos. Los sociólogos señalan que la identidad nacional deriva en parte de la música autóctona o popular de un país; un estilo musical único "representa la singularidad de la entidad cultural y de la comunidad".[13]

La música ofrece un ejemplo interesante del tema "pensar globalmente, actuar localmente" de este libro. Los músicos de diferentes países extraen, absorben, adaptan y sintetizan las influencias musicales transculturales, así como las que son específicas de un país, y crean estilos híbridos como el reggae polaco o el hip hop italiano. Motti Regev describe esta paradoja de la manera siguiente:

> Los productores y escuchas de estos tipos de música se consideran, juntos y al mismo tiempo, participantes en una forma de expresión específica, contemporánea, global-universal *e* innovadores de identidades locales, nacionales, étnicas y de otra clase. Una forma cultural que se relaciona con la cultura estadounidense y con los poderosos intereses comerciales de la industria de la música internacional se usa para crear un sentido de diferencia local y autenticidad.[14]

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

Wall Street Journal: "¿Hay casos en los que el marketing en mercados en desarrollo inspiró al marketing en los desarrollados?"

James Stengel, director de marketing global de Procter & Gamble: "Señalaría dos que son notables. Uno es una campaña de Rejoice, nuestro shampoo en Filipinas. Los filipinos están realmente involucrados en el baile y la música: son estupendos animadores. Terminamos escribiendo una canción para un grupo muy popular sobre un baile para el cabello que es maravilloso. Podría parecer cursi, pero sacudió al país. Se convirtió en la canción más popular en las estaciones de radio y en la principal descarga de tonos de timbre; cuando hablas sobre marketing de teléfonos celulares, ésa es una auténtica forma de hacerlo. Relacionaron un baile con el producto, algo parecido a la Macarena. Nuestro negocio, nuestra participación, nuestro valor de marca aumentaron, y eso nos hizo pensar en el papel de la música en otras marcas y culturas.

Una campaña sudafricana para la marca de productos de higiene femenina Always se benefició con ese aprendizaje. Era un consumidor meta similar... y deseábamos relacionar la marca con un valor positivo para las mujeres de ese mercado. Aún es un mercado muy difícil, sólo 12 años después del apartheid, y todavía sigue siendo un problema para mucha gente en ese país. Realizamos concursos de baile en muchas ciudades a través del país y los nombramos programa Always Keep Movin' (Always sigue adelante). En Sudáfrica "Keep movin'" tiene connotaciones muy positivas; la frase significa 'permanece en la escuela, no te embaraces'. Llevamos a cabo estos programas en diferentes ciudades y nos impresionamos con la respuesta. Los programas se relacionaron con la marca en forma honesta; la marca se volvió más relevante, más interesante, más de moda, y la participación [en volumen] se incrementó. De nuevo fue la música, pero realizada en la forma correcta para Sudáfrica".

Fuente: The Wall Street Journal *(edición oriental) por Ellen Byron. Copyright 2006 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Textbook a través del Copyright Clearance Center.*

[13] Martin Stokes, *Ethnicity, Identity, and Music: The Musical Construction of Place* (Oxford: Berg, 1994).
[14] Motti Regev, "Rock Aesthetics and Musics of the World", *Theory, Culture & Society* 14, No. 3, agosto de 1997, pp. 125-142.

El número inaugural de marzo de 2006 de la edición china de la revista Rolling Stone *presentó al rockero local Cui Jian en la portada. Cui fue un los primeros músicos chinos en incorporar estilos de rock occidental en su música; además es famoso por una canción cuyo título es "Nothing to My Name" y que fue un himno a los estudiantes chinos que participaron en las manifestaciones a favor de la democracia en la Plaza de Tiananmen en 1989.*

No obstante, las autoridades chinas tenían otras inquietudes acerca de la primera publicación; entre otras cosas, objetaron el gran rótulo de Rolling Stone *en la portada de la revista. Además, los reguladores desaprobaron la elección de la revista estadounidense de su socio local,* Audiovisual World.

Unos meses después, Rolling Stone *reapareció con una nueva apariencia y un nuevo socio editor: para el número de octubre de 2006 se redujo el rótulo de* Rolling Stone *y la revista misma se incorporó a una publicación separada con el título de* Pop Times.

Como la música juega un papel importante en la publicidad, los expertos en marketing deben comprender qué estilo es apropiado en un mercado nacional específico. Aunque la música de fondo se puede usar de manera eficaz en comerciales televisados, el tipo de música adecuada para un comercial en una parte del mundo puede no ser aceptable o eficaz en otra.

Preferencias dietéticas

Las influencias culturales son también muy evidentes en la preparación de alimentos y en los patrones y hábitos de consumo. ¿Necesita pruebas? Considere lo siguiente:

- Domino's Pizza, la empresa de entrega de pizzas más grande del mundo, se retiró de Italia porque los italianos percibieron su producto como "demasiado estadounidense". En particular, la salsa de tomate era demasiado fuerte y los ingredientes muy pesados.
- Para lanzar con éxito la cadena Subway en India fue necesario educar a los consumidores sobre los beneficios de los sándwiches de la empresa. ¿Por qué? Porque los hindúes no consumen pan normalmente.[15]

Estos ejemplos subrayan el hecho de que una comprensión sólida de las preferencias culturales relacionadas con los alimentos es importante para cualquier empresa que comercialice alimentos o bebidas a nivel global. Titoo Ahluwalia, presidente de una empresa de investigación de mercados con sede en Bombay, destaca que las empresas locales también pueden hacer uso de una comprensión cultural superior para competir de manera eficaz con las grandes empresas extranjeras, y comenta: "las empresas hindúes tienen una ventaja cuando se basan en la tradición. Cuando se trata de alimentos, bebidas y medicinas, debes ser culturalmente sensible".[16] Las empresas que carecen de dicha sensibilidad están destinadas a cometer errores de marketing. Cuando Subway se expandió hacia India, la empresa eligió a dos hermanos hindúes educados en Estados Unidos para que ayudaran a abrir las tiendas y supervisaran las operaciones.

[15] Richard Gibson, "Foreign Flavors", *The Wall Street Journal*, 25 de septiembre de 2006, p. R8.
[16] Fara Warner, "Savvy Indian Marketers Hold Their Ground", *The Wall Street Journal Asia*, 1 de diciembre de 1997, p. 8.

Aunque algunas preferencias alimenticias permanecen muy arraigadas en la cultura, hay suficiente evidencia de que las preferencias dietéticas globales están convergiendo. Por ejemplo, la "comida rápida" está ganando mayor aceptación en todo el mundo. Hay varias explicaciones para esto. Los jefes de familia de muchos países tienen presiones de tiempo y no tienen deseos de preparar alimentos cocinados en casa. Además, los jóvenes experimentan con diferentes alimentos y el auge del turismo global ha expuesto a los viajeros a la pizza, pasta y otros alimentos étnicos. Las horas de almuerzo más cortas y los presupuestos más apretados obligan a los trabajadores a encontrar un lugar para tomar un bocado rápido y barato antes de regresar al trabajo.[17] A medida que las diferencias culturales se vuelven menos relevantes, estos productos convenientes se podrán comprar en cualquier país cuando el ingreso disponible de los consumidores sea suficientemente alto.

Como hemos visto, estos procesos pueden provocar una reacción negativa nacionalista. Para contrarrestar la exposición de sus ciudadanos jóvenes a *le Big Mac* y a otras comidas rápidas estilo americano, el Consejo Nacional Francés de las Artes Culinarias diseñó un curso de cocina francesa y "buen gusto" para estudiantes de educación primaria. El director del consejo, Alexandre Lazareff, publicó recientemente *The French Culinary Exception*. Lazareff advierte que la elogiada *alta cocina* de Francia está siendo atacada por la globalización del gusto. En términos más generales, Lazareff se expresa en contra de los desafíos percibidos a la identidad culinaria y la forma de vida de Francia. Sus inquietudes son bastante reales; mientras McDonald's sigue abriendo nuevos restaurantes en Francia (actualmente hay alrededor de 1,000), el número de bistros tradicionales disminuyó de 55 mil a 25 mil durante la última década.[18] Entretanto, los franceses acuñaron una nueva palabra de moda (lema), *le fooding*, para expresar la idea de que la pasión del país por la comida va más allá de la mera gastronomía:

> Comer con sentimiento en Francia es comer con tu cabeza y con tu espíritu, con tu nariz, tus ojos y tus oídos, no simplemente con tu paladar. *Le fooding* trata de dar testimonio a la modernidad y a la nueva realidad de beber y comer en el siglo XXI... Todo es *fooding* siempre que se mezclen la audacia, la razón y los sentidos.[19]

Idioma y comunicación

La diversidad de culturas alrededor del mundo también se refleja en el idioma. Una persona puede aprender mucho sobre otra cultura sin salir de su país, si estudia su idioma y literatura; este estudio es lo mejor que se puede hacer después de vivir de hecho en otro país. Los lingüistas han dividido el estudio del *lenguaje hablado* o *verbal* en cuatro áreas principales: sintaxis (reglas de formación de oraciones), semántica (sistema de significados), fonología (sistema de patrones de sonido) y morfología (formación de palabras). La comunicación *no hablada* o *no verbal* incluye los gestos, el tacto y otras formas de lenguaje corporal que complementan a la comunicación hablada (la comunicación no verbal se denomina a veces lenguaje silencioso). Los aspectos hablado y no hablado del lenguaje se incluyen en un campo más amplio de la lingüística, la *semiótica*, que es el estudio de los signos y sus significados.

En el marketing global, el lenguaje es una herramienta decisiva para comunicarse con los clientes, los intermediarios de canal y otras personas. La literatura de marketing está llena de referencias anecdóticas sobre costosos errores garrafales ocasionados por traducciones incorrectas o inadecuadas de nombres de productos y textos publici-

[17] John Willman, "Fast Food' Spreads as Lifestyles Change", *Financial Times*, 27 de marzo de 1998, p. 7.
[18] Marlow Hood, "The Holy Terror", *Financial Times Weekend*, 4-5 de julio de 1998, p. I.
[19] Jacqueline Friedrich, "All the Rage in Paris? Le Fooding", *The Wall Street Journal*, 9 de febrero de 2001, p. W11.

書 libro

傘 sombrilla

鐘 reloj

En China, es de mala suerte regalar un libro, una sombrilla o un reloj. ¿Por qué? El símbolo de "libro" se pronuncia shu, *que suena como "espero que pierdas (que tengas mala suerte)", algo que no le desearía a quien recibe el regalo. "Sombrilla" (*san*) suena como "romperse en pedazos o deshacerse", por lo que sería una mala señal dar una sombrilla a una amistad de negocios porque equivaldría a esperar que su empresa quiebre. Y "reloj" (*zhong*) suena como "muerte" o "fin". "Enviar relojes" (*song zhong*) se pronuncia de la misma manera que la frase que significa "asistir a un funeral" o "atender a un pariente moribundo o a otro familiar anciano". Entonces, nunca regale un reloj en China; si lo hace, le desea, de hecho, algo verdaderamente malo al que lo recibe.*

tarios. El inglés americano y el británico proporcionan ejemplos de cómo el "mismo" idioma presenta diferencias lingüísticas en distintos países.

Por ejemplo, cuando la empresa británica de desarrollo del comercio minorista BAA McArthurGlen estableció un centro comercial de locales de ropa de fábrica estilo estadounidense, los funcionarios locales deseaban saber, "¿dónde está la fábrica?". Para obtener la aprobación del proyecto, McArthurGlen fue obligado a llamar a su desarrollo "centro de locales de diseñador".[20] Anheuser-Busch y Miller Brewing experimentaron fracasos de mercado en el Reino Unido; el problema fue la frase "light beer", que se entendió como niveles reducidos de alcohol en vez de menos calorías. En la actualidad, Miller Lite se comercializa en Europa como "Miller Pilsner".[21]

Antes de que Hearst Corporation lanzara la revista *Good Housekeeping* en Japón, los gerentes experimentaron con traducciones japonesas. La palabra más parecida en japonés, *kaji*, significa "labores de la casa". Sin embargo, esa palabra puede interpretarse como tareas realizadas por sirvientes. Al final, se conservó el título estadounidense, con la palabra *Good* en un tamaño de fuente mucho mayor en la portada que la palabra *Housekeeping*. En cuanto al interior de la revista, parte del contenido editorial también se ha adaptado para atraer a las mujeres japonesas; por ejemplo, el famoso Sello de Aprobación se eliminó porque el concepto confundía a los lectores. La editora en jefe

blitz
突袭:猛撞(四分卫)一种防守技术

sack '擒杀' (término) o 成功地擒抱四分卫 sack (traducción)

onside kick (patada lateral)
赌博踢

play action
假跑真传

gambling kickoff
短开球

Hail Mary pass (pase Ave María)
长传到达阵区

punt (patada de despeje)
凌空踢球

anotación (touchdown)
持球触地

Gracias a un equipo de académicos que compilaron una enciclopedia de términos de fútbol americano, los aficionados chinos a este deporte deben tener una mejor comprensión de los juegos de la NFL. Por ejemplo, la traducción china de "blitz" es "ataque sorpresivo contra el mariscal de campo". "Onside kick" significa "patada lateral", en tanto que "punt" es "entregar y patearla de vuelta".

Los autores de The American Football Encyclopedia *también decidieron que "capturar al comandante en jefe" es la mejor manera de traducir "sack" en chino; "play action" es "pase después de una carrera de engaño". "Hail Mary Pass" se traduce como "pase largo milagroso" y "touchdown" es "paso en el territorio del enemigo".*

[20] Ernest Beck, "American-Style Outlet Malls in Europe Make Headway Despite Local Resistance", *The Wall Street Journal*, 17 de septiembre de 1998, p. A17.

[21] Dan Bilefsky y Christopher Lawton, "In Europe, Marketing Beer as 'American' May Not Be a Plus", The Wall Street Journal, 21 de julio de 2004, p. B1.

Durante las tres últimas décadas, la publicidad del vodka Absolut ha logrado un estatus casi mítico en el mundo del marketing. Las campañas impresas representan con frecuencia la botella ancha de cuello delgado característica y un breve encabezado que incorpora la palabra "Absolut" de manera ingeniosa que la vincula con una revista, tendencia cultural o mercado geográfico específico. El propietario de la marca, V&S Vin & Spirit de Suecia, se mueve rápidamente para aprovechar las oportunidades en China. En 2005, junto con el Nuevo Año Chino, la campaña se centró en el símbolo chino "fu", que se traduce como "bendición" o "fortuna". Al voltear de cabeza el símbolo, el significado cambia a "fortuna".

Ellen Levine dijo: "no nos interesa tratar de exportar nuestro producto tal como es. Eso sería suicidio cultural".[22] En China, Dell tuvo que encontrar una interpretación significativa de "ventas directas", la frase que describe al poderoso modelo de negocios de la empresa. Una traducción literal es *zhi xiao*, que es el término chino para los esquemas ilegales de marketing piramidal. Para contrarrestar la connotación negativa, los representantes de ventas de Dell comenzaron a usar la frase *zhi xiao ding gou*, que se traduce como "órdenes directas".[23]

La fonología también entra en juego; Colgate descubrió que, en español, *colgate* es una orden que significa "colgarse uno mismo". Whirlpool invirtió enormes sumas de dinero en la publicidad de su marca en Europa sólo para descubrir que los consumidores de Italia, Francia y Alemania tienen problemas para pronunciar el nombre de la empresa.[24] Por el contrario, Renzo Rosso eligió deliberadamente "Diesel" para una nueva marca de jeans porque, como comentó alguna vez: "es una de los pocas palabras que se pronuncian igual en todos los idiomas". Rosso ha convertido a Diesel en una exitosa marca juvenil global y en una de las historias de la moda más exitosas de Italia; sus ingresos por ventas ascendieron a 1,200 millones de dólares en 2004.[25]

22 Yumiko Ono, "Will Good Housekeeping Translate into Japanese?" *The Wall Street Journal*, 30 de diciembre de 1997, p. B1.
23 Evan Ramstad y Gary McWilliams, "Computer Savvy: For Dell, Success in China Tells Tale of Maturing Market", *The Wall Street Journal*, 5 de julio de 2005, pp. A1, A8.
24 Greg Steinmetz y Carl Quintanilla, "Tough Target: Whirlpool Expected Easy Going in Europe, and It Got a Big Shock", *The Wall Street Journal*, 10 de abril de 1998, pp. A1, A6.
25 Alice Rawsthorn, "A Hipster on Jean Therapy", *Financial Times*, 20 de agosto de 1998, p. 8.

La tecnología proporciona nuevas oportunidades interesantes para explotar la lingüística en el nombre del marketing. Por ejemplo, los jóvenes del mundo usan teléfonos móviles para enviar mensajes de texto; resulta que ciertas combinaciones de números tienen significado en determinados idiomas. Por ejemplo, en coreano, la pronunciación fonética de la secuencia numérica 8282, "Pal Yi Pal Yi", significa "apresúrate" y 7179 ("Chil Han Chil Gu") suena como "amigo cercano". Además, como muchos jóvenes con conocimientos digitales en Corea del Sur pueden confirmar, 4 5683 968 se interpreta como "te amo".[26] Los expertos en marketing coreanos usan éstas y otras secuencias numéricas en sus anuncios. Después de que eBay aumentara su presencia en China con la adquisición del sitio de subastas EachNet en 2003, usó rebajas y otras promociones para atraer a los usuarios. Por ejemplo, EachNet ofrecía créditos de 68 yuanes en compras de 168 yuanes o más. Las cifras se eligieron por sus propiedades lingüísticas: en chino, la palabra *seis* es un homófono (tiene la misma pronunciación) de la palabra *seguro* y *ocho* se pronuncia igual que *prosperidad*.[27]

Un impacto de la globalización en la cultura es la difusión del idioma inglés alrededor del mundo. En la actualidad, hay más personas que hablan inglés como lengua extranjera que personas cuyo idioma nativo es el inglés. Casi el 85 por ciento de los adolescentes de la UE estudian inglés. A pesar del hecho de que la oficina central de Sony está en Japón, la empresa aclara a los solicitantes de empleo de cualquier parte del mundo que no considera al inglés como un "idioma extranjero". Lo mismo ocurre con Nokia de Finlandia. Matsushita recién introdujo una política que requiere que todos los gerentes aprueben un examen de competencia en el idioma inglés antes de ser considerados para una promoción. La administración de alto nivel de Matsushita concluyó que una cultura corporativa formal exclusivamente japonesa

Renzo Rosso es el fundador y propietario de Only The Brave, una empresa tenedora cuyas ramas relacionadas con la moda incluyen a Diesel, Martin Margiela y Dsquared. Cuando Rosso lanzó por primera vez sus jeans marca Diesel, presentaban mezclilla "clásica" con tela y detalles de moda. El precio: 100 dólares por par. En la actualidad, para estar al tanto de lo que ocurre en el área cultural (y proteger su imagen como una marca de moda), Diesel patrocina el U-Music Awards, una competencia anual para grupos de rock sin sello discográfico de todo el mundo. Los grupos ganadores de diversas categorías pueden calificar tanto para premios en efectivo de miles de dólares como para servicios gratuitos legales y de relaciones públicas (www.diesel-u-music.com).

[26] Los autores están en deuda con el profesor Yong Tae Bang, Departamento de Comercio Internacional, Colegio de Administración de Empresas, Paichai University, Corea del Sur, por sus comentarios sobre esta sección. Vea también Meeyoung Song, "How to Sell in Korea? Marketers Count the Ways", *The Wall Street Journal*, 24 de agosto de 2001, p. A6.

[27] Mylene Mangalindan, "Hot Bidding: In a Challenging Market, Ebay Confronts a Big New Rival", *The Wall Street Journal*, 12 de agosto de 2005, p. A1.

estaba erosionando la competitividad de la empresa en el mercado global. El requisito del idioma inglés es una señal poderosa de que una empresa japonesa se está globalizando.[28]

"Los negocios globales tienen sentido, pero es mucho más difícil hacerlos que hablar de ellos. El gerente estadounidense se enorgullece de ser directo, franco, desafiante, confiable. Pero eso es casi único en el mundo".[30]

A. Paul Flask, socio director, Korn/Ferry International

Los retos que plantea la comunicación no verbal son quizás aún más grandes. Por ejemplo, los occidentales que hacen negocios en el Medio Oriente deben tener cuidado de no mostrar la suela de sus zapatos a sus anfitriones o entregar documentos con la mano izquierda. En Japón, saludar con una inclinación reverente es una forma importante de comunicación no verbal que tiene muchos matices. Las personas que crecen en el Occidente tienden a ser verbales; los asiáticos tienen un comportamiento que da más valor a los aspectos no verbales de la comunicación interpersonal. Hay una mayor expectativa en el Oriente de que las personas reciban las señales no verbales y comprendan de manera intuitiva sin decirles nada.[29] Los occidentales deben poner mucha atención no sólo a lo que oyen, sino también a lo que ven al hacer negocios en esas culturas.

Pueden surgir varias cuestiones de comunicación importantes. Una es la *secuencia*, que se refiere a si el debate va directamente del punto A al B o se sale por la tangente. Otra es la *introducción gradual*, que se refiere a si ciertos puntos importantes de la agenda se analizan inmediatamente o después de que las partes han dedicado algún tiempo para establecer buenas relaciones. Según dos expertos en negociaciones internacionales, hay 10 tácticas estadounidenses distintas que surgen con frecuencia durante las negociaciones. A menudo, estas tácticas son eficaces con otros estadounidenses, pero requieren modificación para personas con otros antecedentes culturales. En cualquier situación de comunicación, los interlocutores ofrecen diversas señales verbales que pueden ayudar a observadores astutos a comprender el punto de vista y la programación mental del interlocutor. La tabla 4-1 resume algunas señales típicas del inglés americano, los significados de las actitudes y los comportamientos subyacentes influenciados por la cultura y las adaptaciones sugeridas.

Impacto del marketing en la cultura

Los aspectos universales del ambiente cultural representan oportunidades para que los expertos en marketing global estandaricen algunos o todos los elementos de un programa de marketing. El experto en marketing global inteligente descubre con frecuencia que gran parte de la aparente diversidad cultual del mundo resulta ser formas distintas de lograr lo mismo. La preferencia compartida generalizada por los alimentos convenientes, los productos desechables, la música popular y las películas en Estados Unidos, Europa y Asia sugiere que muchos productos de consumo tienen un atractivo general, incluso universal. El aumento de los viajes y el mejoramiento de las comunicaciones han contribuido a una convergencia de gustos y preferencias en varias categorías de productos. Las empresas que han aprovechado las oportunidades para encontrar clientes alrededor del mundo se han beneficiado con el cambio cultural y la globalización de la cultura e incluso los han acelerado de manera significativa. No obstante, como se señaló al inicio de este capítulo, el impacto del marketing y, de manera más general, del capitalismo global en la cultura puede ser controvertido. Por ejemplo, el sociólogo George Ritzer y otros lamentan la llamada "McDonaldización de la cultura" que, según dicen, ocurre cuando las empresas

[28] Kevin Voigt, "At Matsushita, It's a New Word Order", *Asian The Wall Street Journal Weekly*, 18-24 de junio de 2001, p. 1

[29] Vea Anthony C. Di Benedetto, Miriko Tamate y Rajan Chandran, "Developing Strategy for the Japanese Marketplace", *Journal of Advertising Research,* enero-febrero de 1992, pp. 39-48.

[30] Robert Frank y Thomas M. Burton, "Side Effects: Cross-Border Merger Results in Headaches for a Drug Company", *The Wall Street Journal*, 4 de febrero de 1997, p. A1.

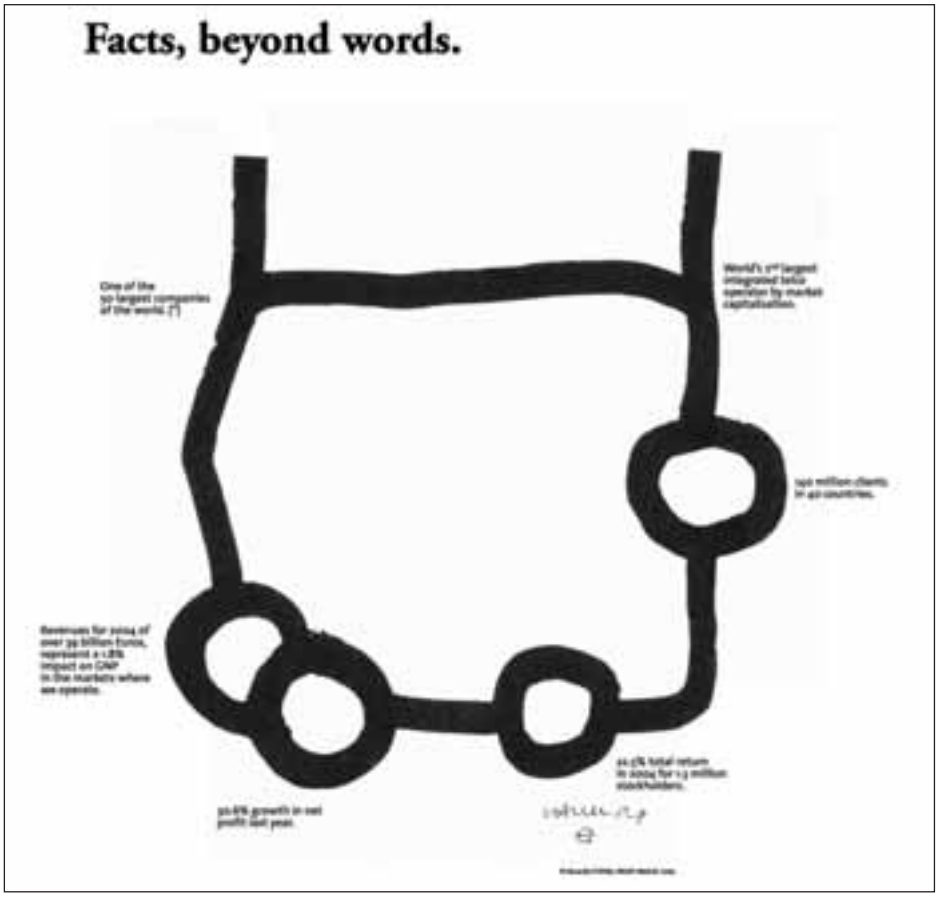
Tabla 4-1

Estilos de comunicación estadounidenses: señales verbales, realidades subyacentes y adaptaciones sugeridas

Señales verbales	Realidad subyacente	Adaptación requerida
1. "Puedo hacerlo solo".	En general, los estadounidenses son superados en número en las negociaciones. Refleja una cultura de individualismo.	Tenga una mayor confianza en el trabajo en equipo y en la división del trabajo de negociación, especialmente en la cultura colectivista.
2. "Sólo llámame 'John'".	Los estadounidenses dan un gran valor a la informalidad e igualdad de los participantes en las negociaciones. Esto puede entrar en conflicto con las costumbres y estructuras de clase de las culturas extranjeras.	Respete las costumbres, las jerarquías y la estructura de clase de otras culturas. Aprenda más a través del estudio independiente; pida a los ciudadanos nacionales que le expliquen las actitudes y los valores locales.
3. "¿Habla inglés?"	Los estadounidenses son culturalmente monolingües. (Una vieja broma: P: ¿cómo se le dice a alguien que habla dos idiomas? R: bilingüe. P: ¿cómo se le dice a alguien que habla un idioma? R: ¡estadounidense!)	Ignore la creencia general de que es difícil aprender un idioma extranjero; si usted tiene negocios continuos en un país, haga el esfuerzo de estudiar el idioma. Por lo menos, desarrolle una buena relación de trabajo con un intérprete calificado.
4. "Vayamos al grano".	La orientación a corto plazo de los estadounidenses se manifiesta por sí misma como una tendencia a ser brusco e impaciente.	Comprenda que las personas de otras culturas necesitan desarrollar un sentido de relación y confianza personal para sentirse cómodas al hacer negocios. Esto requiere tiempo.
5. "Pon tus cartas sobre la mesa".	Los estadounidenses prefieren manejar el caso de manera directa y no están acostumbrados a "tratar de conocer las opiniones" de sus posibles socios.	Vaya más despacio y reconozca la necesidad de replantear la pregunta, varias veces si es necesario. Prepárese para dedicar el doble de tiempo que usted cree que se requiere para obtener la información que busca.
6. "¿Por qué no hay quien diga algo?"	Los estadounidenses se sienten incómodos con el silencio durante las negociaciones y con frecuencia manejan su incomodidad hablando continuamente.	Reconozca que el silencio vale oro en muchas culturas. Puede ser perjudicial mantener una plática constante. Si hay silencio, permítalo. Reflexione. Capte la información no verbal. *Valore* el silencio y aprovéchelo.
7. "No aceptes un no como respuesta".	La tenacidad y las ventas agresivas son muy valoradas en Estados Unidos.	Si la respuesta es no, deje de vender y descubra el motivo. Responda a las razones de esta respuesta.
8. "Una cosa a la vez".	Muchos estadounidenses prefieren un estilo de negociación, lineal, organizado, dirigido por el "cerebro izquierdo". La secuencia estilo "punto uno, punto dos" no es un modelo universal.	Reconozca la capacidad de su cerebro derecho. Adopte un método más integral hacia las negociaciones. Sea paciente si la plática parece repetirse.
9. "Un trato es un trato".	Las expectativas y percepciones pueden no compartirlas todas las partes. ¿Está de acuerdo con todos los puntos del contrato o en trabajar juntos?	Acepte un punto de vista más gradual y complementario de las negociaciones y del esfuerzo conjunto.
10. "Así soy yo".	Los estadounidenses tienden a ver las cosas en blanco y negro.	Adopte un punto de vista más flexible. Esté dispuesto a cambiar su conducta y forma de pensar y a adaptarse a la otra parte.

Fuente: adaptado de John L. Graham y Roy A. Heberger Jr., "Negotiatiors Abroad-Don't Shoot from the Hip", *Harvard Business Review* 61, No. 4, julio-agosto de 1983, pp. 160-168.

Telefónica de España es un proveedor líder de servicios de comunicación tanto de línea fija como inalámbricos en España y América Latina. En Brasil, la empresa conjunta de Telefónica con Portugal Telecom domina una tercera parte del mercado. Actualmente, Telefónica se mueve de manera agresiva para proporcionar servicios "triples" que incluye Internet de alta velocidad y video de uso inmediato, además de comunicación de voz regular. La subsidiaria de la empresa en el Reino Unido lanzó recientemente Look at me, un servicio que permite a los suscriptores telefónicos celulares crear videos con sus teléfonos para cargarlos y compartirlos con otros.



globales rompen las barreras culturales al expandirse a nuevos mercados con sus productos. Ritzer señaló en un libro reciente:

> Comer es primordial en la mayoría de las culturas y para muchas es algo a lo que dedican mucho tiempo, atención y dinero. Al tratar de cambiar la manera de comer de las personas, la McDonaldización representa una profunda amenaza a todo el complejo cultural de muchas sociedades.[31]

Fabien Ouaki es una prueba viva de que personas fuera del entorno de la educación y el gobierno se han unido también a la lucha contra la McDonaldización. Ouaki es el director administrativo de Tati, una tienda minorista de descuento con sede en Francia. Ouaki abre nuevas tiendas en países selectos, incluyendo en Estados Unidos, y argumenta que la "revancha personal" es uno de los motivos para entrar en el mercado estadounidense. Comenta que: "como francés, me enferma ver a los niños llorar por ver *Titanic*, comer en McDonald's o beber Coca-Cola. Deseo ver neoyorkinas llorar por tener un vestido de novia Tati".[32] De modo similar, el movimiento internacional Slow Food alardea de tener 70 mil miembros en 35 países. Slow Food surgió de una manifestación en 1986 relacionada con la apertura de un McDonald's en una plaza popular de Roma; cada dos años Slow Food organiza un Salone del Gusto en Italia que exhibe la

[31] George Ritzer, *The McDonaldizNation Thesis* (Londres: Sage Publications, 1998), p. 8.
[32] Amy Barrett, "French Discounter Takes Cheap Chic World-Wide", *The Wall Street Journal*, 27 de mayo de 1998, p. B8.

preparación tradicional de los alimentos. Un vocero dijo: "Slow Food apoya la idea de que las cosas no deben tener el mismo sabor en todas partes".[33]

CULTURAS DE CONTEXTO ALTO Y BAJO

Edward T. Hall sugirió el concepto de contexto alto y bajo como una forma de comprender las diferentes orientaciones culturales.[34] En una **cultura de contexto bajo**, los mensajes son explícitos y específicos; la palabras transmiten la mayor parte del poder de comunicación. En una **cultura de contexto alto**, la parte verbal de un mensaje contiene menos información. Hay mucho más información en el contexto de la comunicación, incluyendo los antecedentes, las asociaciones y los valores básicos de los comunicadores. En general, las culturas de contexto alto funcionan con mucho menos trámite legal del que se considera esencial en las culturas de contexto bajo. Japón, Arabia Saudita y otras culturas de contexto alto destacan mucho los valores y la posición de una persona o su lugar en la sociedad. En esas culturas, un préstamo de negocios se basa más en "quién eres" que en el análisis formal de los documentos financieros pro forma. En una cultura de contexto bajo, como la de Estados Unidos, Suiza o Alemania, los acuerdos se hacen con mucho menos información sobre el carácter, los antecedentes y los valores de los participantes. Se depende mucho más en las palabras y las cifras contenidas en una solicitud de préstamo. De modo similar, las empresas japonesas, como Sony, prestaban tradicionalmente mucha atención a los antecedentes universitarios de un empleado recién contratado y daban preferencia a los graduados de la Universidad de Tokio. Los elementos específicos de un currículum eran menos importantes.

En una cultura de contexto alto, la palabra de una persona es su garantía. Hay menos necesidad de anticipar contingencias y establecer sanciones legales externas porque la cultura destaca las obligaciones y la confianza como valores importantes. En estas culturas, los sentimientos compartidos de obligación y honor toman el lugar de las sanciones legales impersonales. Esto ayuda a explicar la importancia de las negociaciones tardadas y prolongadas que parecen nunca ir al grano. Parte del propósito de la negociación, para una persona de una cultura de contexto alto, es llegar a conocer al socio potencial.

Por ejemplo, insistir en la oferta competitiva puede ocasionar complicaciones en culturas de contexto bajo. En una cultura de contexto alto, el empleo se otorga a la persona que realice el mejor trabajo, que sea confiable y se pueda controlar. En una cultura de contexto bajo, las especificaciones se hacen tan precisas que la amenaza de una sanción legal obliga a un constructor a realizar un buen trabajo. Hall ha mencionado que un constructor de Japón podría decir: "¿Qué tiene que ver esa hoja de papel con la situación? Si no nos tenemos la suficiente confianza para seguir adelante sin él, ¿para qué preocuparnos?".

Aunque algunos países se clasifican como de contexto alto o bajo en su tendencia general, hay excepciones a esta tendencia. Estas excepciones se encuentran en las subculturas. Estados Unidos es una cultura de contexto bajo con subculturas que operan en la modalidad de contexto alto. Por ejemplo, el mundo del banquero central es un mundo de "caballeros"; es decir, una cultura de contexto alto. Aun durante el día de negociación más agitado en los mercados de divisas extranjeras, la palabra de un banquero central es suficiente para que adquiera en préstamo millones de dólares. En una cultura de contexto alto, hay confianza, un sentido de juego limpio y una aceptación generalizada de las reglas del juego conforme éste se desarrolla. La tabla 4-2 resume algunas de las formas en las que difieren las culturas de contexto alto y bajo.

[33] Jerry Shriver, "At Slow Food Fest, Taste Trumps Time", *USA Today*, 9 de noviembre de 1998, p. 1D. Vea también Alexander Stille, "Slow Food's Pleasure Principles", *Utne Reader,* mayo-junio de 2002, pp. 56-58.

[34] Edward T. Hall, "How Cultures Collide", *Psychology Today,* julio de 1976, pp. 66-97.

Tabla 4-2

Culturas de contexto alto y bajo

Factores o dimensiones	Contexto alto	Contexto bajo
Abogados	Menos importantes	Muy importantes
La palabra de una persona	Es su garantía	No es confiable; "obtenlo por escrito"
Responsabilidad por el error organizacional	Se acepta al nivel más alto	Se reduce al nivel más bajo
Espacio	Las personas están muy cercanas unas a otras	Las personas mantienen una burbuja de espacio privado y resienten las intromisiones
Tiempo	Policrónico: todo en la vida debe tratarse en términos de su propio tiempo	Monocrónico: el tiempo es dinero Lineal: una cosa a la vez
Negociaciones	Prolongadas: el principal propósito es permitir que las partes se conozcan entre sí	Avanzan con rapidez
Oferta competitiva	Poco frecuente	Común
Ejemplos de país o región	Japón, Medio Oriente	Estados Unidos, Norte de Europa

TIPOLOGÍA CULTURAL DE HOFSTEDE

El antropólogo organizacional Geert Hofstede se presentó anteriormente en este capítulo en un análisis de su tan citada definición de cultura. Además, Hofstede es conocido por sus estudios de investigación de los valores sociales que sugieren que las culturas de diferentes países se comparan en términos de cinco dimensiones.[35] Hofstede menciona que tres de las dimensiones se refieren al comportamiento social esperado, la cuarta dimensión tiene que ver con "la búsqueda de la verdad por el hombre" y la

La medicina tradicional es popular en muchas culturas. Los puestos callejeros y los mercados al aire libre venden remedios para la salud y otros productos son comunes en India. Este puesto vende un elixir preparado a base de orina purificada de vaca. Aunque algunos médicos ven con escepticismo estos productos, se dice que sus propiedades medicinales proporcionan alivio de diversos padecimientos.

[35] Geert Hofstede y Michael Harris Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, primavera de 1988, p. 5.

quinta refleja la importancia del tiempo. La tabla 4-3 muestra un resumen de clasificaciones de países de la Triada, más Hong Kong y Taiwán (para obtener más información, visite www.geerthofstede.com).

La primera dimensión, **distancia del poder**, es el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan (o incluso esperan) que el poder se distribuya de manera desigual en una sociedad. Parafraseando a Orwell, todas las sociedades son desiguales, pero algunas son más desiguales que otras. Hong Kong y Francia son culturas con alta distancia del poder; una baja distancia del poder caracteriza a Alemania, Austria, los Países Bajos y Escandinavia.

La segunda dimensión es un reflejo del grado en que los individuos de una sociedad se integran en grupos. En **culturas individualistas**, cada miembro de la sociedad se preocupa principalmente por sus propios intereses y los de su familia inmediata. En **culturas colectivistas**, todos los miembros de la sociedad se integran en grupos cohesivos. Un alto individualismo es un aspecto general de la cultura de Estados Unidos y Europa; un bajo individualismo es característico de los japoneses y de otros patrones culturales asiáticos.

La **masculinidad**, la tercera dimensión, describe a una sociedad en la que se espera que los hombres sean asertivos, competitivos e interesados en el éxito material, y que las mujeres desempeñen el papel de educar y criar, y se interesen en los asuntos relacionados con el bienestar de los niños. En contraste, la **feminidad** describe a una sociedad en la que los roles sociales de hombres y mujeres son iguales, sin que ningún género muestre un comportamiento demasiado ambicioso o competitivo. Japón y Austria ocupan los primeros lugares en masculinidad; España, Taiwán, los Países Bajos y los países escandinavos están entre los últimos lugares.

La **evasión de la incertidumbre** es el grado en que los miembros de una cultura se sienten incómodos con situaciones confusas, ambiguas o poco estructuradas. Los miembros de culturas que evaden la incertidumbre pueden recurrir a un comportamiento

Tabla 4-3

Clasificaciones de la dimensión cultural de Hofstede: Triada

País	Distancia del poder (DP)		Individualismo		Masculinidad		Evasión de la incertidumbre		Orientación a largo plazo (LTO)	
	Índice	Intervalo	Índice	Intervalo	Índice	Intervalo	Índice	Intervalo	Índice	Intervalo
Austria	11	53	55	18	79	**2**	70	24–25	31	22–24
Bélgica	65	20	75	8	54	22	94	5–6	38	18
Dinamarca	18	51	74	9	16	50	23	51	46	10
Finlandia	33	46	63	17	26	47	59	31–32	41	14
Francia	68	**15–16**	71	10–11	43	35–36	86	10–15	39	17
Alemania	35	42–44	67	15	66	9–10	65	29	31	22–24
Grecia	60	27–28	35	30	57	18–19	112	**1**	—	—
Irlanda	28	49	70	12	68	7–8	35	47–48	43	13
Italia	50	34	76	7	70	4–5	75	23	34	19
Países Bajos	38	40	80	4–5	14	51	53	35	44	11–12
Portugal	63	24–25	69	13	31	45	104	2	30	25–26
España	57	31	51	20	42	37–38	86	10–15	19	31–32
Suecia	31	47–48	71	10–11	5	52	29	49–50	33	20
Reino Unido	65	42–44	89	3	66	9–10	35	47–48	25	28–29
Estados Unidos	40	38	91	**1**	62	15	41	43	29	27
Japón	54	33	46	22–23	95	**1**	92	7	80	4
Hong Kong	68	**15–16**	25	37	57	18–19	29	49–50	96	**2**
Taiwán	58	29–30	17	44	45	32–33	69	26	87	3

Fuente: Geert Hofstede, *Culture's Consequences* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 500, © 2001 por Sage Publications, reimpreso con permiso de Sage Publications, Inc.

agresivo, emocional e intolerante; se caracterizan por una creencia en la verdad absoluta. Los miembros de las culturas que aceptan la incertidumbre (por ejemplo, Dinamarca, Suecia, Irlanda y Estados Unidos) toleran más a las personas cuyas opiniones difieren de las suyas.

Grecia y Portugal superan a los demás países de la tabla 4-3 en evasión de la incertidumbre; otros países mediterráneos y gran parte de América Latina también tienen una clasificación alta en evasión de la incertidumbre. Por lo general, la aceptación de la incertidumbre se manifiesta en un comportamiento más contemplativo, relativista y tolerante; estos valores son evidentes en el sureste asiático e India.

La investigación de Hofstede lo convenció de que, aunque estas cuatro dimensiones daban lugar a interpretaciones interesantes y útiles, no proporcionaban suficiente comprensión de las posibles bases culturales para el crecimiento económico. Hofstede también se sentía incómodo con el hecho de que científicos sociales occidentales desarrollaron las encuestas usadas en la investigación. Como muchos economistas no pudieron predecir el explosivo desarrollo económico de Japón y los tigres asiáticos (es decir, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur), Hofstede supuso que algunas dimensiones económicas de Asia eludían a los investigadores. Este problema metodológico se remedió con una Encuesta de Valores Chinos (CVS, por sus siglas en inglés) desarrollada por científicos sociales de Hong Kong y Taiwán. Los datos de la CVS apoyaban las primeras tres dimensiones del "comportamiento social" de la cultura: distancia del poder, individualismo/colectivismo y masculinidad/feminidad. Sin embargo, la evasión de la incertidumbre no se manifestó en la CVS. En su lugar, la CVS reveló una dimensión, la **orientación a largo plazo (LTO)** frente a la **orientación a corto plazo**, que habían eludido los investigadores occidentales.[36] Hofstede interpretó esta dimensión como la "búsqueda de virtud por una sociedad" más que como la búsqueda de la verdad. Aborda el sentido de inmediatez en una cultura, ya sea que la gratificación deba ser inmediata o diferida.

Entre los valores a largo plazo están la *persistencia* (perseverancia), definida como una tenacidad general en pos de una meta. El *orden de las relaciones* según el estatus refleja la presencia de jerarquías sociales y la *observación de este orden* indica la aceptación de relaciones complementarias. La *frugalidad* se manifiesta en altas tasas de ahorro. Por último, un *sentido de vergüenz*a conduce a la sensibilidad en los contactos sociales. Hofstede señala que estos valores están muy arraigados en países asiáticos de alto desempeño, como Hong Kong, Taiwán y Japón, pero que la mera presencia de estos valores no es suficiente para dar lugar al crecimiento económico, ya que se requieren otras dos condiciones: la existencia de un mercado y un contexto político de apoyo. Aunque Hofstede determinó que India obtuvo una calificación bastante alta en la dimensión LTO, las restricciones de mercado y las fuerzas políticas han retrasado, hasta hace poco, el crecimiento económico de ese país.

Al estudiar el trabajo de Hofstede, los expertos en marketing obtienen conocimientos más generales que los guían en una serie de actividades, como el desarrollo de productos, la interacción con socios de empresas conjuntas y la realización de reuniones de ventas. Por ejemplo, es fundamental comprender la orientación temporal de la cultura nativa de una persona en comparación con la de otra (vea la tabla 4-2). En Japón, Brasil e India, fomentar una relación con un posible socio comercial tiene prioridad sobre realizar el acuerdo. Las personas de culturas que destacan el corto plazo deben adaptarse al ritmo de negocios más lento de algunos países. Como se mencionó antes, el idioma permite cierta comprensión de las diferencias culturales. Por ejemplo, la frase "en un minuto de Nueva York" capta el ritmo acelerado de la vida urbana estadounidense.

Por el contrario, la idea japonesa de *gaman* ("persistencia") ofrece una comprensión de la disposición de las corporaciones japonesas de perseguir proyectos de investigación y desarrollo cuyas posibilidades de éxito a corto plazo parecen ser bajas. Por ejemplo, cuando Sony adquirió la licencia del transistor recién inventado por Bell

[36] En algunos artículos, Hofstede se refiere a esta dimensión como "dinamismo confuciano" porque es la más alta en Japón, Hong Kong y Taiwán.

Laboratories a mediados de la década de 1950, el rendimiento limitado de alta frecuencia (emisión acústica) del dispositivo sugirió a los ingenieros estadounidenses que la aplicación más adecuada sería para un auxiliar auditivo. No obstante, *gaman* significaba que los ingenieros de Sony no se desanimarían por el lento progreso de sus esfuerzos para incrementar el rendimiento. El cofundador de Sony, Masaru Ibuka, recordó: "desafiar el rendimiento es una cuestión muy interesante para nosotros. En ese momento, nadie reconocía su importancia". La persistencia de Sony fue recompensada cuando los ingenieros de la empresa finalmente lograron el avance en rendimiento que dio como resultado un producto global muy exitoso: el radio de transistores de bolsillo.[37]

Al comprender la dimensión de la evasión de la incertidumbre, los expertos en marketing global están mejor equipados para evaluar la cantidad de riesgo con la que los compradores se sienten cómodos. En Japón y otras culturas asiáticas caracterizadas por una baja tolerancia a la ambigüedad, los compradores están conscientes de los nombres de las marcas comerciales y es probable que muestren una gran lealtad a las marcas. Los textos publicitarios en países con altos niveles de evasión de la incertidumbre deben proporcionar certeza destacando las fianzas, las garantías de devolución de dinero y otros mecanismos para reducir el riesgo. Hong Kong tiene una tolerancia aún mayor a la ambigüedad que Estados Unidos; sin embargo, Japón tiene una calificación muy alta en evasión de la incertidumbre, al igual que Francia y España.

La dimensión de la distancia del poder refleja el grado de confianza entre los miembros de la sociedad. Cuanto mayor sea el índice de la distancia del poder (PDI, por sus siglas en inglés), menor será el nivel de confianza. A nivel organizacional, un PDI alto encuentra su expresión en diseños jerárquicos altos, una preferencia por la centralización y relativamente más personal de supervisión. La dimensión PDI también ofrece una idea de la dinámica entre superiores y subordinados. En las culturas donde el respeto a la jerarquía es alto, los subordinados deben navegar a través de varios niveles de asistentes para llegar al jefe. Si es así, este último puede estar aislado en una oficina con la puerta cerrada. En estas culturas, los superiores pueden intimidar con facilidad a los empleados de niveles inferiores. La investigación reciente ha sugerido que, al evaluar las alternativas para ingresar a mercados globales, las empresas en culturas con PDI alto prefieren la propiedad exclusiva de las subsidiarias porque esto les proporciona mayor control. Por el contrario, las empresas en culturas con PDI bajo son más aptas para participar en empresas conjuntas.[38] De los países de la Triada presentados en la tabla 4-3, Francia tiene el PDI más alto. Otros países con calificaciones altas de PDI son México, India y Hong Kong.

La dimensión masculinidad-feminidad se manifiesta en la importancia relativa del logro y las posesiones (valores masculinos) en comparación con un espíritu de servicio y apoyo social (valores femeninos). En general, un vendedor agresivo, orientado hacia el logro coincide mejor con la cultura de Austria, Japón o México que con la de Dinamarca (este vendedor también tendría que considerar que tanto Japón como México tienen una calificación alta en LTO, una dimensión que puede estar en discrepancia con la asertividad orientada a las transacciones). De modo similar, una mujer occidental que es enviada a hacer una presentación a una empresa japonesa sin duda encontrará que su audiencia está integrada por hombres. Los gerentes japoneses pueden reaccionar negativamente a una mujer, sobre todo si es más joven que ellos.

La orientación colectiva-individual merece un comentario especial porque hay un acuerdo generalizado de que es un componente importante de la cultura. Saber qué culturas valoran lo colectivo y cuáles lo individual ayuda a los expertos en marketing de diversas maneras. Por ejemplo, en Japón, la orientación de equipo y el deseo de *wa* ("armonía") significan que elegir a una persona para elogiarla frente a sus compañeros puede ser vergonzoso para los involucrados. De nuevo, el idioma proporciona pistas

[37] James Lardner, *Fast Forward: Hollywood, the Japanese and the VCR Wars* (Nueva York: NAL Penguin, 1987), p. 45.

[38] Scott A. Shane, "The Effect of Cultural Differences in Perceptions of Transactions Costs on National Differences in the Preference for International Joint Ventures", *Asia Pacific Journal of Management* 10, No. 1, 1993, pp. 57-69.

el resto de la historia

Empleo de la tipología de Hofstede en Dinamarca

La confrontación cultural entre Dinamarca y el Medio Oriente ha centrado los reflectores en el pequeño país europeo. ¿Cómo es Dinamarca en realidad? El siguiente perfil capta a Dinamarca en términos del esquema de valores culturales de Hofstede.

Orientación al futuro

Grado en que una sociedad fomenta y recompensa los comportamientos orientados al futuro, como planificar, invertir en el futuro y retrasar la gratificación. Dinamarca tiene una calificación alta.

En el ámbito comercial danés, es normal preparar y analizar presupuestos y planes de negocios a cinco años que después se ajustan anualmente. Además, la población danesa está consciente de la importancia de ahorrar para el retiro. El Ministro de Asuntos Económicos Bendt Bendtsen espera establecer un centro de innovación de clase mundial en Dinamarca. El centro se dedicaría a pronosticar las necesidades de los consumidores y convertir a Dinamarca en uno de los principales países con una innovación impulsada por los consumidores. Las principales áreas de estudio serían economía, antropología, ingeniería, diseño y psicología.

Diferenciación de género

Grado en que una sociedad incrementa al máximo las diferencias en los roles de género. Dinamarca tiene una calificación baja.

En Dinamarca, las diferencias en los roles de género son insignificantes. Las mujeres danesas son fuertes y creen que pueden hacer todo lo que un hombre haga. Debido a esto, es poco común que los hombres abran la puerta a las mujeres o les regalen flores. Hace algunos años, era muy popular que las mujeres asistieran a seminarios de "conozca a su automóvil". La política de licencia por maternidad de Dinamarca otorga un total de 12 meses que pueden usar tanto la madre como el padre. Como ocurre en Estados Unidos, hay muchas diferencias entre las familias de Dinamarca. Sin embargo, por lo general, las mujeres danesas se centran mucho en la igualdad tanto en el hogar como en el trabajo. Es muy común que los padres participen por igual en la limpieza y otras tareas de la casa.

Evasión de la incertidumbre

Grado en que los miembros de una sociedad aceptan las situaciones ambiguas o se sienten cómodos con las situaciones poco familiares. Dinamarca tiene una calificación baja; en otras palabras, es una incertidumbre aceptar a la sociedad.

Por lo general, los daneses no tienen miedo a arriesgarse; se sienten cómodos haciendo cosas que no han sido cuidadosamente pensadas o planeadas. El sistema social danés proporciona un sistema de seguridad muy bien organizado al cual se puede recurrir. En otras palabras, cometer un error no es tan costoso, por lo que las personas tienen menos temor de correr riesgos. La sociedad apoya y depende de un sistema que es costoso, pero proporciona una sensación constante de seguridad. La atención médica es gratuita para todos los ciudadanos daneses; así, una persona no se preocupa de perder sus prestaciones si cambia de empleo.

Distancia del poder

Grado en que los miembros de una sociedad esperan que el poder se comparta en forma desigual. Dinamarca tiene una calificación baja.

Ésta es un área en la que los países de Europa difieren en extremo. Dinamarca tiene una calificación muy baja en distancia del poder, lo que da como resultado estructuras organizacionales muy planas e informales y el uso generalizado de diversos modelos de matriz. Los directores generales y otros líderes son muy accesibles al trabajador promedio y es común que los líderes sean satirizados en obras cortas representadas en fiestas de las empresas. En los trabajos daneses es normal recibir un pago de acuerdo con las calificaciones y no según el puesto, *Janteloven* o "la ley de Jante" afecta mucho cómo actúan y se espera que actúen los escandinavos. El término lo creó el escritor Aksel Sandemose, quien escribió una novela sobre Jante, una villa donde se supone que nadie cree que es mejor o más inteligente que alguien más. La humildad es importante y esto limita la distancia del poder. No es raro que la reina Margarita II de Dinamarca visite las tiendas de Copenhague sin ninguna protección visible. Además, el príncipe Félix, hijo del príncipe Joaquín y la princesa Alejandra, asiste a una escuela pública en su cuidad natal Møgeltønder.

Individualismo/colectivismo

Grado en que las instituciones sociales animan a los individuos a integrarse a grupos dentro de las organizaciones y la sociedad. Dinamarca tiene una calificación baja.

En Dinamarca, debido a las altas tasas de impuestos, la educación es gratuita para todos en todos los niveles educativos. El sistema se basa por completo en los méritos y no privilegia a las personas con una buena posición financiera.

Colectivismo dentro del grupo

Grado en que los miembros de la sociedad se enorgullecen de ser miembros de pequeños grupos, como su familia y círculo de amigos cercanos, así como las organizaciones en las trabajan. Dinamarca tiene una calificación baja.

La tasa de divorcios en Dinamarca es una de las más altas del mundo. Es difícil encontrar cifras exactas para realizar comparaciones debido a las diversas formas que hay para calcularlas. La alta aceptación de la incertidumbre puede ser una causa.

Fuentes: Mikkel Jakobsen, Personal communication; David Ibison, "We Have to Think Differently", Financial Times, *2 de octubre de 2006, p. 7; Lydia Polgreen, "Nigeria Counts 100 Deaths over Danish Caricatures",* The New York Times, *24 de febrero de 2006, p. A8; Andres Higgins, "Danish Businesses Struggle with Big Dilemma",* The Wall Street Journal, *10 de febrero de 2006, p. A4; "The Cartoons That Shook the World",* The Wall Street Journal, *11-12 de febrero de 2006, p. A7; Michael Kimmelman, "A Startling New Lesson in the Power of Imagery",* The New York Times, *8 de febrero de 2006, p. B1; Bertrand Benoit, "Muslim Anger Spreads Round the World",* Financial Times, *4-5 de febrero de 2006, p. 2.*

importantes sobre estas dimensiones culturales; como reza el dicho en Japón: "el clavo que sobresale recibe un martillazo". En gran parte de Asia predomina la orientación colectivista. No obstante, en la cultura estadounidense tan individualista, una persona cuyos logros individuales se reconocen en público se sentirá satisfecha con el reconocimiento.[39]

Varios equipos de investigadores han tratado de determinar si las diferencias colectivas-individuales entre países se reflejan en anuncios impresos y de televisión. En teoría, los esfuerzos de comunicación de una empresa global deben adaptarse según la orientación de un país específico. Por ejemplo, en las culturas donde se valora mucho el individualismo, los anuncios presentarían comúnmente a una persona; en los países donde se valora menos el individualismo, los anuncios presentarían grupos. Aunque un equipo[40] argumentó haber encontrado una fuerte correlación, los hallazgos no se confirmaron con un estudio posterior.[41] No obstante, Cutler argumenta que la publicidad impresa está diseñada, por su misma naturaleza, para comunicarla a un lector individual. Esto sugiere que la distinción individualismo-colectivismo puede ser un asunto cuestionable en la publicidad impresa.

Sin embargo, en culturas muy colectivistas, los productos o servicios que disfrutan en forma temprana de comentarios de boca en boca entre grupos de consumidores influyentes logran rápido un estatus de fenómeno que después se difunde a otros países. La locura del Tamagotchi de finales de la década de 1990 es un ejemplo perfecto. Las mascotas virtuales fueron probadas en el mercado, en el centro de Tokio, en un área de compras frecuentada por niñas adolescentes. El *kuchikomi* ("comentarios de boca en boca") fue tan fuerte entre las estudiantes que el fabricante de juguetes Bandai fue muy presionado para mantenerse a la par con la demanda. Para cuando los Tamagotchis llegaron a la tienda minorista de juguetes con sede en Nueva York, FAO Schwartz, los rumores previos a su lanzamiento aseguraron que el envío inicial de 10 mil unidades se vendiera de inmediato. Aunque los adolescentes japoneses también prestan atención a la publicidad impresa y de televisión, es evidente que los expertos en marketing pueden alcanzar este segmento proporcionando muestras de productos a los jovencitos.[42]

Otra investigación reciente sugiere que el modelo de Hofstede proporciona una idea útil a los expertos en marketing con la esperanza de crear imágenes de marcas de consumo culturalmente adecuadas. Por ejemplo, el investigador Martin Ross describió tres tipos de imágenes de marca: funcional, social y sensorial. Un producto con una *imagen de marca funcional* se orienta hacia la solución y la prevención de problemas; los productos con una *imagen de marca social* satisfacen las necesidades de los consumidores de pertenencia y afiliación a un grupo; un producto con un *atractivo sensorial* proporciona novedad, variedad y gratificación de los sentidos. Por ejemplo, en Estados Unidos, las marcas de dentífricos Crest, Ultra Brite y Aim representan respectivamente estas imágenes. Ross encuestó a gerentes de marketing de empresas estadounidenses que comercializan jeans y zapatos deportivos. Su investigación sugiere que en países donde la distancia del poder es alta, las imágenes de marca social mejoran el desempeño de marca. Por el contrario, al limitar el uso de las imágenes social y sensorial, y destacar los beneficios funcionales, los expertos en marketing mejoran el desempeño de marca en países o regiones con baja distancia del poder. Ross también encontró una fuerte evidencia de que las imágenes de marca sensorial funcionarían bien en países donde un individualismo alto es un patrón cultural predominante y que las estrategias de imagen de marca social serían eficaces en países caracterizados por un individualismo bajo.[43]

39 Adaptado de Anne Macquin y Dominique Rouziès, "Selling across the Culture Gap", *Financial Times-Mastering Global Business, Part Seven*, 1998, pp. 10-11.

40 Katherine Toland Frith y Subir Sengupta, "Individualism: A Cross-Cultural Analysis of Print Advertisements from the U.S. and India", artículo presentado en la Annual Conference of Advertising Division of Association for Education in Journalism and Mass Communication, Boston, MA.

41 Bob D. Cutler, S. Altan Erdem y Rajshekhar G. Javalgi, "Advertisers' Relative Reliance on Collectivism-Individualism Appeals", *Journal of International Consumer Marketing* 9, No. 3, 1997, pp. 43-55.

42 Bethan Hutton, "Winning Word-of-Mouth Approval", *Financial Times*, 8 de septiembre de 1997, p. 10.

43 Martin S. Roth, "The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies", *Journal of Marketing Research* 32, mayo de 1995, pp. 163-175.

CRITERIO DE AUTORREFERENCIA Y PERCEPCIÓN

Como hemos mostrado, la percepción que tiene una persona de las necesidades del mercado depende de su propia experiencia cultural. Un método para reducir de manera sistemática el bloqueo y la distorsión de la percepción fue desarrollado por James Lee y publicado en *Harvard Business Review* en 1966. Lee denominó **criterio de autorreferencia (SRC, por sus siglas en inglés)** a la referencia inconsciente a los valores culturales propios. Para abordar este problema y eliminar o reducir la miopía cultural, propuso un método sistemático de cuatro pasos:

1. Definir el problema o meta en términos de los rasgos, los hábitos y las normas culturales del país de origen.
2. Definir el problema o meta en términos de los rasgos, los hábitos y las normas culturales del país anfitrión. No hacer juicios de valor.
3. Aislar la influencia SRC y examinarla cuidadosamente para ver cómo complica el problema.
4. Redefinir el problema sin la influencia SRC y resolver la situación de mercado del país anfitrión.[44]

La decisión de Walt Disney Company de construir un parque temático en Francia es un medio excelente para comprender el SRC. Conforme planeaban su entrada al mercado francés, ¿de qué manera distinta los directivos de Disney habrían hecho las cosas si hubieran seguido los pasos del SRC?

Paso 1. Los directivos de Disney creen que hay una demanda casi ilimitada de las exportaciones culturales estadounidenses alrededor del mundo. Como evidencia están el éxito de McDonald's, la Coca-Cola, las películas de Hollywood y la música de rock estadounidense. Disney tiene un récord excelente en la exportación de su sistema de administración y estilo de negocios estadounidenses. Tokio Disneyland, una virtual copia al carbón del parque de Anaheim, California, ha tenido un éxito desmedido. Las políticas de Disney prohíben la venta o el consumo de alcohol dentro de sus parques temáticos.

Paso 2. Los europeos en general y los franceses en particular son sensibles al imperialismo cultural estadounidense. El consumo de vino con la comida de mediodía es una costumbre establecida desde hace mucho tiempo. Los europeos tienen sus propios castillos reales y muchos de los personajes conocidos de Disney provienen de cuentos populares europeos.

Paso 3. Las diferencias significativas encontradas al comparar los hallazgos de los pasos 1 y 2 sugieren mucho que las necesidades en las que se basaron los parques temáticos estadounidense y japonés de Disney no existían en Francia. Se requería una modificación de este diseño para lograr el éxito en Europa.

Paso 4. Esto requeriría el diseño de un parque temático que respetara más las normas culturales francesas y europeas. Permitir a los franceses poner su propia identidad en el parque.

"Disney aprendió que no puede imponer el deseo estadounidense (o la versión que Disney tiene de éste) en otro continente. Han hecho lo imposible para que Hong Kong Disneyland armonice con los alrededores".[45]

Dennis McAlpine, especialista en investigación de medios y entretenimiento

"Siempre nos hemos centrado en Estados Unidos. Nos damos cuenta de que si deseamos ser una red global, debemos entonces solicitar material de todo el mundo".[46]

Gary Marsh, Disney Channel Worldwide, al comentar sobre las nuevas divisiones de programación de Disney en el Reino Unido y Japón.

La lección que enseña el SRC es que una destreza vital y decisiva del experto en marketing global es la percepción imparcial, es decir, la habilidad para comprender una cultura. Aunque esta habilidad es tan valiosa en el país de origen como en el extranjero, es decisiva para el experto en marketing global debido a la tendencia generalizada hacia el etnocentrismo y el uso del criterio de autorreferencia. El SRC puede ser una fuerza negativa poderosa en los negocios globales y olvidar examinarlo puede dar lugar a malos entendidos y al fracaso. Al planear Euro Disney, el ex presidente Michael Eisner y otros directivos de la empresa estaban cegados por una fuerte com-

[44] James A. Lee, "Cultural Analysis in Overseas Operations", *Harvard Business Review,* marzo-abril de 1966, pp. 106-114.
[45] Michael Schuman, "Disney's Great Leap into China", *Time*, 18 de julio de 2005, p. 34.
[46] Matthew Garrahan, "Disney Ventures into Famous Five Territory", *Financial Times*, 4 de diciembre de 2006, p. 15.

Marketing global en acción

La globalización de los gustos alimenticios es un signo de los cambios culturales más generales que ocurren en muchos países. Los estilos de vida cambiantes, así como las tendencias globales en las ventas minoristas y el procesamiento de alimentos ocasionan cambios en los hábitos de alimentación. Por ejemplo, muchos europeos toman desayunos más abundantes porque se han acortado los recesos para el almuerzo. A su vez, se han multiplicado las opciones de alimentos para desayunar porque en los vecindarios surgen supermercados que compiten con las pequeñas tiendas familiares. Los supermercados incluyen una selección más amplia de alimentos y tienen más posibilidades de ofrecer nuevos productos a sus clientes. Las empresas globales, como Kellogg's y Cereal Partners Worldwide, compiten ferozmente entre sí y con empresas locales pequeñas por una parte de los paladares y los bolsillos.

Los europeos también están desarrollando un gusto por los bocadillos salados, como las frituras de tortilla. Al igual que con cereal para desayunar, el consumo de frituras de tortilla en Europa ha sido a lo largo del tiempo mucho menor que en Estados Unidos. No obstante, el concepto Tex-Mex está ganando fuerza. Aunque Frito-Lay introdujo su marca Doritos en Europa en 1994, los europeos consideraban las frituras como un bocadillo para ocasiones especiales, por lo que sus ventas estaban por debajo de las expectativas. En 1998, Frito-Lay relanzó a Doritos en el Reino Unido, Francia, España, Portugal, Bélgica, los Países Bajos y Luxemburgo. Una campaña de publicidad de 20 millones de dólares, idéntica a través de los siete países con excepción de los idiomas individuales, trató de aumentar el consumo europeo de las frituras. Frito-Lay siguió las recomendaciones de un consultor de marca e hizo dos cambios importantes al empaque. En primer lugar, eliminó la "ventana transparente" estilo americano por el empaque sellado de aluminio que se usa para las papas fritas en Europa. En segundo lugar, el color predominante del empaque se cambió de blanco a negro.

En otra tendencia alimenticia global que algunos han nombrado como "arriesgada y sin sentido", se están introduciendo productos alimenticios en algunos países desde fuentes insólitas. Se exportan versiones americanas del queso cheddar al suroeste de Inglaterra, donde este queso se produjo por primera vez. Las importaciones alemanas de vino estadounidense aumentaron siete veces entre 1991 y 1996. Un fabricante de fideos de Hong Kong logró mucho éxito exportando su producto a China. La res alimentada con forraje procedente de Argentina se está volviendo popular en Estados Unidos.

A pesar de estas tendencias, es probable que algunas preferencias alimenticias locales permanezcan arraigadas, por lo menos por un tiempo. Por ejemplo, muchos japoneses prefieren un desayuno tradicional de *okayu* ("crema de arroz") con *umeboshi* (ciruelas encurtidas). En Vietnam, los vendedores callejeros ofrecen *pho* (se pronuncia *fu*) para el desayuno, la comida, la cena o como bocadillo. Consiste en un caldo preparado a base de cola de res, carne de res y pasta de camarón, sazonado con especias y servido sobre fideos de arroz. Un signo de los tiempos: el *pho* se vende ahora en carritos callejeros en Nueva York, Chicago y Los Ángeles.

Fuentes: Ernest Beck y Rekha Balu, "Europe is Deaf to Snap! Crackle! Pop!" The Wall Street Journal, *28 de junio de 1998, pp. B1, B8; Helene Cooper y Scott Kilman, "Exotic Tastes: Trade Wars Aside, U.S. and Europe Buy More of Each Other's Foods",* The Wall Street Journal, *28 de junio de 1998, pp. A1, A8; Anna Wilde Mathews, "Modern Menus Star Flown-in Fish, Game",* The Wall Street Journal, *7 de julio de 1998, pp. B1, B2; John Willman, "Salty Snack Attack on Europe",* Financial Times, *2 de febrero de 1998, p. 11.*

binación de su propio éxito previo y etnocentrismo. Para evitar el SRC, una persona debe eliminar los supuestos basados en la experiencia y el éxito previos y estar preparada para adquirir nuevos conocimientos sobre el comportamiento y la motivación del ser humano.

Hong Kong Disneyland abrió sus puertas por primera vez el 12 de septiembre de 2005. Donald Tsang, de la Región Administrativa Especial de Hong Kong, Zeng Qinghong, vicepresidente de la República Popular de China, Michael D. Eisner, director general de Walt Disney Company y Robert A. Iger, presidente, director de operaciones y director general electo de Disney estuvieron presentes en las ceremonias de inauguración.

Las cifras de asistencia del primer año no llegaron a la cifra meta de 5.6 millones de personas, lo que obligó a los directivos de la empresa a redoblar esfuerzos para enseñar a los chinos sobre Mickey Mouse, el pato Donald y otros personajes de Disney. Bill Ernest director administrativo, dijo a Financial Times: "si no has crecido con la marca, las historias o el tema, no estás muy seguro a dónde estás entrando".

TEORÍA DE LA DIFUSIÓN[47]

Cientos de estudios han descrito el proceso por el que un individuo adopta una nueva idea. El sociólogo Everett Rogers revisó estos estudios y descubrió un patrón de hallazgos muy similares. En *Diffusion of Innovations*, Rogers separó la investigación en tres conceptos que son extremadamente útiles para los expertos en marketing global: el proceso de adopción, las características de las innovaciones y las categorías de adoptantes.

Una innovación es algo nuevo. Cuando se aplica a un producto, *nuevo* significa diferentes cosas. En sentido absoluto, una vez que un producto se introduce en cualquier parte del mundo, ya no es una innovación porque ya no es nuevo para el mundo. Sin embargo, en términos relativos, un producto que ya se introdujo en un mercado puede ser una innovación en cualquier otra parte porque es nuevo y diferente para el mercado meta. Con frecuencia, el marketing global implica sólo estas introducciones de productos. Los gerentes se descubren comercializando productos que pueden ser, al mismo tiempo, innovaciones en algunos mercados y productos maduros o en declive en otros mercados.

Proceso de adopción

Uno de los elementos básicos de la teoría de difusión de Rogers es el concepto de **proceso de adopción**, es decir, las etapas mentales por las que pasa un individuo desde el momento en que conoce por primera vez una innovación hasta el momento en que adopta o compra el producto. Rogers sugiere que un individuo pasa por cinco etapas diferentes desde el momento en que conoce por primera vez un producto hasta la adopción o compra final del mismo: conciencia, interés, evaluación, prueba y adopción.

1. *Conciencia*. En la primera etapa, el cliente adquiere conciencia por primera vez del producto o la innovación. Los estudios han mostrado que, en esta etapa, las fuentes impersonales de información, como la publicidad en medios masivos, son más relevantes. Un primer objetivo importante en marketing global es crear conciencia de un nuevo producto a través de la exposición general a mensajes de publicidad.
2. *Interés*. Durante esta etapa, el cliente está suficientemente interesado en conocer más. El cliente ha centrado su atención en las comunicaciones relacionadas con el producto, por lo que participará en actividades de investigación y buscará información adicional.
3. *Evaluación*. En esta etapa, el individuo evalúa mentalmente los beneficios del producto con relación a sus necesidades presentes y futuras y, con base en este juicio, decide probarlo o no.
4. *Prueba*. Casi ningún cliente comprará productos costosos sin la experiencia "práctica" que los expertos en marketing llaman "prueba". Un buen ejemplo de la prueba de un producto que no implica su compra es la prueba de manejo de un automóvil. En el caso de los productos para el cuidado de la salud y otros bienes de consumo empacados poco costosos, la prueba implica la compra real. Con frecuencia, los expertos en marketing inducen la prueba por medio de la distribución de muestras gratuitas. En el caso de los productos baratos, una compra inicial se define como una prueba.
5. *Adopción*. En este punto, el individuo hace una compra inicial (en el caso del producto más caro) o sigue comprando (adopta y muestra lealtad a la marca) el producto menos costoso. Los estudios muestran que, a medida que una persona se desplaza desde la evaluación hasta la prueba y la adopción, las fuentes personales de información son más importantes que las impersonales. Durante estas etapas, los representantes de ventas y los comentarios de boca en boca se convierten en importantes fuerzas persuasivas que influyen en la decisión de compra.

[47] Esta sección se obtuvo de Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (Nueva York: Free Press, 1962).

Características de las innovaciones

Además de describir el proceso de adopción del producto, Rogers también identifica cinco **características de las innovaciones** que influyen en la tasa de adopción de las innovaciones: ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, divisibilidad y comunicabilidad.

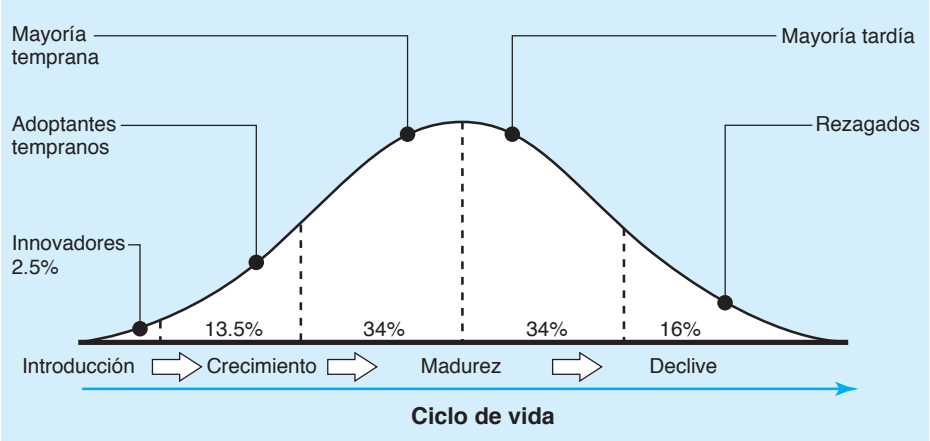
1. *Ventaja relativa*. Cómo un nuevo producto se compara con los productos o los métodos existentes a los ojos de los clientes. La ventaja relativa percibida de un nuevo producto frente a los productos existentes es una influencia importante en la tasa de adopción. Si un producto tiene una considerable ventaja relativa con respecto a la competencia, es probable que gane una rápida aceptación. Cuando los reproductores de discos compactos se introdujeron por primera vez a principios de la década de 1980, los observadores de la industria predijeron que sólo los amantes del sonido se interesarían lo suficiente en el sonido digital y tendrían el dinero para comprarlos. No obstante, las ventajas de sonido de los CDs en comparación con los LPs eran evidentes para el mercado masivo; a medida que disminuían los precios de los reproductores de CDs, el LP de vinilo negro de 12 pulgadas prácticamente se extinguió en menos de una década.
2. *Compatibilidad*. Grado en que un producto es congruente con los valores existentes y las experiencias pasadas de los adoptantes. La historia de las innovaciones en marketing internacional está llena de fracasos ocasionados por la falta de compatibilidad de los nuevos productos en el mercado meta. Por ejemplo, la primera videocasetera de consumo, la Sony Betamax fracasó a fin de cuentas porque sólo podía grabar durante una hora. La mayoría de los compradores deseaba grabar películas y eventos deportivos, por lo que rechazaron la Betamax y prefirieron las videocaseteras para formato VHS que podían grabar cuatro horas de programación.
3. *Complejidad*. Grado en que una innovación o un nuevo producto es difícil de comprender y usar. La complejidad del producto es un factor que puede disminuir la tasa de adopción, sobre todo en mercados de países en desarrollo con bajas tasas de alfabetismo. En la década de 1990, docenas de empresas globales desarrollaron nuevos productos electrónicos de consumo multimedia interactivos. La complejidad es un problema clave de diseño; una broma constante en la mayoría de los hogares es que los relojes de las videocaseteras brillan de manera intermitente a las 12:00 porque los usuarios no saben ajustarlos. Para lograr el éxito masivo, los nuevos productos deberán ser tan sencillos de usar como colocar un videocasete pregrabado en una videocasetera.
4. *Divisibilidad*. Posibilidad de probar y usar un producto en forma limitada sin realizar mucho gasto. Las grandes discrepancias en los niveles de ingreso alrededor del mundo ocasionan diferencias importantes en las cantidades de compra, los tamaños de las porciones y las porciones del producto que son preferibles. La mayonesa Hellmann's de CPC International sencillamente no estaba vendiendo frascos de tamaño estadounidense en América Latina. Las ventas se dispararon cuando la empresa envasó la mayonesa en pequeños paquetes de plástico, ya que éstos estaban dentro del presupuesto alimentario de los consumidores locales y no requerían refrigeración, lo que era otra ventaja.
5. *Comunicabilidad*. Grado en que los beneficios de una innovación o el valor de un producto pueden comunicarse a un mercado potencial. Una nueva grabadora de casetes digital de Philips fue un fracaso de mercado, en parte porque los anuncios no comunicaron con claridad el hecho de que el producto podía realizar grabaciones con calidad de CD usando una nueva tecnología de casete y reproducir al mismo tiempo las antiguas cintas análogas.

Categorías de adoptantes

Las **categorías de adoptantes** son clasificaciones de los individuos de un mercado con base en su innovación. Cientos de estudios sobre la difusión de la innovación demuestran que, por lo menos en el Occidente, la adopción es un fenómeno social que se caracteriza por una curva de distribución normal, como se ilustra en la figura 4-1.

Figura 4-1

Categorías de adoptantes



Se han asignado cinco categorías a los segmentos de esta distribución normal. El primer 2.5 por ciento de las personas que compran un producto se define como innovadores. El siguiente 13.5 por ciento lo integran los adoptantes tempranos, el siguiente 34 por ciento lo conforma la mayoría temprana, el siguiente 34 por ciento es la mayoría tardía y el último 16 por ciento lo forman los rezagados. Los estudios muestran que los innovadores tienden a ser arriesgados, más cosmopolitas en sus relaciones sociales y más ricos que los que adoptan posteriormente. Los adoptantes tempranos son las personas más influyentes de sus comunidades, incluso más que los innovadores. Así, los adoptantes tempranos son un grupo decisivo en el proceso de adopción y tienen mucha influencia en la mayoría temprana y tardía, quienes integran al grueso de los adoptantes de cualquier producto. Destacan varias características de los adoptantes tempranos. En primer lugar, tienden a ser más jóvenes, con un estatus social más alto y una posición financiera más favorable que la de los adoptantes tardíos. Éstos deben ser sensibles a las fuentes de información de los medios masivos y conocer las innovaciones a partir de estas fuentes porque no pueden simplemente copiar el comportamiento de los adoptantes tempranos.

Una de las principales razones de la distribución normal de las categorías de adoptantes es el *efecto de interacción*; es decir, el proceso a través del cual los individuos que adoptaron una innovación influyen en otros. La adopción de una nueva idea o producto es el resultado de la interacción humana en un sistema social. Si el primer adoptante de una innovación o un nuevo producto se lo comenta a otras dos personas y cada uno de estos dos adoptantes transmite la nueva idea a otras dos personas, y así sucesivamente, la distribución resultante genera una forma de campana normal cuando se registra.[48]

Difusión de las innovaciones en los países de la Cuenca del Pacífico

En una comparación internacional reciente de Estados Unidos, Japón, Corea del Sur y Taiwán, Takada y Jain presentan evidencia de que diferentes características nacionales (en particular, los patrones de cultura y comunicación) afectan los procesos de difusión de los equipos de aire acondicionado, lavadoras y calculadoras. A partir de la observación de que Japón, Corea del Sur y Taiwán son culturas de contexto alto con poblaciones relativamente homogéneas y que Estados Unidos es una cultura heterogénea de contexto bajo, Takada y Jain supusieron que Asia mostraría tasas más rápidas de difusión que Estados Unidos. Una segunda hipótesis apoyada por la investigación fue que la adopción avanzaría con mayor rapidez en mercados donde las innovaciones se in-

[48] Para conocer una aplicación y un análisis excelentes de las categorías de adoptantes, consulte Malcolm Gladwell, *The Tipping Point* (Nueva York: Little, Brown, and Company, 2000), capítulo 6.

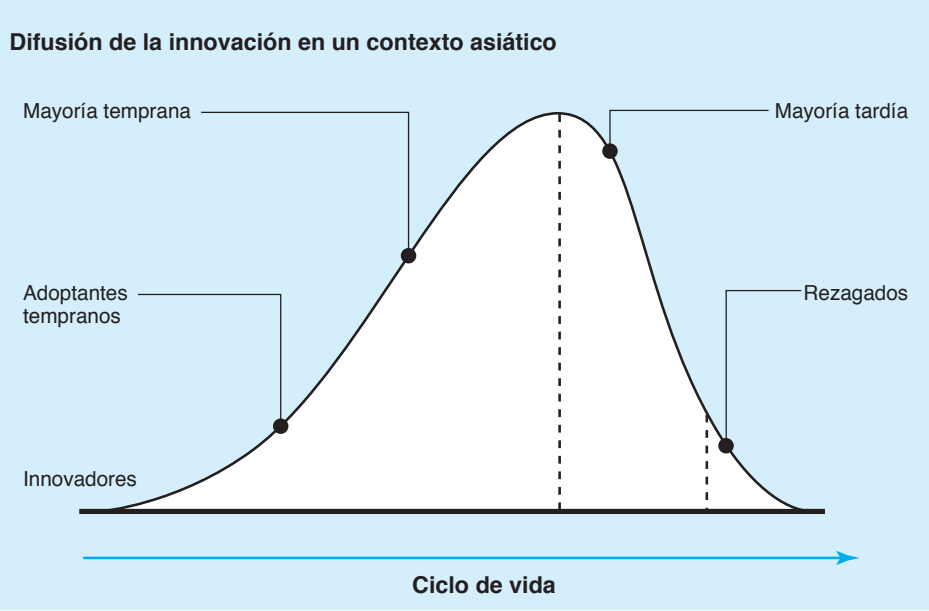


Figura 4-2

Categorías de adoptantes en Asia

Fuente: Hellmut Schütte, "Asian Culture and the Global Consumer", *Financial Times-Mastering Marketing*, 21 de septiembre de 1998, p. 2.

trodujeran relativamente tarde. Es de suponer que el tiempo de retraso daría a los consumidores potenciales mayor oportunidad de evaluar las ventajas relativas, la compatibilidad y otras características del producto. La investigación de Takada y Jain tiene importantes implicaciones de marketing. Ellos señalan:

> Si un gerente de marketing planea ingresar a los países de reciente industrialización (NICs, por sus siglas en inglés) o a otros mercados asiáticos con un producto que ha demostrado ser exitoso en el mercado local, los procesos de difusión del producto serán mucho más rápidos que en este mercado.[49]

La figura 4-2 muestra cómo diferiría la curva de las categorías de adoptantes asiáticos de la curva relacionada con el comportamiento de consumo occidental. Como se señaló antes, es probable que haya menos innovadores en Japón y otros países asiáticos, donde la evasión al riesgo es alta. Sin embargo, como ilustró la historia del Tamagotchi, una vez que los consumidores están al tanto de que otros probaron el producto, los imitan rápidamente para no quedarse atrás. Por lo tanto, la cola izquierda de la figura 4-2 es más larga, lo que refleja la indecisión a probar un nuevo producto; además, la curva es más inclinada y menos simétrica, indicando la velocidad con la que los adoptantes tempranos y la mayoría temprana prueban el producto.[50]

IMPLICACIONES DE MARKETING DE LOS ENTORNOS SOCIAL Y CULTURAL

Los diversos factores culturales descritos anteriormente ejercen una influencia importante en el marketing de los productos de consumo e industriales en todo el mundo. Estos factores deben reconocerse al formular un plan de marketing global. La **sensibilidad ambiental** refleja el grado en que los productos deben adaptarse a las necesidades culturales específicas de diferentes mercados nacionales. Un método útil es considerar los productos en un continuo de sensibilidad ambiental. Al final del continuo están los productos ambientalmente insensibles que no requieren una

[49] Hirokazu Takada y Dipak Jain, "Cross-National Analysis of Diffusion of Consumer Durable Goods in Pacific Rim Countries", *Journal of Marketing* 55, abril de 1991, pp. 48-53.

[50] Helmitt Schütte, "Asian Culture and the Global Consumer", *Financial Times-Mastering Marketing, Part Two*, 21 de septiembre de 1998, p. 2.

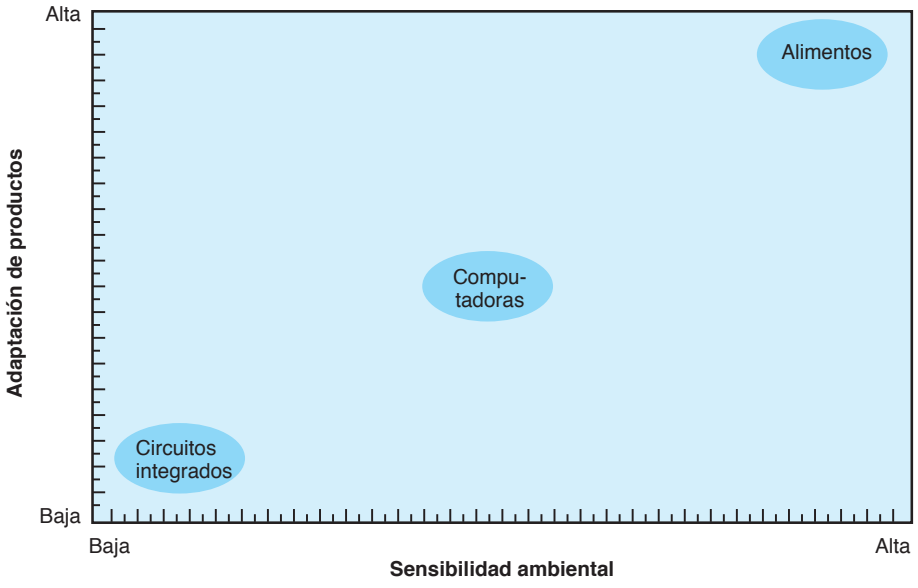
adaptación significativa a los entornos de diversos mercados mundiales. En el otro extremo del continuo se encuentran los productos que son muy sensibles a los diferentes factores ambientales. Una empresa con productos ambientalmente insensibles dedicará mucho menos tiempo a determinar las condiciones específicas y únicas de los mercados locales porque el producto es básicamente universal. Cuanto mayor sea la sensibilidad ambiental de un producto, mayor será la necesidad de los gerentes de abordar las condiciones ambientales económicas, reguladoras, tecnológicas, sociales y culturales de un país específico.

La sensibilidad de los productos se puede representar en una escala bidimensional como se ilustra en la figura 4-3. El eje horizontal muestra la sensibilidad ambiental y el eje vertical el grado de adaptación que requiere el producto. Cualquier producto con bajos niveles de sensibilidad ambiental (por ejemplo, los circuitos integrados) se representa en la esquina inferior izquierda de la figura. Intel ha vendido más de 100 millones de microprocesadores porque un chip es un chip en cualquier parte del mundo. Si nos desplazamos hacia la derecha sobre el eje horizontal, el nivel de sensibilidad aumenta, al igual que la cantidad de adaptación. Las computadoras tienen niveles moderados de sensibilidad ambiental; las variaciones en los requisitos de voltaje nacionales necesitan cierta adaptación. Además, la información sobre el software de la computadora debe estar en el idioma local. En la esquina superior derecha de la figura 4-3 están los productos con alta sensibilidad ambiental. En ocasiones, los alimentos entran esta categoría porque son sensibles al clima y a la cultura. Como vimos en el caso de McDonald's al final del capítulo 1, el gigante de la comida rápida ha tenido mucho éxito fuera de Estados Unidos al adaptar los alimentos de su menú a los gustos locales. Las turbinas de GE también se encuentran en el extremo de alta sensibilidad del continuo; en muchos países, los fabricantes locales de equipo reciben un trato preferencial al licitar en proyectos nacionales.

Los estudios de investigación muestran que, independientemente de la clase social y el ingreso, la cultura es una influencia significativa en el comportamiento de consumo y la propiedad de bienes duraderos.[51] Los productos de consumo son quizá más sensibles a la diferencia cultural que los productos industriales. El hambre es una necesidad fisiológica básica en la jerarquía de Maslow; todos necesitan comer, pero lo que desean comer recibe una fuerte influencia de la cultura. La evidencia de las líneas de

Figura 4-3

Sensibilidad ambiental



[51] Charles M. Schaninger, Jacques C. Bourgeois y Christian W. Buss, "French-English Canadian Subcultural Consumption Differences", *Journal of Marketing* 49, primavera de 1985, pp. 82-92.

En países donde el agua del grifo o del pozo puede estar contaminada, el agua embotellada es una alternativa conveniente. El crecimiento más rápido de la industria ocurre en los países en desarrollo; en los últimos cinco años, el consumo de agua embotellada se ha triplicado en India y ha aumentado a más del doble en China. Muchos consumidores también eligen el agua embotellada como una alternativa a otras opciones de bebidas. No obstante, el Earth Policy Institute (Instituto de Políticas sobre la Tierra) y otros grupos consideran el agua embotellada como una extravagancia excesivamente cara e inútil. La Internacional Bottled Water Association (Asociación Internacional de Agua Embotellada) está en desacuerdo con esa opinión. Un vocero comentó: "somos una sociedad en constante movimiento que exige un empaque conveniente y una calidad consistente y eso es lo que el agua embotellada proporciona".

fuego de las guerras de marketing sugiere que el alimento es probablemente la categoría más sensible de los productos de consumo. CPC International no logró ganar popularidad para las sopas deshidratadas Knorr entre los estadounidenses. El mercado estadounidense de sopas estaba dominado por Campbell Soup Company; 90 por ciento de la sopa que se consumía en los hogares era enlatada. Knorr era una empresa suiza que adquirió CPC que tenía una participación importante en el mercado europeo de alimentos preparados, donde el consomé y las sopas deshidratadas representan el 80 por ciento de las ventas de sopas de consumo. A pesar del fracaso de CPC para cambiar los hábitos de consumo de sopa de los estadounidenses, la empresa (que ahora se llama Bestfoods y es una unidad de Unilever) es un exitoso comercializador global con operaciones en más de 60 países y puntos de venta en más de 110 países.

La sed muestra también como las necesidades difieren de los deseos. La hidratación es una necesidad fisiológica universal. Sin embargo, como ocurre con los alimentos y la cocina, los líquidos específicos que la gente *desea* beber pueden recibir una fuerte influencia de la cultura. El café es una categoría de bebida que ilustra esta cuestión. En el continente europeo, el café se ha consumido durante siglos. En contraste, Gran Bretaña ha sido históricamente un país de bebedores de té y la costumbre de tomar el té por la tarde está muy arraigada en la cultura británica. En la década de 1970, el té superó al café en ventas en una relación de 4 a 1. Los británicos que sí beben café acostumbran comprarlo en su forma instantánea porque su preparación es similar a la del té. No obstante, en la década de 1990, Gran Bretaña experimentaba un auge económico y una explosión de nuevos clubes nocturnos y restaurantes. Los modernos londinenses que buscaban un "tercer lugar" distinto a un bar lo encontraron en la forma de los cafés Seattle Coffee Company. Un éxito instantáneo después de que los estadounidenses deseosos de café abrieron la primera tienda en 1995, para 1998 Seattle Coffee tenía 55 locales alrededor de Londres. Starbucks compró la empresa a sus fundadores por 84 millones de dólares. Para 2005, Starbucks había vencido el reto del alto precio de los bienes raíces y contaba con 466 locales en el Reino Unido.[52]

[52] Deborah Ball, "Lattes Lure Brits to Coffee", *The Wall Street Journal*, 20 de octubre de 2005, pp. B1, B6. Vea también Marco R. della Cava, "Brewing a British Coup", *USA Today*, 16 de septiembre de 1998, pp. D1, D2.

resumen

La **cultura**, la "programación de la mente de una sociedad", tiene una influencia tanto dominante como cambiante en cada ámbito del mercado nacional. Los expertos en marketing global deben reconocer la influencia de la cultura y estar preparados para responder a ella o cambiarla. El comportamiento humano depende de la personalidad única de un individuo y de la interacción de ese individuo con las fuerzas colectivas de la sociedad y la cultura específicas en la que ha vivido. En particular, las **actitudes**, los **valores** y las **creencias** varían significativamente de un país a otro. Además, las diferencias relacionadas con la **religión**, la **estética**, las costumbres dietéticas, el idioma y la comunicación afectan la reacción local a las marcas o productos de una empresa, así como la habilidad del personal de la empresa para funcionar eficazmente en diferentes culturas. Varios conceptos y marcos teóricos permiten comprender mejor éstos y otros aspectos culturales.

Las culturas se clasifican como de **contexto alto** o **bajo**; los estilos de comunicación y negociación difieren de un país a otro. La **tipología de valores sociales** de Hofstede ayuda a los expertos en marketing a comprender la cultura en términos de la **distancia del poder**, el **individualismo** frente al **colectivismo**, la **masculinidad** frente a la **feminidad**, la **evasión de la incertidumbre** y la **orientación a largo plazo** frente a la de **corto plazo**. Por medio de la comprensión del **criterio de autorreferencia (SRC)**, los expertos en marketing global pueden superar la tendencia inconsciente al bloqueo y la distorsión de la percepción. El estudio clásico de Rogers sobre la difusión de las innovaciones ayuda a explicar el **proceso de adopción** de productos y la manera en que las diferentes **categorías de adoptantes** adoptan los productos con el paso del tiempo. Los hallazgos de Rogers con relación a las **características de las innovaciones** también ayudan a los expertos en marketing a lanzar con éxito nuevos productos en los mercados globales. La investigación reciente ha sugerido que las categorías de adoptantes asiáticos difieren del modelo occidental. Tener conciencia de la **sensibilidad ambiental** ayuda a los expertos en marketing a determinar si los productos de consumo e industriales deben adaptarse a las necesidades de los diferentes mercados.

preguntas de repaso

1. ¿Cuáles son algunos de los elementos que integran la cultura? ¿Cómo se expresan éstos en su cultura nativa?
2. ¿Cuál es la diferencia entre una cultura de contexto bajo y una de contexto alto? Dé un ejemplo de un país de cada tipo y proporcione evidencia de su respuesta.
3. ¿Cómo ayudan las tipologías culturales de Hofstede a los expertos en marketing occidentales a comprender mejor la cultura asiática?
4. Explique el criterio de autorreferencia. Busque ejemplos de fracasos de productos que se habrían evitado por medio de la aplicación del SRC.
5. Explique brevemente la investigación social de Everett Rogers con respecto al proceso de adopción de productos, las características de las innovaciones y las categorías de adoptantes. ¿Cómo difiere el proceso de adopción en Asia del modelo occidental tradicional?
6. Compare y contraste a Estados Unidos y Japón en términos tanto de tradiciones como de comportamiento y normas organizacionales.

desarrolle sus propias habilidades de marketing global

Para comprender mejor el modelo de valores sociales de Hofstede, entreviste a un colega de otro país. Desarrolle un perfil cultural nacional semejante al de Dinamarca, presentado en este capítulo.

John J. Miller y Mark Molesky, *Our Oldest Enemy* (Nueva York: Doubleday, 2004).

lecturas sugeridas

videos recomendados

¿Qué ocurre cuando la marca más grande del mundo choca con la religión más grande del mundo?

Cola Wars: Message in a Bottle (películas para Humanities & Sciences, 2004).

En América Latina, una bolsa de 150 libras de granos de café podría hacer ganar a un agricultor 50 dólares; el "valor en la calle" de esa misma bolsa (10 mil tasas de café) es aproximadamente de 20 mil dólares.

Cappuccino Trail: The Global Economy in a Cup (películas para Humanities & Sciences, 2002).

Caso 4-1

Café de comercio justo: ética, religión y producción sostenible

Es una ley básica de la economía: cuando la oferta sube, el precio baja. Ésa es la situación que enfrenta hoy la industria del café, ya que un exceso de granos de café dio lugar a precios muy bajos en los mercados mundiales de artículos de comercio. Históricamente, el café ha sido una de las exportaciones más lucrativas de muchos países en desarrollo. Los granos de café verde sin tostar se negocian en los mercados futuros de Londres y Nueva York; Volcafe y Neumann Gruppe son grandes comerciantes de café que compran alrededor del 25 por ciento de la oferta de café del mundo. Entre otros participantes clave están Procter & Gamble (P&G), Kraft y Nestlé; los tres son importantes proveedores para la industria de los abarrotes, donde se vende el mayor porcentaje de café. Por ejemplo, P&G vende alrededor de 1,000 millones de dólares anuales de café Folgers. Los cafés de especialidad, como los que comercializa Starbucks, se consideran productos de nicho que representan tan sólo el 2 por ciento de la oferta mundial de granos de café.

En 1999, el precio mayorista del café era aproximadamente de 1.40 dólares por libra; en 2001, este precio cayó a 0.42 dólares. Para fines de 2003, los precios se habían recuperado a 0.50 dólares por libra; sin embargo, el costo de producción y procesamiento de granos de café verde está entre 0.80 y 0.90 dólares por libra. La oferta excesiva es otro problema. Entre 1990 y 2000, la producción de Vietnam aumentó de 84 mil toneladas a 950 mil toneladas; Vietnam produce principalmente granos de robusta, que son más baratos y tienen un sabor más fuerte que los granos de arábica. Según la International Coffee Organization (Organización Internacional del Café), la cosecha 2001-2002 produjo 115 millones de sacos de café. No obstante, el consumo mundial absorbió únicamente 105 millones de bolsas. Los precios bajos y la oferta excesiva significaron malas noticias para los 25 millones de productores de café de América Latina y África.

Desde mediados de la década de 1990, Starbucks ha seguido una política de mejoramiento de las condiciones laborales de sus proveedores; sin embargo, las compras anuales de café de Starbucks ascienden tan sólo a 180 millones de dólares. Diversas organizaciones no gubernamentales han comenzado a abordar la situación que enfrentan los agricultores que abastecen al mercado de café más amplio. Por ejemplo, la Alianza Rainforest trabaja con grandes corporaciones para vigilar las condiciones ambientales y laborales de los países en desarrollo. Fue pionera en la certificación de madera obtenida de las selvas tropicales. Certifica alrededor de 12,500 millones de dólares en granos de café cada año. La Fairtrade Labeling Organization International (FLO; www.fairtrade.net) es una autoridad en certificación con sede en Bonn, Alemania, que otorga en licencia su marca comercial a organizaciones como Fairtrade Foundation del Reino Unido (www.fairtrade.org.uk). La etiqueta Fairtrade en una bolsa o lata de café indica que los productores recibieron un precio justo por sus cosechas. TransFair USA es una organización de certificación en comercio justo de Estados Unidos (www.transfairusa.org).

El café que porta la etiqueta Fairtrade se comercializa frecuentemente con la ayuda de organizaciones caritativas; por ejemplo, Oxfam, una institución privada de beneficencia de Gran Bretaña, se unió a Equal Exchange, una empresa de distribución de comercio justo, Traidcraft, and Twin para crear una nueva marca de café llamada Cafédirect (www.cafedirect.co.uk). Además de proporcionar apoyos en precios, estas organizaciones también patrocinan programas de capacitación y desarrollo para ayudar a los productores a conocer más sobre los precios del mercado y las formas de alcanzar los mercados de exportación. Catholic Relief Services (CRS) inició recientemente un programa para animar a los 65 millones de católicos de América a comprar café de comercio justo (www.catholicrelief.org/coffee/trade). El Proyecto CRS Coffee forma parte de una organización mayor, el Programa Interfaith Coffee de Equal Exchange; este último incluye participantes de grupos luteranos, presbiterianos y metodistas. El resultado final: los compradores mayoristas de café que participan en programas de comercio justo aceptan pagar a los agricultores 1.26 dólares por libra por granos de café regulares y 1.41 dólares por granos orgánicos de mayor calidad.

El movimiento del café Fairtrade gana fuerza entre los consumidores con conciencia social. Por ejemplo, en 2002, la asociación interreligiosa de Estados Unidos vendió casi 1.7 millones de dólares de café de comercio justo en 7,500 casas de adoración; en 2003, las ventas ascendieron a 2.7 millones de dólares. Aunque impresionante, esa cifra es una simple gota en el cubo; anualmente, los estadounidenses gastan alrededor de 19 mil millones de dólares en café. No obstante, Paul Rice, presidente y director general de Transfair, señaló: "si pudiéramos lograr que cada católico del país bebiera café de comercio justo, habría un enorme mercado ahí mismo", y agregó: "pero es el efecto dominó: poner al día a todas esas personas en el comercio justo y lograr que lo

pidan en sus tiendas locales; eso tendrá un efecto mucho mayor en el mercado".

"Hemos estado en el negocio durante 100 años y deseamos seguir en él otros 100... Esto no es filantropía. Esto es acerca de incorporar café sostenible en nuestras marcas principales como una manera más eficiente y competitiva de hacer negocios".

Annemieke Wijm, directora senior de los programas de sostenibilidad de artículos de comercio de Kraft Foods.

Kraft firmó recientemente un acuerdo con la Alianza Rainforest; Kraft, que compra alrededor del 10 por ciento de la cosecha mundial de café, acordó comprar granos certificados como producidos con prácticas agrícolas sostenibles y mezclarlos con sus marcas del mercado masivo. Las compras ascenderán a 3,100 millones de dólares anuales y beneficiarán a los agricultores de Brasil, Colombia, México y América Central. Tensie Whelen, directora general de la Alianza Rainforest, elogió el acuerdo y comentó: "este paso de Kraft señala el inicio de la transformación de la industria de café. Tienes una empresa capaz de hacer que los mercados se comprometan a comprar una cantidad significativa de café, a integrarla a través de sus marcas y a no aislarla en una marca".

Entretanto, los expertos de la industria disienten sobre las maneras de reducir la oferta de granos de baja calidad. Un informe reciente de Oxfam recomendó financiamiento gubernamental para destruir 5 millones de sacos de granos de robusta que en la actualidad se almacenan en bodegas en países en desarrollo. Otros preferirían no requerir la intervención gubernamental. Peter A. Reiling, presidente y director general de Technoserve, una organización no lucrativa que promueve la creación de empresas socialmente responsable en países en desarrollo, dijo: "es un asunto emocional y todos parecen tener una solución distinta. Yo diría que no hay una solución milagrosa, sino soluciones de mercado".

Preguntas de repaso

1. ¿Es importante para los comercializadores de café, como Starbucks, Kraft y Nestlé, crear "cadenas de suministro éticas"?, ¿por qué?
2. Un estudio reciente del Institute of Grocery Distribution (Instituto de Distribución de Abarrotes) del Reino Unido determinó que la mayoría de los consumidores no compran productos de comercio justo. El informe señaló: "para la mayoría de los consumidores, el interés personal está en el centro de la selección de alimentos. Pocos consumidores consideran el impacto de sus decisiones de compra en alguien o algo distinto a ellos mismos y su familia". ¿Está de acuerdo con esto?
3. ¿Qué recomendaciones daría para ayudar a curar los padecimientos del mercado del café?

Fuentes: Elizabeth Weise, "Fair Trade Sweetens Pot", *USA Today*, 9 de febrero de 2005, p. 6D; Mary Beth Marklein, "Goodness-To the Last Drop", *USA Today*, 16 de febrero de 2004, pp. 1D, 2D; Tony Smith, "Difficult Times for the Coffee Industry", *The New York Times*, 25 de noviembre de 2003, p. Wl; Sara Silver, "Kraft Blends Ethics with Coffee Beans", *Financial Times*, 7 de octubre de 2003, p. 10; Tim Harford, "Fairtrade Tries a Commercial Blend for Coffee", *Financial Times*, 12 de septiembre de 2003, p. 10; In-Sung Yoo, "Faith Organizations Throw Weight Behind 'Fair Trade' Coffee Movement", *USA Today*, 2 de diciembre de 2003, p. 7D; Peter Fritsche, "Bitter Brew: An Oversupply of Coffee Beans Deepens Latin America's Woes", *The Wall Street Journal*, 8 de julio de 2002, pp. A1, A10.

Caso 4-2

Barbie: problemas crecientes a medida que la chica estadounidense se vuelve global

En 1976, se enterró una cápsula del tiempo para conmemorar el bicentenario de Estados Unidos. La cápsula contenía artículos que captaban la esencia de este país e incluía una muñeca Barbie, descrita como la "estadounidense por excelencia". Treinta años después, Barbie se ha vuelto mucho más cosmopolita. Aunque Mattel genera alrededor del 60 por ciento de sus ingresos anuales en el mercado estadounidense, millones de niñas de todo el mundo han adoptado a Barbie como su juguete favorito; Barbie se vende en más de 150 países. En general, Barbie es la marca de juguete más vendida en el mundo y Mattel es la fábrica de juguetes más grande del mundo. Sin embargo, a medida que Barbie se aproxima a su quincuagésimo aniversario, la popularidad de la muñeca a la moda está disminuyendo tanto en su país de origen como en el extranjero. Por ejemplo, Bratz, una línea competidora de muñecas que exhiben modas de carreras, ha tenido la popularidad explosiva. En contraste, en el Medio Oriente, la línea de muñecas de mayor venta, Fulla, se relaciona con los valores islámicos, como la modestia y el respeto. Además, las jóvenes se inclinan por los dispositivos electrónicos, como los reproductores de música digital. Éstas y otras tendencias representan problemas para Mattel, que depende de Barbie aproximadamente en 20 por ciento de sus ventas anuales.

¿Cuál fue el secreto de las primeras décadas de éxito de Barbie? Ruth Handler, la creadora de Barbie, creía que todos los niños debían jugar con muñecos maduros para proyectar eficazmente sus fantasías de crecimiento (los hijos de Handler se llamaban Barbie y Ken). Aunque los directivos de Mattel creían en un principio que una muñeca con pecho de mujer era inadecuada y nunca se vendería, Barbie se convirtió en un éxito instantáneo entre las niñas estadounidenses.

Con el paso del tiempo, la apariencia de Barbie se ha modificado para reflejar la moda cambiante y las tendencias culturales. Por ejemplo, en 1968, se introdujo la primera Barbie negra para satisfacer la demanda del creciente mercado afro-americano. También se crearon las Barbies hispano-americana y asiático-americanas en respuesta al crecimiento de otros mercados étnicos de Estados Unidos. Un paso natural para Mattel era captar grupos de niños a los que no se había llegado en otras partes del mundo. Una estrategia denominada "Mattel 2000" enfocó la dirección de la

empresa durante la década de 1990. El ex director general John Amerman señaló: "hay el doble de niños en Europa que en Estados Unidos... el triple en América del Sur y 15 veces más en Asia... el mercado potencial para los productos como Barbie... es sorprendente". No obstante, aunque Barbie se ha adaptado con éxito a las diferencias culturales de Estados Unidos, las oportunidades de crecimiento internacional llegan con retos formidables. Con todo, según el director general actual Robert Eckert, Mattel está "dedicada a convertirse en una empresa verdaderamente global".

Europa

Mattel adoptó un modelo regiocéntrico, paneuropeo al mercado de Europa Occidental. Barbie es un enorme éxito en Europa; los niños de Italia, Francia y Alemania tienen como promedio cinco muñecas Barbie en sus colecciones de juguetes. A principios de la década de 1990, Mattel desarrolló una nueva "Friendship Barbie" (Barbie amistad) para venderla en Europa Central y Oriental. La nueva muñeca era menos sofisticada que su contraparte de Europa Occidental, que usa ropa deportiva y accesorios de diseñador. En contraste, Barbie Friendship refleja el estilo de vida más básico que los niños han vivido bajo el comunismo. Sin embargo, aunque Mattel ha experimentado con muñecas multiculturales, la empresa descubrió que en Europa las niñas pequeñas prefieren la conocida Barbie estadounidense a las versiones locales.

Medio Oriente

Desde que se introdujo en el Medio Oriente, Barbie ha enfrentado oposición en los terrenos político, religioso y social. Los padres y los líderes religiosos objetan por igual los valores culturales que transmiten Barbie y Ken. Douglas Jehl escribió en el *Cairo Journal:* "en pocas palabras, el icono de plástico que representa a las niñas occidentales es considerado en el Medio Oriente, donde la modestia importa, como una trampa".

En Egipto e Irán, Barbie enfrenta la competencia de varias marcas de muñecas nuevas cuyo objetivo es proporcionar una alternativa islámica a Barbie. Un vendedor de juguetes árabe señaló: "creo que Barbie es más dañina que un misil estadounidense". Entre la competencia de Barbie hay muñecas con apariencia recatada como Laila, diseñadas según las recomendaciones de los participantes en las celebraciones infantiles de la Liga Árabe realizadas en 1998. Laila usa ropa contemporánea sencilla, como una blusa de manga corta, falda y el atuendo árabe tradicional. Abala Ibrahim, director del Departamento de la Niñez de la Liga Árabe, cree que "hay una brecha cultural cuando una niña árabe juega con una muñeca como Barbie... la realidad de la niña árabe promedio es diferente de la de Barbie, con su alberca, Cadillac, cabello rubio y su novio Ken".

A pesar de las diferencias culturales y un precio equivalente a siete veces el salario mensual promedio, Barbie ha tenido mucho éxito en Irán. Aún queda por ver si Barbie, que está "prohibida por el Islam", se enfrentará a las nuevas competidoras locales Sara y Dara, creadas expresamente para competir contra Barbie. Las muñecas usan ropa tradicional y pañoleta; están disponibles con miembros de la familia, reforzando así la importancia de la familia para los niños iraníes. Las muñecas fueron lanzadas en 2002 a precios equivalentes a la tercera parte del de Barbie.

Ni Laila ni Sara han logrado la popularidad de Fulla, una muñeca cuyo nombre se relaciona con la fragancia del jazmín. NewBoy Design Studio, con sede en Siria, introdujo a Fulla en 2003. Las muñecas Fulla, cuyo empaque es una caja de color rosa brillante, se visten con "indumentaria para el exterior" modesta. Ésta incluye el hajib, o pañoleta tradicional, y una túnica larga conocida como abaya; un tapete de oración rosa viene con cada muñeca. Fawaz Abidin, gerente de la marca Fulla para NewBoy, explicó: "esto no sólo se trata de poner el hijab en la muñeca Barbie. Debes crear un personaje con el que padres e hijos deseen relacionarse. Nuestra publicidad está llena de mensajes positivos sobre el carácter de Fulla. Ella es honesta, amorosa y compasiva, y respeta a su padre y a su madre".

América Latina

En Brasil, Barbie enfrenta una fuerte competencia de una rival local más barata. América Latina fue de uno de los primeros mercados no estadounidenses donde Barbie ingresó. Brasil es un importante mercado para Mattel porque las muñecas representan el 37 por ciento de las ventas de juguetes del país que ascienden a 430 millones de dólares anuales. No obstante, Barbie ha perdido participación en el mercado a favor de la muñeca Susi, fabricada por Estrela, la empresa que alguna vez adquirió la licencia para distribuir a Barbie en Brasil. Debido a la impresionante popularidad de Susi, Estrela introdujo a Susi en Chile, Argentina, Paraguay y Uruguay en el año 2000. El éxito de Susi se atribuye tanto a un precio más bajo como a la inclusión de toques brasileños realistas que permiten a los niños brasileños identificarse con esta muñeca. Susi es rubia, con pecho y cintura pequeños, pero con muslos amplios y piel oscura, similar a las niñas brasileñas. Susi representa la filosofía de que "las niñas desean muñecas que las muestren como son, no como desean ser".

Asia y Japón

Mattel aprendió que, para lograr el éxito en una cultura extranjera, Barbie no necesita una remodelación total, sino que puede ser muy rentable con cambios cosméticos menores. Por ejemplo, Barbie fue lanzada con éxito en India en 1995 y, aunque el producto central permanece sin cambios, las muñecas hindúes tienen un punto pintado en la frente y se visten con un sari.

Mattel ha tenido más dificultad para conquistar el segundo mercado de juguetes más grande del mundo, Japón. El mercado japonés de juguetes tiene ventas anuales con un valor de 8,000 millones de dólares y es vital si Mattel desea lograr su meta debe volverse más global. El mercado japonés es muy difícil de penetrar, como Mattel lo ha comprobado durante los 20 años de hacer negocios en el país. Las empresas que entran a Japón deben contender con complejos sistemas de distribución y una intensa competencia de las marcas japonesas. Además, las muñecas son una fuerte tradición en la cultura japonesa con una herencia de más de 800 años e importancia ceremonial.

Los intentos iniciales de Mattel para comercializar a Barbie en Japón tuvieron un éxito limitado. La administración suponía que el éxito de Barbie en otros mercados se repetiría en Japón. John Amerman, director general de Mattel a mediados de la década de 1990, comentó: "no sabían qué era ese producto y no funcionó". Para aumentar sus ventas, Mattel solicitó los servicios de Takara, un especialista en juguetes japoneses. A través de grupos de enfoque, Mattel se dio cuenta de que las piernas de Barbie eran demasiado largas y su pecho demasiado grande; en pocas palabras, las niñas japonesas no tenían relación con las características físicas de Barbie. Además, los ojos de Barbie se cambiaron de azules a cafés; finalmente, la muñeca adquirió una apariencia atractiva para el sentido de la estética de los niños japoneses. Había nacido la Barbie Takara.

Aunque las ventas mejoraron, una discrepancia con la licencia apremió a Mattel a terminar la relación con Takara y a buscar un nuevo socio en Japón. Takara siguió vendiendo la muñeca co-

mo Jenny, que, irónicamente, se convirtió en una competidora para la nueva Barbie japonesa. En 1986, Mattel se unió con Bandai, la empresa de juguetes más grande de Japón. Bandai produjo Barbies Maba ("Ma" por Mattel y "ba" por Bandai) con grandes ojos cafés. Sin embargo, debido a sus similitudes con la muñeca Jenny, Barbie Maba fue retirada del mercado antes de alcanzar el éxito. Maba fue reemplazada con Barbies Bandai, que fueron de nuevo similares a Jenny, con una mirada de grandes ojos, pero usando principalmente vestidos de noche y ropa poco imaginativa.

De nuevo, el éxito de mercado eludía a Mattel. La empresa no estaba comprometida ni con el estilo japonés ni con un estilo estadounidense y competía pobremente contra muñecas cuya identidad estaba bien definida. No obstante, Mattel se dio cuenta de que su ventaja competitiva residía en su cultura estadounidense. Aunque Mattel intentó adaptarse a la cultura japonesa, descubrió una vez más que las niñas preferían la conocida Barbie a las versiones locales. En 1991, Mattel terminó su relación con Bandai y abrió su propia oficina de marketing y ventas en Tokio. Introdujo su Barbie estadounidense en Japón y experimentó el éxito con la "Barbie Long Hair Star", que se convirtió en una de las muñecas más vendidas en Japón. Aunque se acumularon pérdidas financieras hasta 1993, Barbie obtuvo utilidades en Japón en 1994, con ventas que casi se duplicaron a partir de su reintroducción.

En 1999, Mattel reenfocó sus esfuerzos japoneses. La entonces directora general Jill Barad prometió duplicar las ventas internacionales de Mattel en un periodo de 5 años. Para lograr este fin, un japonés nativo de nombre Sam Sugiyama se hizo cargo de las operaciones japonesas de Mattel; anteriormente, expatriados estadounidenses habían ocupado este puesto. Sugiyama declaró que Mattel estaba "muy ansiosa por hacer algo rápidamente", algo entendible si se consideraban los problemas pasados que tuvo en el mercado. Después de casi 20 años de perseverar en Japón, era imperante que Mattel mejorará su posición. Por lo tanto, la empresa se unió de nuevo a Bandai para formar una alianza de marketing, ventas y desarrollo de productos con el propósito de hacerle frente al complejo sistema de distribución japonés. A finales de 2001, el nuevo director general Robert Eckert reportó que la asociación estratégica de Mattel con Bandai había "eliminado las pérdidas operativas crónicas" en Japón.

Reto de Mattel en el siglo XXI: dar nueva vida a Barbie

Al escribir en el *Annual Report* de 1999 de Mattel, el director general interino Ronald Loeb prometió que la empresa "adaptará de una manera proactiva sus productos a los gustos locales, las condiciones económicas y los precios en vez de ver al resto del mundo como una extensión de nuestra estrategia estadounidense". Al mismo tiempo, Richard Dickson, vicepresidente senior de Mattel de productos de consumo para niñas a nivel mundial, creía que la estrategia global de Barbie debía tener su origen desde una perspectiva de cohesión mundial. Comentó: "si viaja en avión de Francia a Japón y a Estados Unidos y encuentra una cartelera publicitaria de Barbie, tendrá la sensación de que es la misma Barbie (en los tres países)". Para facilitar su modelo global, Mattel ha entregado al presidente estadounidense de Barbie la responsabilidad total de la marca en todo el mundo.

Aunque los directivos de Mattel adaptaron la estrategia global de la empresa, apareció una nueva amenaza competitiva en la retaguardia. En 2001, MGA Entertainment (cuyo director general es irónicamente nativo de Irán) introdujo a Bratz, una línea de muñecas a la moda con grandes cabezas y una actitud "pícara". Tanto en Estados Unidos como en Europa, son las muñecas más populares entre las niñas de 8 a 12 años de edad, un segmento conocido como niñas mayores. En un periodo de tres años, las ventas globales de las muñecas Bratz (en afiladas cajas de color púrpura y negro) y su mercancía relacionada ascendieron a 2,500 millones de dólares. En 2003, alarmada porque la participación de Barbie en el mercado de las muñecas a la moda había caído de 85 a 70 por ciento (una disminución atribuida principalmente al éxito de Bratz), Mattel respondió lanzando su propia línea de muñecas novedosas para niñas grandes llamadas Flavas.

El equipo de gerentes de Mattel también se enfrentó a otra decisión crítica. Para reavivar el atractivo de Barbie para las niñas estadounidenses menores de 8 años, ¿debían remodelar radicalmente a Barbie y arriesgarse a alejar a las niñas jóvenes y a sus mamás? ¿Podría la cultura corporativa de Mattel aceptar esta propuesta? Un consultor de marketing dijo: "hay algo profundo que le falta a la marca Barbie. Mattel necesita construir un fundamento para esta edad y tiempo. Deben preguntarse '¿cuál es mi historia?, ¿cuál es la nueva dirección de Barbie a largo plazo?'". El consultor de marca Ken Markman, ex directivo de Mattel, agrega: "no es cuestión de salvar a Barbie, sino de reconocer qué la hizo poderosa en primer lugar y hacer que eso sea relevante hoy".

Preguntas de repaso

1. Describa la estrategia de marketing global de Mattel para Barbie y evalúe su éxito. ¿La administración demuestra que comprende y acepta la necesidad de "pensar globalmente y actuar localmente"?
2. Alrededor del 90 por ciento de los niños del mundo viven en países en desarrollo. A pesar de las recientes tendencias negativas de sus ventas, Barbie sigue siendo el juguete más popular del mundo. ¿Qué debe hacer Mattel para capitalizar la fortaleza estratégica de la marca Barbie y aprovechar las oportunidades de mercado en todo el mundo?
3. ¿Qué tan importante es la cultura para dictar las preferencias de los niños en cuanto a juguetes?, ¿las diferencias culturales ocasionarán el fracaso de Mattel conforme la empresa se enfrenta a nuevos competidores en el Medio Oriente?
4. Los observadores de la industria se refieren con frecuencia a Barbie como un "icono". ¿Qué significa esto?, ¿qué deben hacer los directivos de Mattel para mejorar las ventas de Barbie en Estados Unidos?

Ésta es una versión revisada y actualizada de un caso escrito por Alexandra Kennedy-Scott, David Henderson y Michel Phan, ESSEC Business School. Usado con permiso. *Fuentes:* Edward Iwata, "How Barbie Is Making Business a Little Better", *USA Today*, 27 de marzo de 2006, pp. 1b, 2B; Michael Barbaro, "Breaking Up Was Hard to Do", *The New York Times,* 9 de febrero de 2006, pp. C1, C6; Souheila Al-Jadda, "Move over, Barbie", *USA Today*, 14 de diciembre de 2005, p. 23A; T. L. Stanley, "Barbie Hits the Skids", *Advertising Age*, 31 de octubre de 2005, pp. 1, 33; Katherine Zoepf, "This Doll Has an Accessory Barbie Lacks: A Prayer Mat", *The New York Times*, 22 de septiembre de 2005, p. A4; Queena Sook Kim e Ichiko Fuyuno, "Barbie's New Clothes", *The Wall Street Journal*, 30 de enero de 2004, pp. B1, B3; Maureen Tkacik, "Dolled Up: To Lure Older Girls, Mattel Brings in Hip-Hop Crowd", *The Wall Street Journal*, 18 de julio de 2003, pp. Al, A6; Richard Dickson, "Marketers of the Next Generation: Richard Dickson", *Brandweek*, 8 de abril de 2002, p. 30; David Finnigan, "Mattel Dolls Up Barbie 'Nutcracker' with a Little Help from McD, CBS", *Brandweek*, 16 de julio de 2001, p. 6; Jan Golab, "King Barbie: How I Gussied Up America's Favorite Toy and Turned My Struggling Campany into a Megatoyopoly", *Los Angeles Magazine*, 1 de agosto de 1994, p. 66; Lawrence B. Chonko, "*Case* Study: Alliance Formation with Direct Selling Companies: Avon and Mattel", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 19, No. 1, invierno de 1999, p. 6; "Big Game Hunting", *Economist,* 17 de abril de 1999, p. 68; Mattel Inc. *Annual Report* (varios años).

5 Entornos político, legal y regulador del marketing global

En 1998, Sun Microsystems interpuso una demanda ante el Tribunal Federal de Estados Unidos alegando que Microsoft limitaba la capacidad de los servidores que comercializan Sun y otras empresas para interactuar con PCs que ejecutan el sistema operativo Windows. Más del 90 por ciento de las PCs del mundo ejecutan Windows y otro software de Microsoft; algunos de los rivales de Microsoft creen que la empresa realiza prácticas comerciales desleales para dominar el mercado global de software. Aunque Microsoft resolvió el caso estadounidense en 2001, la Comisión Europea también había comenzado a investigar la queja de Sun; además, la Comisión inició una investigación independiente para determinar si Microsoft estaba creando un monopolio de descargas de música digital y otros nuevos segmentos de mercado al combinar Windows con su programa Media Player. Al final, en la primavera de 2004 la Comisión emitió el fallo de que Microsoft había violado las leyes antimonopolio, por lo que le impusieron tres sanciones. En primer lugar, Microsoft debe permitir a los fabricantes de computadoras que comercialicen PCs con Windows equipadas con marcas alternativas de software de medios para reproducir música y videos. En segundo lugar, Microsoft debe proporcionar a sus competidores más información sobre los códigos y protocolos de Windows, estimulando la innovación de nuevos productos de software. Por último, Microsoft tuvo que pagar una multa récord de 602 millones de dólares.

El caso de Microsoft ilustra el impacto que producen los entornos político, legal y regulador en el comercio internacional y las actividades de marketing global. El gobierno de cada una de las naciones del mundo regula las transacciones y el comercio con otros países e intenta controlar el acceso de las empresas extranjeras a los recursos nacionales. Cada país tiene su propio sistema legal y regulador que afecta las operaciones y las actividades de la empresa global, incluyendo la habilidad del experto en marketing global para abordar oportunidades y amenazas de mercado. Las leyes y las regulaciones limitan el desplazamiento transfronterizo de los productos, servicios, personas, dinero y conocimientos. El experto en marketing global debe tratar de cumplir con cada serie de restricciones nacionales (y, en algunos casos, regionales). El hecho de que las leyes y las regulaciones sean con frecuencia ambiguas y cambien en forma constante obstaculiza estos esfuerzos.

En este capítulo consideramos los elementos básicos de los entornos político, legal y regulador del marketing global, incluyendo los problemas actuales más apremiantes y algunos métodos sugeridos para resolverlos. Algunos temas específicos, como las reglas de exportación e importación de productos industriales y de consumo, las normas de salud y seguridad, y las regulaciones relacionadas con el empaque, el etiquetado, la publicidad y la promoción, se abordan en capítulos posteriores dedicados a los elementos individuales de la mezcla de marketing.

Para cumplir con un fallo antimonopolio en 2004, Microsoft creó Windows XP Edition N, un sistema operativo "separado" para el mercado europeo que no incluye el Media Player de la empresa. En la primavera de 2006, los abogados de Microsoft y la Comisión Europea se presentaron ante un panel de 13 jueces en el European Court of First Instance (Tribunal Europeo de Primera Instancia) con sede en Luxemburgo. Los abogados de Microsoft argumentaron que las ventas insignificantes de Edition N constituyen la evidencia de que el fallo de 2004 fue un fracaso. En septiembre de 2007, el Tribunal de Primera Instancia respaldó el caso de la Comisión Europea contra el gigante del software. En la actualidad, Microsoft tiene la opción de apelar el caso ante el European Court of Justice (Tribunal Europeo de Justicia).

ENTORNO POLÍTICO

Las actividades de marketing global se llevan a cabo dentro del entorno político de las instituciones gubernamentales, partidos políticos y organizaciones a través de los cuales las personas y los gobernantes de un país ejercen el poder. Como vimos en el capítulo 4, cada país tiene una cultura única que refleja a su sociedad. Además, cada país tiene una *cultura política*, que refleja la importancia relativa del gobierno y el sistema legal, y proporciona un contexto dentro del cual los individuos y las corporaciones comprenden su relación con el sistema político. Una empresa que hace negocios fuera de su país de origen debe estudiar con sumo cuidado la cultura política del país meta y analizar las cuestiones sobresalientes que surjan del entorno político. Entre ellas están la actitud del partido en el poder hacia la soberanía, el riesgo político, los impuestos, la amenaza de la dilución de la igualdad y la expropiación.

Estados-nación y soberanía

La **soberanía** se define como una autoridad política suprema e independiente. Hace un siglo, el presidente de la U.S. Supreme Court of Justice (Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos), Melville Fuller dijo: "todo estado soberano debe respetar la independencia de cualquier otro estado soberano, y los tribunales de un país no juzgarán las acciones de otro gobierno realizadas dentro de su territorio". Recientemente, Richard Stanley, presidente de Stanley Foundation, ofreció la siguiente descripción concisa:

> Un estado soberano era considerado libre e independiente. Regulaba el comercio, administraba el flujo de personas que entraba y salía de sus fronteras y ejercía una total jurisdicción sobre todas las personas y propiedades dentro de su territorio. Tenía el derecho, la autoridad y la habilidad para dirigir sus asuntos internos sin interferencia externa y para usar su poder e influencia internacionales con plena discreción.[1]

[1] Vea *Changing Concepts of Sovereignty: Can the United Nations Keep Pace?* (Muscatine, IA: The Stanley Foundation, 1992), p. 7.

Las acciones gubernamentales realizadas en nombre de la soberanía ocurren en el contexto de dos criterios importantes: la etapa de desarrollo y el sistema político y económico del país.

Como se describió en el capítulo 2, las economías de los países individuales se clasifican como industrializadas, de reciente industrialización o en desarrollo. Muchos gobiernos de países en desarrollo ejercen control sobre el desarrollo económico de sus países al aprobar leyes y regulaciones proteccionistas. Su objetivo es fomentar el desarrollo económico por medio de la protección de industrias emergentes o estratégicas. Los líderes gubernamentales también practican el amiguismo y hacen favores a los miembros de sus familias o a "buenos amigos". Por ejemplo, el ex presidente indonesio Suharto estableció un programa nacional automotriz que otorgó deducciones fiscales y privilegios arancelarios a una empresa que su hijo menor estableció en Corea del Sur. Estados Unidos, la UE y Japón respondieron presentando el asunto ante la OMC. Por el contrario, cuando muchos países alcanzan etapas avanzadas de desarrollo económico, sus gobiernos declaran que (por lo menos en teoría) cualquier práctica o política que limite el libre comercio es ilegal. Las leyes y las regulaciones antimonopolio se establecen para promover la competencia justa. Las leyes de países desarrollados definen y preservan con frecuencia el orden social de la nación; las leyes se amplían para abarcar las actividades políticas, culturales e incluso intelectuales, así como la conducta social. Por ejemplo, en Francia, las leyes prohíben el uso de palabras extranjeras, como *le weekend* o *le marketing* en documentos oficiales. Además, la ley francesa aprobada en 1996 requiere que por lo menos 40 por ciento de las canciones que se transmiten por las estaciones de radio populares sean francesas.

En el capítulo 2 también señalamos que casi todas las economías del mundo combinan elementos de sistemas de mercado y no mercado. El poder político soberano de un gobierno que está en una economía en su mayoría de no mercado afecta gran parte de la vida económica de un país. En contraste, en una democracia capitalista orientada al mercado, ese poder tiende a ser mucho más limitado. Un fenómeno global actual que ocurre tanto en las estructuras de mercado como de no mercado es la tendencia hacia la privatización, que reduce la participación gubernamental directa como proveedora de bienes y servicios de una economía específica. En esencia, cada acción de privatización desplaza aún más la economía de un país en dirección del libre mercado. Esta tendencia es muy evidente en México, donde, en algún tiempo, el gobierno controló más de 1,000 "paraestatales". Para inicios de la década de 1990, la mayoría se había vendido, ya que el presidente Carlos Salinas de Gortari dirigió la venta de participaciones totales o parciales en empresas, con un valor de 23 mil millones de dólares, incluyendo las dos aerolíneas mexicanas, minas y bancos. La privatización en México y en cualquier otra parte es evidencia de que los gobiernos nacionales están cambiando su *manera* de ejercer el poder soberano.

Algunos observadores creen que la integración al mercado global erosiona la soberanía económica global. El consultor económico Neal Soss señala: "el recurso fundamental de un gobierno es el poder y hemos visto en repetidas ocasiones que los ataques persistentes del mercado vencen la determinación de los gobiernos".[2] ¿Ésta es una tendencia perturbadora? Si el asunto se formula en términos de marketing, resalta el concepto del intercambio: los países pueden estar dispuestos a renunciar a su soberanía a cambio de algo de valor. Si los países pueden aumentar su participación en el comercio mundial y su ingreso nacional, quizá estarán dispuestos a ceder cierta soberanía. En Europa, los países individuales de la UE están renunciando al derecho a tener sus propias monedas, cediendo el derecho a establecer las normas de sus propios productos y haciendo otros sacrificios a cambio de mayor acceso al mercado.

Riesgo político

El **riesgo político** es la posibilidad de que ocurra un cambio en el entorno político o en la política gubernamental de un país que afectaría negativamente la habilidad de una

[2] Citado en Karen Pennar, "Is the Nation-State Obsolete in a Global Economy?", *Business Week*, 17 de julio de 1995, p. 80.

Maternidad, tarta de manzana y GATT

Rápido, nombre algo que hayan apoyado los presidentes Clinton, Bush y Reagan, 450 economistas estadounidenses líderes, incluso cuatro ganadores del premio Nobel, la Asociación Nacional de Gobernadores, la Unión de Consumidores, la Mesa Redonda Empresarial y muchos otros.

¿Maternidad? ¿Tarta de manzana? Bueno, probablemente. Pero no hay duda de que cada uno de estos individuos y organizaciones apoyan al GATT, el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio. Lo que se conoce como la Ronda de Uruguay del GATT, un acuerdo que les tomó a 117 países más de 7 años para negociarlo, espera ahora la aprobación del Congreso.

El acuerdo reducirá los aranceles de importación en todo el mundo en un promedio de 40 por ciento y abarcará nuevas áreas, como la agricultura, la propiedad intelectual y algunos servicios, áreas importantes para la economía estadounidense. Este acuerdo podría generar hasta 5 billones de dólares en nuevo comercio mundial para 2005.

Según las palabras del ex presidente Ronald Reagan: "en el comercio, todo el mundo termina ganando con el crecimiento de los mercados". Hemos sido testigos de eso este año desde que entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) el 1 de enero. A pesar de las predicciones negativas, el comercio va en aumento, los precios de consumo bajan y no han ocurrido despidos masivos.

Aunque las reducciones arancelarias del GATT son menores que las del TLCAN, el número de países involucrados y el tamaño de sus flujos comerciales son mucho mayores. El efecto del GATT sólo en Estados Unidos será cinco veces mayor que el del TLCAN.

Esperamos que el proyecto de ley se apruebe antes de que se levante la sesión del Congreso de este año (y sin ningún elemento de financiamiento que perjudique a las empresas que el GATT intenta ayudar).

¿Qué significará el GATT para Estados Unidos?

En primer lugar, es importante señalar que el comercio internacional representa alrededor de una cuarta parte del producto interno bruto de Estados Unidos, o PIB, es decir, el valor de lo que el país produce. Durante los últimos cinco años, las exportaciones generaron la mitad del crecimiento económico de estadounidense. Más de 10.5 millones de trabajadores estadounidenses deben sus empleos directa o indirectamente a la exportación de bienes o servicios y, a partir del GATT, se pronostican entre 500 mil y 1.4 millones de empleos (con un salario mayor que el promedio).

El Departamento del Tesoro calcula que los beneficios a largo plazo de este acuerdo del GATT alcanzarán un monto entre 100 mil y 200 mil millones de dólares anuales de ingreso adicional para Estados Unidos o 1,700 dólares por familia. Otros estudios predicen incrementos del PIB hasta de 1.2 por ciento. Se espera que únicamente las exportaciones agrícolas asciendan hasta 8,500 millones de dólares anuales en la próxima década.

¿Qué convierte al GATT en tal bendición para Estados Unidos?

- En promedio, los países extranjeros imponen más restricciones y aranceles comerciales sobre los bienes estadounidenses que los que Estados Unidos impone sobre los de ellos. El GATT reducirá los aranceles y nivelará el campo de juego.
- Por primera vez, el GATT protegerá la "propiedad intelectual", como patentes, marcas registradas y derechos de reproducción. Eso ayudará a las industrias de computadoras y software, entretenimiento, alta tecnología y productos farmacéuticos, para nombrar algunas.
- Además, por primera vez, el GATT abrirá mercados para industrias de servicios, como contabilidad, publicidad, servicios de computación, construcción e ingeniería.
- El GATT abrirá mercados para productos agrícolas estadounidenses.

Así que llamemos a nuestras madres, sirvámonos un pedazo de tarta de manzana y hagamos saber a nuestros senadores y representantes que deseamos que se apruebe la ley del GATT este año.

Mobil®

Mobil, AIG y muchas otras empresas usan publicidad corporativa para apoyar su postura oficial en los asuntos relacionados con el comercio. A mediados de la década de 1990, Mobil organizó una campaña publicitaria que abordaba varios temas de interés público, como asuntos comerciales, aire limpio, combustibles alternativos y la reforma de la atención médica. Este anuncio apremia al Congreso de Estados Unidos a que apruebe el GATT.

empresa para operar de manera eficaz y rentable. Ethan Kapstein, profesor de INSEAD comentó:

> Quizá las mayores amenazas a las operaciones de las corporaciones globales, y las más difíciles de manejar, surgen del entorno político en el que llevan a cabo sus negocios. Un día, una empresa extranjera es un miembro aceptado en la comunidad local; al día siguiente, los políticos oportunistas la desprestigian.[3]

El riesgo político puede impedir que una empresa invierta en el extranjero; dicho de otro modo, cuando el entorno político de un país se caracteriza por tener un alto nivel de incertidumbre, ese país puede tener problemas para atraer inversión extranjera. Sin embargo, como señala el profesor Kapstein, los directivos no logran visualizar el riesgo político porque no estudiaron ciencias políticas. Por esta razón, no han estado expuestos a los asuntos que cuestionan los estudiantes de política acerca de las actividades de las empresas globales (¡un argumento sólido para una educación en artes liberales!). Los acontecimientos actuales deben ser parte de la agenda de información; por ejemplo, las personas de negocios deben estar al tanto de la formación y evolución de los partidos políticos. Entre las fuentes valiosas de información están *The Economist*, *Financial Times* y otras publicaciones periódicas de negocios.

[3] Ethan Kapstein, "Avoiding Unrest in a Volatile Environment", *Financial Times-Mastering Uncertainty, Parte I*, 17 de marzo de 2006, p. 5.

La Economist Intelligence Unit (Unidad de Inteligencia de The Economist; EIU; www.eiu.com), la Business Environment Risk Intelligence (BERI SA; www.beri.com) con sede en Ginebra y el PRS Group (www.prsgroup.com) publican informes actualizados de riesgo político sobre mercados nacionales individuales. Estas fuentes comerciales varían algo en cuanto a los criterios de riesgo político. Por ejemplo, BERI se centra en las características sociales y de sistemas, en tanto que PRS Group se centra de manera más directa en las acciones gubernamentales y las funciones económicas (vea la tabla 5-1).

Por ejemplo, las estrategias políticas del gobierno del ex presidente Boris Yeltsin en Rusia crearon un alto nivel de riesgo político. Vladimir Putin, sucesor de Yeltsin, lleva a cabo reformas en un intento por preparar el terreno para que Rusia sea miembro de la OMC y atraer inversión extranjera. El gobierno tiene muchos proyectos de ley pendientes que, si se adoptan, fortalecerán la propiedad intelectual y la ley contractual. Las perspectivas a mediano plazo para la transformación del mercado ruso parecen buenas. No obstante, Roland Nash, un especialista en banca de inversión con sede en Moscú, comentó recientemente, "el riesgo político todavía se percibe como muy alto aquí. Como inversionista en Rusia debes creer en Putin. En realidad, aún no puedes creer en el estado de derecho.".[4] El clima político actual en el resto de Europa Central y Oriental todavía se caracteriza por los diversos grados de incertidumbre. Hungría, Letonia y Albania representan tres niveles diferentes de riesgo. Hungría y Letonia ya lograron un estatus de ingreso medio alto, aunque se pronostica que Letonia crecerá más lentamente. En Albania, la transición a una economía de mercado ha sido entorpecida por una contienda continua entre el primer ministro socialista del país y el líder del partido democrático opositor.[5] La atención diligente a la evaluación del riesgo en la región debe ser continua para determinar cuándo ha disminuido el riesgo a niveles aceptables para la gerencia.

Tabla 5-1

Categorías de riesgo político

EIU	Business Environment Risk Intelligence (BERI)	Pronósticos de riesgo político mundial del PRS Group
Guerra	Fragmentación del espectro político	Probabilidad de disturbios políticos
Descontento social	Fragmentación por idioma, etnia o grupos religiosos	Restricciones de equidad
Transición política ordenada	Medidas restrictivas/coercitivas requeridas para conservar el poder	Restricciones de las operaciones locales
Violencia motivada políticamente	Mentalidad (xenofobia, nacionalismo, corrupción, nepotismo)	Discriminación fiscal
Controversias internacionales	Condiciones sociales (incluyendo la densidad de la población y la distribución de la riqueza)	Restricciones de repatriación
Cambio de gobierno/ orientación empresarial	Organización y poderío de las fuerzas para un gobierno radical	Controles de cambio
Eficacia institucional	Dependencia de una potencia hostil o importancia para ésta	Barreras arancelarias
Burocracia	Influencias negativas de fuerzas políticas regionales	Otras barreras
Transparencia o justicia	Conflicto social que lleva consigo manifestaciones, huelgas y violencia callejera	Demoras de pago
Corrupción	Inestabilidad percibida por asesinatos y guerra de guerrillas	Expansión fiscal o monetaria
Crimen		Costos de mano de obra
		Deuda externa

Fuente: adaptado de Llewellyn D. Howell, *The Handbook of Country and Political Risk Analysis*, 2°. ed. (Syracuse, NY: PRS Group, 1998).

[4] David Lynch, "Russia Brings Revitalized Economy to the Table", *USA Today*, 13 de julio de 2006, p. 2B.
[5] Leyla Boulton, "Political Discord Slows EU March", *Financial Times-Albania: Special Report*, 18 de mayo de 2004, p. 22.

el resto de la historia

Microsoft frente a la UE

Microsoft tomó la ofensiva al pagar 3,000 millones de dólares a Sun, Novell y RealNetworks para que retiraran sus acusaciones tanto en Estados Unidos como en la UE. Entretanto, algunos reguladores sugirieron que Microsoft estaba retrasando de manera intencional el cumplimiento de las órdenes de la comisión. Una tarea clave era producir un manual de instrucciones que ayudaría a las empresas rivales a escribir software compatible con Windows. Microsoft adoptó la postura de que hacer eso equivalía a revelar su propiedad intelectual. El manual sería muy útil para las empresas que ofrecen el sistema operativo de código abierto (público) y de bajo costo conocido como Linux. Microsoft considera a Linux una amenaza para su modelo de negocio, ya que Microsoft genera ingresos mediante el cobro de derechos de licencia. Tanto la ley de copyright como la de patentes protegen el código fuente de Windows.

Microsoft llevó al extremo el concepto legal de "divulgación" y envió a los reguladores cajas que contenían miles de páginas de documentos concernientes al manual. Después de que el equipo de la UE se quejó, Microsoft envió a un abogado para que clasificara los documentos. Cuando los ingenieros de Sun, Oracle, Novell e IBM llegaron a la oficina central de Microsoft para ver el manual de 12 mil páginas, la seguridad era fuerte. Los visitantes concluyeron que el manual estaba desorganizado y no tenía uso. La comisión ordenó a Microsoft mejorar el manual.

Entretanto, Neelie Kroes, ex ministra del gabinete holandés, se convirtió en la comisaria europea de competencia. Se reunió con el director general de Microsoft, Steve Ballmer para tratar de resolver el asunto, pero sin provecho. Después de que un consultor técnico externo determinó que el manual seguía siendo inadecuado, la comisaria acusó formalmente a Microsoft de ignorar las órdenes. Microsoft argumentó que la comisión no había aclarado con exactitud qué tipo de documentación debía producir.

En julio de 2006, la comisión multó a Microsoft con 280.5 millones de euros adicionales por no cumplir con las leyes antimonopolio de 2004. Kroes también indicó que los precedentes del caso se aplicarían a Vista, el siguiente reemplazo de Windows de Microsoft. En particular, la inquietud era si Vista se ofrecería junto con el software de búsqueda de Internet que sería una alternativa a Google, así como con un lector fijo de documentos similar a Adobe Acrobat.

Fuentes: Tobias Buck, "Microsoft Closer to European Truce", Financial Times, *13 de julio de 2006, p. 14; Mary Jacoby, "EU Hits Microsoft with $358.3 Million Penalty",* The Wall Street Journal, *13 de julio de 2006, p. A3; Mary Jacoby, "Second Front: Why Microsoft Battles Europe Years After Settling with U.S.",* The Wall Street Journal, *5 de mayo de 2006, pp. p. A1, A12; Adam Cohen, "Microsoft Faces Threat of More Fines in Europe",* The Wall Street Journal, *15 de febrero de 2006, p. B2; Brandon Mitchener, "EU Backs Plans to Punish Microsoft",* The Wall Street Journal, *6 de marzo de 2004, p. B3; Mitchener, James Kanter y Don Clark, "Regulatory Jolt: EU Warns Microsoft Is Abusing Its Control of Certain Software",* The Wall Street Journal, *7 de agosto de 2003, pp. A1, A2.*

Las empresas compran seguros para contrarrestar los posibles riesgos que surjan del entorno político. En Japón, Alemania, Francia, Gran Bretaña, Estados Unidos y otros países industrializados, diversas agencias ofrecen seguros de inversión a las corporaciones que hacen negocios en el extranjero. La OPIC (www.opic.gov) proporciona diversos tipos de seguros contra riesgos políticos a empresas estadounidenses; en Canadá, la Export Development Corporation (Corporación para el Desarrollo de las Exportaciones) desempeña una función similar. Las actividades de la OPIC estuvieron bajo escrutinio en 1997 cuando la administración Clinton propuso reautorizarla, junto con el Ex-Im Bank. Algunos legisladores deseaban desmantelar ambas agencias como parte de un esfuerzo por reducir la participación del gobierno en los negocios. Estos legisladores criticaban a las agencias por proporcionar subsidios innecesarios a las grandes corporaciones.[6]

Impuestos

Los gobiernos dependen de los ingresos tributarios para generar los fondos necesarios para los servicios sociales, el ejército y otros gastos. Por desgracia, las políticas impositivas gubernamentales sobre la venta de bienes y servicios motivan con frecuencia a empresas e individuos a obtener utilidades *no* pagando impuestos. En China, los impuestos de importación han disminuido desde que el país se unió a la OMC. Con todo, muchos bienes aún están sujetos a impuestos de dos dígitos más un impuesto al valor agregado del 17 por ciento. En consecuencia, cantidades significativas de aceite, cigarros, película fotográfica, computadoras personales y otros productos se introducen ilegalmente en China. En algunos casos, los documentos aduanales se falsifican para registrar menos bienes de un embarque; además, el ejército chino ha escoltado supuestamente bienes al interior del país. Irónicamente, las empresas globales todavía se be-

[6] Nancy Dunne, "Ex-Im Bank and Opic Face Survival Test in US." *Financial Times*, 8 de mayo de 1997, p. 8.

Resumen informativo **BRIC**

Wal-Mart opera más de 6,500 tiendas en diversos países, incluyendo 56 en China. Sin embargo, Wal-Mart no tiene tiendas en India, donde la ley prohíbe la inversión extranjera directa en tiendas de mercancía general.

Fuente: "India: Global Partner or Nuclear Threat?" The Wall Street Journal, *4-5 de marzo de 2006, p. A7.*

nefician de esta práctica; por ejemplo, se ha estimado que el 90 por ciento de los cigarros extranjeros que se venden en China se introducen de forma ilegal. Para Philip Morris, esto significa ventas anuales de 100 millones de dólares a distribuidores de Hong Kong, que después meten de contrabando los cigarros a través de la frontera.[7] Los altos impuestos sobre el consumo y al valor agregado también fomentan las compras ilegales en las fronteras, ya que los consumidores van al extranjero en busca de buenos valores. Por ejemplo, en Gran Bretaña, la Wine and Spirit Association (Asociación de Vinos y Licores) calcula que, en promedio, los automóviles que regresan de Francia van cargados con 80 botellas de vino.

Los impuestos corporativos son otro problema. El alto nivel de riesgo político evidente hoy en Rusia se atribuye en parte a los altos impuestos sobre las operaciones comerciales. Los impuestos elevados animan a las empresas a participar en transacciones en efectivo o intercambios que no se contabilizan y permanecen ocultos a las autoridades fiscales. A su vez, reduce la liquidez que impide a las empresas el pago de salarios a sus empleados; los trabajadores, descontentos y sin paga, pueden contribuir a la inestabilidad política. Entretanto, el gobierno de Putin persigue una nueva y rígida política fiscal con la intención de reducir el déficit presupuestal de Rusia y calificar para préstamos del FMI. Sin embargo, estas políticas no deben tener el efecto de impedir la inversión extranjera. Bruce Bean, presidente de la American Chamber of Commerce in Moscow (Cámara Americana de Comercio de Moscú), resumió la situación:

> Cambiar el nombre del país, cambiar la bandera, cambiar la frontera. Sí, eso se hizo de la noche a la mañana. Pero, ¿crear una economía de mercado, introducir un sistema fiscal significativo, crear nuevas reglas contables, aceptar la idea de que las empresas que no pueden competir deben quebrar y los trabajadores perder sus empleos? Esas cosas requieren tiempo.[8]

Entretanto, las empresas globales han sido atrapadas en el caos. En julio de 1988, los recaudadores de impuestos confiscaron docenas de automóviles que pertenecían a la división rusa de Johnson y Johnson (J&J) y congelaron los activos del grupo. Las autoridades argumentaron que J&J debía 19 millones de dólares en impuestos atrasados.

La diversa actividad geográfica de la corporación global también requiere especial atención a las leyes fiscales. Muchas empresas se esfuerzan en disminuir al mínimo su responsabilidad fiscal cambiando la ubicación del ingreso. Por ejemplo, se ha calculado que la minimización fiscal de las empresas extranjeras que hacen negocios en Estados Unidos cuesta al gobierno estadounidense 3,000 millones de dólares anuales en ingresos perdidos". Con un método, denominado "manipulación de ganancias", las empresas extranjeras reducen sus ganancias haciendo préstamos a sus subsidiarias estadounidenses en vez de usar la inversión directa para financiar actividades estadounidenses. La subsidiaria estadounidense puede deducir el interés que paga sobre esos préstamos y reducir así su carga tributaria.

[7] Craig S. Smith y Wayne Arnold, "China's Antismuggling Drive to Hurt U.S. Exporters That Support Crackdown", *The Wall Street Journal*, 5 de agosto de 1998, p. A12.

[8] Andrew Higgins, "Go Figure: At Russian Companies, Hard Numbers Often Hard to Come By", *The Wall Street Journal*, 20 de agosto de 1998, p. A9.

Embargo de bienes

La mayor amenaza que un gobierno puede hacer a una empresa es el embargo de sus activos. La **expropiación** se refiere a la acción gubernamental para deshacerse de una empresa o inversionista extranjero. Por lo general se proporciona una compensación, aunque frecuentemente no de la manera "rápida, eficaz y adecuada" que establecen las normas internacionales. Si no se proporciona compensación, la acción se denomina **confiscación**.[9] El derecho internacional prohíbe cualquier acción gubernamental que tome la propiedad extranjera sin compensación. Por lo regular, la **nacionalización** es de mayor alcance que la expropiación; ocurre cuando el gobierno toma el control de algunas o todas las empresas de una industria específica. El derecho internacional reconoce la nacionalización como un ejercicio legítimo del poder gubernamental, siempre que la acción cumpla con un "propósito público" y se acompañe de un "pago adecuado" (es decir, uno que refleje el valor de mercado de la propiedad). Por ejemplo, en 1959, el recién establecido gobierno de Castro nacionalizó la propiedad de los productores estadounidenses de azúcar en venganza por las nuevas cuotas de importación estadounidenses sobre el azúcar. Las fuentes de producción de propiedad cubana no se nacionalizaron. Castro ofreció compensación en la forma de bonos del gobierno cubano, lo que era adecuado bajo la ley cubana. El Departamento de Estado de Estados Unidos consideró esta acción específica de nacionalización como discriminatoria y la compensación ofrecida como inadecuada.[10] En fechas recientes, Corea del Sur nacionalizó a Kia, el tercer fabricante automotriz del país, como consecuencia de la crisis monetaria asiática. Algunos observadores de la industria creen que una indispensable reforma del sistema bancario de Japón requerirá la nacionalización.

Salvo en el caso de expropiación o nacionalización total, la frase *expropiación indirecta* se ha aplicado a las limitaciones de las actividades económicas de empresas extranjeras en países específicos. Entre ellas están las limitaciones de la repatriación de utilidades, dividendos, regalías y honorarios por asistencia técnica de inversiones locales o acuerdos tecnológicos. Otros asuntos relacionados son el aumento de los requisitos de contenido local, las cuotas para contratar personal local, los controles de precios y otras restricciones que afectan el retorno sobre la inversión. Las empresas globales han sufrido también aranceles discriminatorios y barreras no arancelarias que limitan la entrada al mercado de ciertos bienes industriales y de consumo, así como leyes discriminatorias sobre patentes y marcas comerciales. Las restricciones de la propiedad intelectual han tenido el efecto práctico de eliminar o reducir drásticamente la protección de los productos farmacéuticos.

Por ejemplo, en abril de 1997, el gobierno canadiense prohibió un aditivo conocido como MMT. Ethyl Corporation, con sede en Estados Unidos, es el único fabricante del mundo de MMT. Ethyl demandó al gobierno canadiense por 231 millones de dólares, citando la regla de "expropiación y compensación" del TLCAN. En esencia, Ethyl argumentó que la prohibición del gobierno canadiense produjo el efecto de limitar su capacidad de generar utilidades y, por lo tanto, constituía una expropiación de activos.

A mediados de la década de 1970, J&J y otros inversionistas extranjeros de India tuvieron que sujetarse a una serie de regulaciones gubernamentales para conservar sus posiciones accionarias mayoritarias en empresas ya establecidas. Malasia, Indonesia, Filipinas, Nigeria y Brasil copiaron posteriormente muchas de estas reglas en forma total o parcial. Para finales de la década de 1980, después de una "década perdida" en América Latina caracterizada por la crisis de deuda y bajo crecimiento del Producto Nacional Bruto, los legisladores eliminaron muchas de estas leyes restrictivas y discriminatorias. La meta era atraer de nuevo la inversión extranjera directa y la tan necesaria tecnología occidental. El fin de la Guerra Fría y la reestructuración de las filiaciones políticas contribuyeron de manera significativa a estos cambios.

[9] Franklin R. Root, *Entry Strategies for International Markets* (Nueva York: Lexington Books, 1994), p. 154.

[10] William R. Slomanson, *Fundamental Perspectives on International Law* (St. Paul, MN: West Publishing, 1990), p. 356.

Ubicada en La Haya, la International Court of Justice (ICJ); (Corte Internacional de Justicia o CIJ) es el brazo judicial de las Naciones Unidas. Los 15 jueces que integran la corte son electos para periodos de nueve años. La función principal de la CIJ es resolver controversias entre diferentes países de acuerdo con el derecho internacional. La CIJ también ofrece asesoría en asuntos legales sometidos a consideración por diversas agencias internacionales.

Cuando los gobiernos expropian la propiedad extranjera, hay impedimentos a la acción para reclamar esa propiedad. Por ejemplo, según la U.S. Act of State Doctrine (Ley estadounidense de la Doctrina del Estado), si el gobierno de un país extranjero participa en un hecho específico, el tribunal de Estados Unidos no se involucrará. Los representantes de las empresas expropiadas pueden recurrir al arbitraje del World Bank Investment Dispute Settlement Center (Centro de Resolución de Disputas de Inversión del Banco Mundial). También es posible comprar seguros de expropiación de una empresa privada o de una agencia gubernamental como OPIC. La expropiación de las empresas de cobre que operaron en Chile de 1970 a 1971 muestra el impacto que las empresas tienen en su propio destino. Las empresas que resistieron mucho los esfuerzos gubernamentales por introducir ciudadanos del país en la administración de la empresa fueron expropiadas en su totalidad; otras empresas que hicieron esfuerzos genuinos por seguir las directrices chilenas permanecieron bajo una administración conjunta chilena-estadounidense.

LEY INTERNACIONAL

El **derecho internacional** se define como las reglas y los principios que los estados-nación consideran con fuerza jurídica sobre ellos. Las leyes internacionales se relacionan con la propiedad, el comercio, la inmigración y otras áreas que han estado tradicionalmente bajo la jurisdicción de países individuales. El derecho internacional se aplica sólo en la medida en que los países estén dispuestos a asumir todos los derechos y las obligaciones en estas áreas. Las raíces del derecho internacional moderno se remontan a la Paz de Westfalia del siglo XVII. La primera ley internacional tenía que ver con librar una batalla, restablecer la paz y otros asuntos políticos, como el reconocimiento diplomático de nuevos gobiernos y entidades nacionales. Aunque poco a poco surgieron reglas internacionales complejas (que abarcaban, por ejemplo, el estatus de los países neutrales), la creación de leyes que regulaban el comercio avanzaba de estado en estado en el siglo XIX. El derecho internacional tiene todavía la función de mantener el orden, aunque en un sentido más general que el de enfrentar los problemas que surjan de la guerra. Al principio, el derecho internacional era básicamente una amalgama de tratados, convenios, códigos y acuerdos. A medida que el comercio aumentó entre los países, el orden en los asuntos comerciales adquirió más importancia. En un principio, la ley se ocupaba sólo de los países como entidades, pero un cuerpo de leyes cada vez mayor rechazaba la idea de que únicamente los países pueden estar sujetos al derecho internacional.

Al igual que el cuerpo en expansión de la jurisprudencia internacional del siglo XX, nuevas organizaciones judiciales internacionales han contribuido a la creación de un estado de derecho internacional: la Permanent Court of International Justice (Corte Permanente de Justicia Internacional; 1920-1945); la International Court of Justice (Corte Internacional de Justicia; CIJ; www.icj-cij.org), el brazo judicial de Naciones Unidas fundado en 1946 y la International Law Commission (Comisión de Derecho Internacional), establecida por Estados Unidos en 1947. Las controversias que surgen entre los países son materia del **derecho internacional público** y pueden presentarse ante la CIJ o la World Court (Corte Mundial), con sede en La Haya. Como se describe en los documentos adicionales a la Carta de las Naciones Unidas, el artículo 38 del Estatuto de la CIJ se refiere al derecho internacional:

> La Corte, cuya función es decidir de acuerdo con el derecho internacional las controversias que le presentarán, deberá aplicar:
>
> a. las convenciones internacionales, tanto generales como particulares, estableciendo reglas expresamente reconocidas por los estados contendientes;
> b. la costumbre internacional, como evidencia de una práctica general aceptada como ley;
> c. los principios generales del derecho reconocidos por países civilizados;
> d. sujetas a las cláusulas del artículo 59, las decisiones judiciales y las enseñanzas de los especialistas mejor calificados en la ley internacional de diversos países, como medios secundarios para la determinación de las normas jurídicas.

Entre otras fuentes del derecho internacional moderno están los tratados, las costumbres internacionales, las decisiones de casos judiciales tomadas en los tribunales de justicia de diversos países y documentos científicos. ¿Qué sucede si un país permitió que se presentara un caso en su contra ante la CIJ y después se niega a aceptar un fallo contrario? El país demandante puede recurrir al United Nations Security Council (Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas), que puede usar toda su autoridad para hacer cumplir el fallo.

Ley común y ley civil

El derecho internacional privado es el cuerpo de leyes que se aplica a las controversias que surgen de transacciones comerciales entre empresas de diferentes países. Como se señaló, las leyes que rigen el comercio surgieron gradualmente, dando lugar a una división importante de los sistemas legales entre diversos países.[11] La historia del derecho en el mundo occidental se remonta a dos fuentes: Roma, donde se originó la tradición del derecho civil europeo continental, y el derecho común inglés, de donde surge el sistema legal estadounidense.

Un **país de derecho civil** es aquel cuyo sistema legal refleja los conceptos y principios estructurales del Imperio Romano del siglo VI.

> Por razones históricas complejas, el derecho romano se recibió en forma distinta y en épocas muy diferentes en diversas regiones de Europa y, en el siglo XIX, cada país europeo comenzó de nuevo y adoptó su propio conjunto de códigos nacionales de derecho privado, para los cuales el *Código de Napoleón* de 1804 fue el prototipo. No obstante, los nuevos códigos nacionales se basaron principalmente en el derecho romano en estructura conceptual y contenido sustancial. En países de derecho civil, los códigos en los que se basa el derecho privado se formulan en términos generales y se consideran por completo integrales, es decir, como la fuente total de autoridad al que cada controversia debe referirse para su decisión.[12]

En un **país de common-law** (**derecho común**) muchas controversias se deciden con base en la autoridad de decisiones judiciales pasadas (casos). Aunque gran parte del

[11] La mayor parte del material de esta sección se adaptó de Randall Kelso y Charles D. Kelso, *Studying Law: An Introduction* (St. Paul, MN: West Publishing, 1984).
[12] Harry Jones, "Our Uncommon Common Law", *Tennessee Law Review* 30, 1975, p. 447.

derecho contemporáneo estadounidense e inglés es de origen legislativo, la ley inferida de decisiones judiciales pasadas tiene la misma importancia que la ley establecida en los códigos. Los países de common-law se basan con frecuencia en la codificación de ciertas áreas (un ejemplo es el del U.S. Uniform Commercial Code [Código Comercial Uniforme de Estados Unidos]), aunque estos códigos no son las cláusulas tan sistemáticas y generales que se encuentran en los países de derecho civil.

El Código Comercial Uniforme (UCC, por sus siglas en inglés), adoptado en su totalidad por 49 estados de la Unión Americana, homologa un conjunto de reglas específicamente diseñadas que incluyen la conducta comercial. (Louisiana adoptó partes del UCC, pero sus leyes aún reciben mucha influencia del código civil francés). El sistema legal del país anfitrión (es decir, el derecho común o civil) afecta directamente la forma que tomará una entidad comercial legal. En los países de derecho común, la autoridad del Estado incorpora de manera legal a las empresas. En un país de derecho civil, un contrato entre dos o más partes, completamente responsables de las acciones de la empresa, constituye a las empresas.

Estados Unidos, 9 de las 10 provincias de Canadá y otras colonias antiguas con una historia anglosajona, fundaron sus sistemas sobre el derecho común. Desde un punto de vista histórico, gran parte del continente europeo recibió la influencia del derecho romano y, más adelante, del Código Napoleónico. Los países asiáticos están divididos: India, Pakistán, Malasia, Singapur y Hong Kong son jurisdicciones de derecho común. Japón, Corea, Tailandia, Indochina, Taiwán, Indonesia y China son jurisdicciones de derecho civil. Los sistemas legales de Escandinavia son mixtos, ya que presentan algunas características del derecho civil y otras del derecho común. En la actualidad, casi todos los países tienen sistemas legales basados en las tradiciones del derecho civil.

Conforme diversos países de Europa Oriental y Central se esfuerzan por establecer sistemas legales en la era poscomunista, ha estallado una lucha de todo tipo; consultores que representan tanto a países de derecho común como de derecho civil tratan de influir en el proceso. En gran parte de Europa Central, incluyendo a Polonia, Hungría, y la República Checa, prevalece la tradición del derecho civil alemán. En consecuencia, los bancos no sólo reciben depósitos y realizan préstamos, sino también participan en la compra y venta de títulos. En Europa Oriental, específicamente Rusia, Estados Unidos ha tenido una mayor influencia. Alemania acusó a Estados Unidos de fomentar un sistema tan complejo que requiere legiones de abogados. La respuesta estadounidense es que el sistema alemán es obsoleto.[13] En cualquier caso, el flujo constante de leyes y decretos emitidos por el gobierno ruso crea un entorno legal imprevisible y cambiante. Publicaciones especializadas como *The Russian and Commonwealth Business Law Report* son recursos importantes para cualquiera que haga negocios en Rusia o la Unión de Estados Independientes.

Ley islámica

El sistema legal de muchos países del Medio Oriente se identifica con las leyes del Islam, que se relacionan con "el único Dios, el Todopoderoso".[14] En la **ley islámica**, la *sharia* es un código general que rige la conducta musulmana en todas las tareas de la vida, incluso en los negocios. El código se deriva de dos fuentes. En primer lugar está el Corán, el libro sagrado escrito en árabe que es un registro de las revelaciones de Alá al profeta Mahoma. La segunda fuente es el Hadiz, que se basa en la vida, los dichos y las prácticas de Mahoma. En particular, el Hadiz especifica los productos y las prácticas que son *haram* ("prohibidos"). Las órdenes e instrucciones que se encuentran en el Corán son semejantes a leyes codificadas; las normas del Hadiz corresponden al derecho

[13] Mark M. Nelson, "Two Styles of Business Vie in East Europe", *The Wall Street Journal*, 3 de abril de 1995, p. A14.

[14] Esta sección se adaptó de Mushtaq Luqmani, Ugur Yavas y Zahir Quraeshi, "Advertising in Saudi Arabia: Content and Regulation", *International Marketing Review* 6, No. 1, 1989, pp. 61-63.

El código de Napoleón de 1804 es el prototipo del sistema de derecho codificado que predomina actualmente en Europa.

común. Cualquier occidental que realice negocios en Malasia y el Medio Oriente debe tener, como mínimo, una comprensión básica de la ley islámica y sus implicaciones para las actividades comerciales. Por ejemplo, las empresas cerveceras deben evitar anunciar cerveza en carteles publicitarios o en periódicos escritos en el idioma local.

CÓMO EVITAR PROBLEMAS LEGALES: ASUNTOS COMERCIALES IMPORTANTES

Es evidente que el entorno legal global es muy dinámico y complejo. Por lo tanto, el mejor camino a seguir es obtener ayuda legal experta. Sin embargo, el experto en marketing astuto y proactivo puede hacer mucho para evitar que surjan conflictos en primer lugar, sobre todo en los asuntos relacionados con la jurisdicción, las patentes y marcas comerciales, las cuestiones antimonopolio, la licencia y secretos comerciales, el soborno, así como la publicidad y otras herramientas de promoción. Los capítulos 13 y 14 analizan la regulación de actividades específicas de promoción.

Jurisdicción

El personal empresarial que trabaja en el extranjero debe comprender el grado en que está sujeto a la jurisdicción de los tribunales del país anfitrión. El término **jurisdicción** tiene que ver con el marketing global ya que recurre a una autoridad judicial para que dictamine sobre determinados tipos de asuntos que surgen fuera de las fronteras de un país o ejerza autoridad sobre individuos o entidades de diferentes países. Los empleados de empresas extranjeras que trabajan en Estados Unidos deben comprender que los tribunales tienen jurisdicción en la medida en que se demuestre que la empresa realiza negocios en el estado donde el tribunal tiene su sede. El tribunal puede examinar si la empresa extranjera mantiene una oficina, busca negocios, posee cuentas bancarias u otras propiedades o tiene agentes u otros empleados en el estado en cuestión. En un caso reciente, Revlon demandó a United Overseas Limited (UOL) en el U.S. District Court for the Southern District of New York (Tribunal Federal de Primera Instancia para el Distrito Sur de Nueva York). Revlon acusó a la empresa británica por incumplimiento

de contrato, argumentando que UOL no había comprado algunos champús de especialidad según lo acordado. UOL argumentó falta de jurisdicción y pidió al tribunal que desestimara la queja. Revlon rebatió con el argumento de que UOL estaba, de hecho, sujeta a la jurisdicción del tribunal. Revlon citó la presencia de un letrero de UOL colocado arriba de la entrada a las oficinas de una empresa de Nueva York en la que UOL tenía 50 por ciento de participación en la propiedad. El tribunal negó la petición de anulación de UOL.[15]

La jurisdicción jugó un papel importante en dos controversias comerciales recientes. En una se enfrentaban Volkswagen AG y General Motors. Después de que el jefe de compras a nivel mundial de GM, José Ignacio López de Arriortúa, fuera contratado por Volkswagen en 1992, su antiguo empleador lo acusó de robar secretos comerciales. Volkswagen aceptó la jurisdicción del tribunal estadounidense en la controversia, aunque los abogados de la empresa solicitaron que el Tribunal Federal de Primera Instancia con sede en Detroit transfiriera el caso a Alemania. La jurisdicción también fue un problema en una controversia comercial entre Eastman Kodak y Fuji Photo Film. Kodak alegaba que el gobierno japonés ayudó a Fuji en Japón bloqueando la distribución de las películas Kodak. El gobierno estadounidense transfirió el caso a la OMC, a pesar de la opinión expresa de muchos expertos de que la OMC carece de jurisdicción en quejas sobre comercio y política de competencia.

Propiedad intelectual: patentes, marcas comerciales y copyrights

Las patentes y marcas comerciales que están protegidas en un país no lo están necesariamente en otro, por lo que los expertos en marketing global deben asegurarse de registrarlas en cada país donde lleven a cabo negocios. Una **patente** es un documento legal formal que otorga a un inventor el derecho exclusivo de fabricar, usar y vender un invento durante un periodo específico. Por lo general, el invento representa una "actividad inventiva" que es "novedosa" o "no obvia". Una **marca comercial** se define como una marca, lema, dispositivo o emblema distintivo que un fabricante añade a un producto o paquete específico para distinguirlo de los bienes producidos por otros fa-

retos en el mercado global

Violación de copyrights

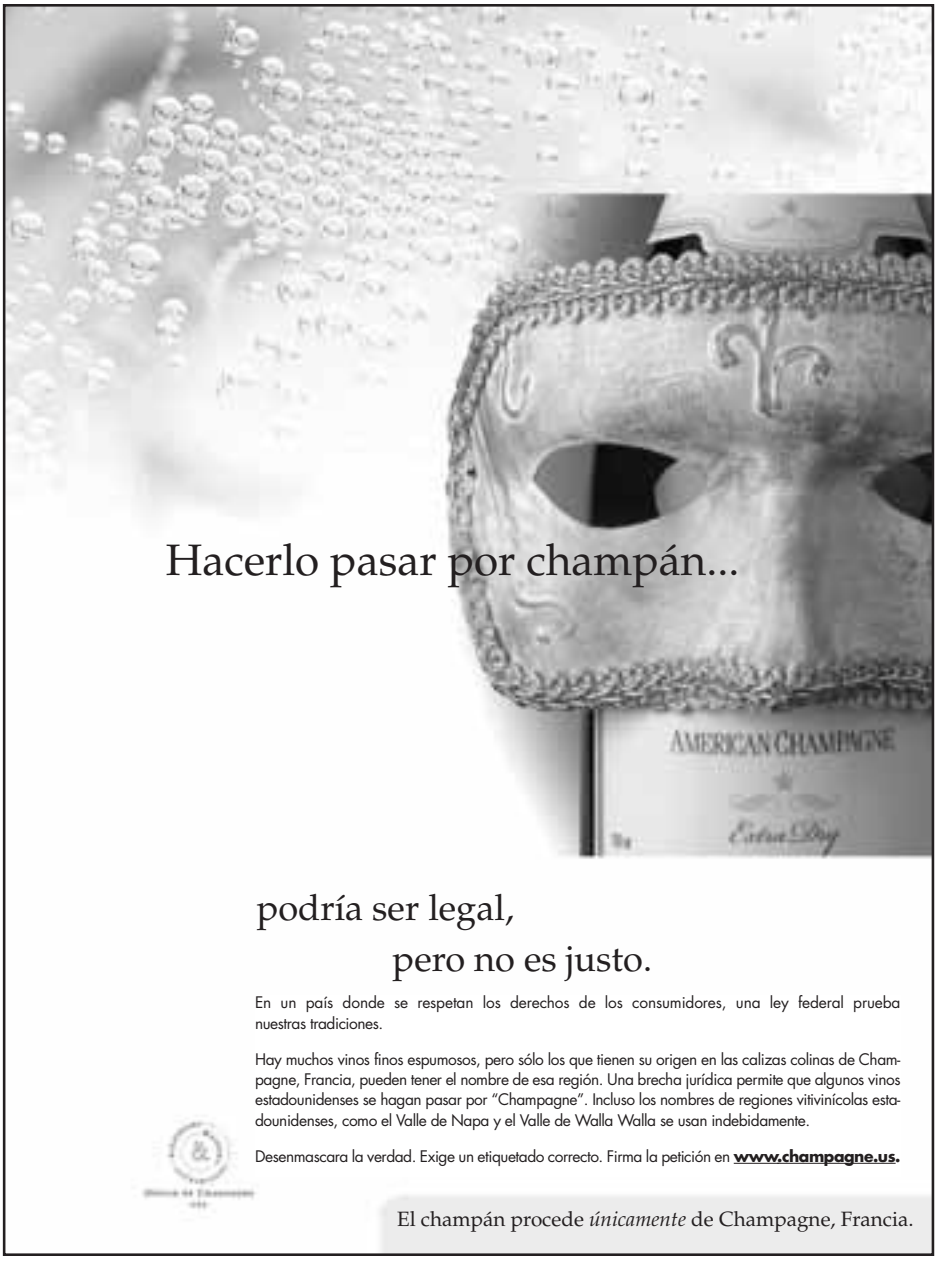
Tom Waits es un músico estadounidense original: su estilo vocal distintivo (un gruñido rasposo) y sus canciones acerca de perdedores y sueños le han ganado el cariño de sus admiradores. Dentro de la industria de la música, Waits se distingue por otra razón: a diferencia de un número cada vez mayor de músicos, se niega a otorgar en licencia sus canciones a los expertos en marketing para su uso en comerciales radiodifundidos. Además, entabla demandas de manera enérgica en contra de los expertos en marketing que usan "imitaciones o copias" (cantantes con voces similares) en su publicidad.

Hace 20 años, Waits demandó a Frito-Lay por usar un cantante con una voz similar en un anuncio de Doritos; recibió como compensación 2.5 millones de dólares. Recientemente, el cantante ha demandado a expertos en marketing global. Por ejemplo, demandó a la división Audi de Volkswagen por un comercial de televisión que transmitió en España; Waits argumentó que la música era un plagio de su canción "Innocent When You Dream" y que el vocalista imitaba su estilo vocal. Un tribunal de apelación de Barcelona compensó a Waits con 43 mil dólares por violación de copyrights (derechos de autor) y 36 mil dólares por violación de sus "derechos morales como artista".

Waits dice que no le importa cuando otro cantante lo imita como una forma de expresión artística. Waits explica: "hago una distinción entre las personas que usan la voz como un instrumento creativo y las que venden cigarros y ropa interior. Hay una gran diferencia. Todos la conocemos y se llama robo. Obtienen mucho al estar cerca de mí y yo sólo gano muchos documentos legales.

Fuente: Ben Sisario, "Still Fighting for the Right to His Voice", The New York Times, *20 de enero de 2006, p. B3. Copyright©2006 por* The New York Times *Co. Reimpreso con permiso.*

[15] Joseph Ortego y Josh Kardisch, "Foreign Companies Can Limit the Risk of Being Subject to U.S. Courts", *National Law Journal* 17, No. 3, 19 de septiembre de 1994, p. C2.



Champagne es una región de Francia que es famosa mundialmente por producir vinos espumosos. No obstante, la palabra "Champagne" aparece en ocasiones en etiquetas de vinos espumosos de Estados Unidos y otros países. Recientemente, la Unión Europea pidió permiso a la Organización Mundial de Comercio para restringir el uso de "Champagne" y algunas otras palabras relacionadas con productos europeos tradicionales. Estos "indicadores geográficos" garantizarían a los consumidores el origen y la autenticidad de los productos que compran; en otras palabras, un vino denominado "Champagne" sería de Champagne, Francia.

En 2005, representantes de varias regiones vitivinícolas de Estados Unidos y la UE firmaron una Joint Declaration to Protect Wine Place & Origin (Declaración Conjunta para Proteger el Lugar y Origen del Vino). Además, un Wine Accord (Acuerdo sobre comercio de vinos) firmado por Estados Unidos y la UE prohíbe el uso inadecuado de 16 nombres de lugares por expertos en marketing de productos vitivinícolas que no tienen su origen en esos lugares.

bricantes. Un **copyright** (derechos de autor) establece la propiedad de un trabajo creativo escrito, grabado, representado o filmado.

La violación de la propiedad intelectual adquiere diversas formas. La **falsificación** es la copia y producción ilegal de un producto. Una *falsificación asociativa*, o *imitación*, usa un nombre de producto que difiere un poco de una marca reconocida, pero que es suficientemente similar para que los consumidores la asocien con el producto original. Un tercer tipo de falsificación es la *piratería*, es decir, la publicación o reproducción ilegal de una obra protegida por el derecho de autor. La falsificación y la piratería son muy importantes en las industrias de películas cinematográficas, música grabada, software de cómputo y publicación literaria. Las empresas de estas industrias elaboran productos que pueden copiarse con facilidad y distribuirse a nivel masivo. En particular, Estados Unidos tiene un interés personal en la protección de la propiedad intelectual en todo el mundo porque es el país de origen de muchas empresas que

Con oficinas centrales en Ginebra, Suiza, la World Intellectual Property Organization (WIPO) (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual u OMPI) es una de las 16 subunidades especializadas de las Naciones Unidas. La misión de la OMPI es promover y proteger la propiedad intelectual en todo el mundo. La OMPI considera la propiedad intelectual como un elemento decisivo del desarrollo económico; ha creado folletos ilustrados que explican de manera sencilla y entendible las marcas comerciales, los derechos de autor y otros asuntos relacionados con la propiedad intelectual. Las agencias locales pueden tener acceso a los folletos e imprimirlos directamente en el sitio de Internet de la OMPI.

están en las industrias antes mencionadas. Sin embargo, Estados Unidos enfrenta retos significativos en países como China. Un experto comentó:

> Los intentos actuales para establecer una ley de propiedad intelectual, sobre todo en China continental, no han logrado resolver las dificultades de reconciliar los valores legales, las instituciones y las formas generadas en el Occidente con el legado del pasado de China y las limitaciones impuestas por sus circunstancias presentes.[16]

El caso 5-1 presentado al final del capítulo describe algunos de los problemas que encuentran las empresas a medida que tratan de hacer respetar las marcas comerciales en todo el mundo.

En Estados Unidos, donde las patentes, las marcas comerciales y los derechos de autor se registran ante la Federal Patent Office (Oficina Federal de Patentes), el tenedor de la patente conserva todos los derechos durante la vida de la patente aun cuando el producto no se produzca o venda. La Trademark Law (Ley de Marcas) de 1946, conocida también como Ley Lanham, incluye las marcas comerciales de Estados Unidos. El presidente Reagan decretó la Trademark Law Revision Act (Ley de Reforma del Derecho de Marcas) en noviembre de 1988. Esta ley facilita a las empresas el registro de nuevas marcas comerciales. La protección de patentes y marcas comerciales en Estados Unidos es muy buena y la ley estadounidense tiene como guía el precedente de casos judiciales ya resueltos. Para registrar una patente en Europa, una empresa tiene la opción de presentar una solicitud en cada país o recurrir a la European Patent Office (Oficina Europea de Patentes), con sede en Munich, para el registro de patentes en un número específico de países. Una tercera opción pronto estará disponible: la Community Patent Convention (Convención de Patentes de la Comunidad) permitirá que un inventor presente una solicitud de patente que tenga vigencia en los 25 países firman-

[16] William P. Alford, *To Steal a Book is an Elegant Offense: Intellectual Property Law in Chinese Civilization* (Stanford, California: Stanford University Press, 1995), p. 2.

Budweiser es una marca registrada de Anheuser-Busch (A-B), la empresa cervecera más grande del mundo, con sede en St. Louis. Sin embargo, en el momento actual, A-B no puede usar la marca comercial Budweiser a nivel global. Eso se debe a que, en 1895, la cervecería Budejovicky Budvar se estableció en Budweis, Bohemia, y su cerveza se denominó oficialmente Budweiser, "la cerveza de los reyes". Ahora, A-B entabla un proceso legal de país en país para ganar los derechos sobre el nombre Budweiser. Ha ganado casos en Irlanda, Portugal, Suecia y otros países. En la actualidad hay más de dos docenas de casos pendientes en diversas partes del mundo.

tes. En la actualidad, los procedimientos de patentes en Europa son muy costosos, debido en parte al costo de la traducción de documentos técnicos a todos los idiomas de los países de la UE; hasta mediados de 2004, el problema de traducción seguía sin resolverse.[17] En julio de 1997, en respuesta a las quejas, la Oficina Europea de Patentes instituyó una reducción del 19 por ciento en el costo promedio de un registro de patente para ocho países. En fechas recientes, Estados Unidos se unió a la OMPI; regido por el acuerdo de Madrid de 1891 y el aún más flexible **Madrid Protocol** (**Protocolo de Madrid)** de 1996, el sistema permite a los propietarios de marcas comerciales buscar protección hasta en 74 países con una sola solicitud y cuota.

En ocasiones, las empresas encuentran maneras de aprovechar las fallas jurídicas u otras oportunidades únicas que ofrecen las leyes de patentes y marcas comerciales en países específicos. A veces las personas registran marcas comerciales en mercados nacionales locales antes de que la entidad corporativa real solicite la protección de su marca comercial. Por ejemplo, Starbucks solicitó la protección de su marca comercial en 1997 en Rusia, pero no abrió ningún café en ese país. Sergei Zuykov, un abogado de Moscú, presentó una petición ante los tribunales en 2002 para cancelar el reclamo de la marca comercial de Starbucks porque ésta no se había utilizado en el comercio. Desde el punto de vista técnico, Zuykov está tan sólo aprovechando las cláusulas del código civil ruso; aunque ha sido denunciado como un "usurpador de marcas comerciales" no está violando la ley. ¡Zuykov ha ofrecido vender a Starbucks de Seattle su marca por 600 mil dólares![19]

La preocupación internacional sobre cuestiones de propiedad intelectual en el siglo XIX dio lugar a dos acuerdos importantes. El primero es la International Convention for the Protection of Industrial Property (Convención Internacional para la Protección de la Propiedad Industrial). Conocida también como la Unión de París o Convención de París, esta convención se remonta a 1883 y hoy en día es reconocida por casi 100 países. Este tratado facilita los registros de patentes en múltiples países al asegurar que, una vez que una empresa presenta una solicitud en un país firmante, se le otorgará un "derecho de prioridad" en otros países durante un año a partir de la fecha de la solicitud inicial. Una empresa estadounidense que desea obtener derechos de patente en el extranjero debe solicitarlos a la Unión de París en un periodo de un

"Confiamos en el derecho internacional. Cuando inventas algo, es necesario defender de inmediato tu creatividad con patentes intelectuales. Italia tiene uno de los récords más bajos de Europa con relación a las patentes. Debemos educar a las personas de negocios acerca de esto".[18]

Mario Moretti Polegato, presidente de Geox (la empresa de calzado más grande de Italia)

"Hay dos formas de combatir la piratería en China. La primera es el método Coca-Cola. Fabricas tu producto tan bien y lo distribuyes tan barato que no queda dinero para los falsificadores. La segunda es el método Budweiser: en China, las latas de cerveza Budweiser tienen bordes acanalados difíciles de fabricar. Las empresas chinas pueden producir cerveza y llamarla Budweiser, pero todavía no pueden envasarla en una lata que parezca real. Si no tienes un plan de derechos de propiedad intelectual como parte de tu plan de negocios, estás en problemas".[20]

Thomas Boam, agregado comercial para la Embajada de Estados Unidos en Beijing.

17 Frances Williams, "Call for Stronger EU Patent Laws", *Financial Times*, 22 de mayo de 1997.
18 TTony Barber, "Patents are Key' to Taking on China", *Financial Times*, 25 de julio de 2006, p. 2.
19 Andrew Kramer, "He Doesn't Make Coffee, but He Controls 'Starbucks' in Russia", *The New York Times*, 12 de octubre de 2005, pp. C1, C4.
20 Robyn Meredith, "The Counterfeit Economy", *Forbes*, 17 de febrero de 2003, p. 82.

El comercializador de artículos de lujo Louis Vuitton recién demandó a Carrefour, el operador francés de hipermercados, en China. Los abogados de Louis Vuitton alegaron que una tienda de Carrefour en Shanghai vendía copias falsificadas de bolsos de Vuitton en 50 yuanes, el equivalente a 6 dólares. Los bolsos genuinos Louis Vuitton se venden aproximadamente en 1,000 dólares en China. China experimenta un aumento de demandas relacionadas con patentes, secretos comerciales y bienes falsificados.

año después de presentar su solicitud en Estados Unidos o arriesgarse a la pérdida permanente de los derechos de patente en el extranjero.[21] En 1886 se formó la International Union for the Protection of Literary and Artistic Property (Unión Internacional para la Protección de la Propiedad Literaria y Artística). Conocido también como la Convención de Berna, éste fue un acuerdo histórico para la protección de derechos de autor.

Hay otros dos tratados que son dignos de mención. El Patent Cooperation Treaty (PCT, Tratado de Cooperación en Materia de Patentes) cuenta con más de 100 estados firmantes, incluyendo Australia, Brasil, Francia, Alemania, Japón, Corea del Norte, Corea del Sur, los Países Bajos, Suiza, la Federación Rusa y otras antiguas repúblicas soviéticas y Estados Unidos. Los miembros constituyen una unión que proporciona ciertos servicios técnicos y coopera en la presentación, búsqueda y examen de solicitudes de patentes en todos los países miembros. La Oficina Europea de Patentes regula las solicitudes para la Convención Europea de Patentes, que tiene vigencia en la UE y Suiza. Un solicitante puede presentar una sola solicitud de patente que incluye a todos los estados que forman la convención; la ventaja es que la solicitud estará sujeta tan solo a un procedimiento de concesión. Aunque las leyes nacionales de patentes permanecen vigentes bajo este sistema, las patentes aprobadas tienen vigencia en todos los países miembros durante un periodo de 20 años a partir de la fecha de presentación de la solicitud.

En fechas recientes, el gobierno de Estados Unidos ha dedicado mucho esfuerzo diplomático a mejorar el entorno mundial para la protección de la propiedad intelectual. Por ejemplo, China acordó ingresar a la Convención de Berna en 1992; el 1 de enero de 1994, China se convirtió en firmante oficial del PCT. Después de años de debate, Estados Unidos y Japón aceptaron realizar cambios en sus respectivos sistemas de patentes; Japón prometió acelerar el examen de patentes, eliminar los obstáculos para su entrega y permitir que las solicitudes de patentes se presenten en inglés. A partir del 7 de junio de 1995, de acuerdo con el GATT, las nuevas patentes estadounidenses se otorgan durante un periodo de 20 años desde la fecha de presentación de la solicitud. Antes, las patentes eran válidas durante un periodo de 17 años a partir de su concesión. Por lo tanto, las leyes de patentes estadounidenses ahora concuerdan tanto con las de la UE como con las de Japón. No obstante, incluso con los cambios, las patentes en Japón son más cortas que en Estados Unidos. En consecuencia, empresas como

[21] Franklin R. Root, *Entry Strategies for International Markets* (Nueva York: Lexington Books, 1994), p. 113.

Tabla 5-2

Empresas que reciben la mayoría de las patentes estadounidenses, 2005

Empresa	Número de patentes
1. IBM	2,941
2. Hitachi	1,918
3. Canon Kabushiki Kaisha	1,875
4. Matsushita Electric Industrial	1,813
5. Hewlett-Packard	1,808
6. Samsung Electronics	1,641
7. Micron Technology	1,561
8. Intel	1,549
9. Siemens	1,345
10. Toshiba	1,338

Fuente: Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos.

Caterpillar no han podido proteger las innovaciones importantes en Japón porque productos muy similares a los que fabrican las empresas estadounidenses pueden patentarse sin temor a incurrir en violación de patentes.[22]

Otro aspecto clave es la protección de patentes de software a nivel global. Aunque las leyes de derechos de autor protegen el código de cómputo, éste no se aplica a la idea representada en el software. A partir de 1981, la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos amplió la protección de patentes al software; Microsoft tiene más de 500 patentes de software. En Europa, las patentes de software no se autorizaron bajo la Convención de Munich; sin embargo, en junio de 1997, la UE indicó que estaba lista para revisar las leyes de patentes de tal manera que incluyeran el software.[23]

La tabla 5-2 clasifica a las 10 empresas que recibieron la mayoría de las patentes estadounidenses en 2005. IBM, que ha ocupado los primeros lugares cada año desde 1993, genera más de 1,000 millones de dólares en ingresos mediante la licencia de patentes y otras formas de propiedad intelectual; Hewlett-Packard posee más de 16 mil patentes a nivel mundial.

Los nuevos productos y la innovación son el sustento de E. I. du Pont de Nemours and Company, mejor conocida como DuPont. Las unidades de negocios de la empresa incluyen Seguridad y protección, Tecnologías de revestimiento y color, y Agricultura y nutrición. Una subsidiaria, Pioneer Hi-Bred International, es una empresa de biotecnología con oficinas centrales en Iowa. Pioner desarrolla semillas híbridas que permiten a los agricultores de todas partes del mundo obtener rendimientos agrícolas.

22 John Carey, "Inching toward a Borderless Patent", *Business Week*, 5 de septiembre de 1994, p. 35.

23 Richard Pynder, "Intellectual Property in Need of Protection", *Financial Times*, 7 de julio de 1998, p. 22.

Leyes antimonopolio

Las leyes antimonopolio en Estados Unidos y otros países están diseñadas para combatir las prácticas de negocios restrictivas y fomentar la competencia. Agencias como la U.S. Federal Trade Commission (Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos), la Japan's Fair Trade Commission (Comisión de Comercio Justo de Japón) y la Comisión Europea vigilan el cumplimiento de las leyes antimonopolio. Algunos expertos en leyes creen que las presiones de la competencia global han dado como resultado una incidencia mayor de fijación de precios y colusión entre las empresas. El entonces presidente de la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos, Robert Pitofsky, comentó: "durante años, las barreras arancelarias y comerciales bloquearon el comercio mundial. Ahora, esas barreras están cayendo y estamos obligados a confrontar el comportamiento anticompetitivo privado que permanece con frecuencia".[24]

Recientemente, una serie de acciones antimonopolio en Estados Unidos contra empresas extranjeras ha originado inquietudes de que Estados Unidos esté violando tanto el derecho internacional como la soberanía de otros países. Las leyes estadounidenses antimonopolio son un legado de la era de la lucha contra los monopolios del siglo XIX y tienen la intención de mantener la libre competencia por medio de la limitación del poder económico. La Ley Sherman de 1890 prohíbe ciertas prácticas de negocios restrictivas, como la fijación de precios, la limitación de la producción, la asignación de mercados o cualquier otro esquema diseñado para limitar o evitar la competencia. La ley se aplica a las actividades de las empresas estadounidenses fuera de las fronteras de Estados Unidos, así como a las empresas extranjeras que llevan a cabo negocios en este país. En un caso de establecimiento de precedentes, Nippon Paper Industries fue hallada culpable en un tribunal estadounidense de conspirar con otras empresas japonesas para aumentar los precios del papel para fax en Estados Unidos. El gobierno japonés denunció la sentencia estadounidense contra Nippon Paper en diciembre de 1995 como una violación del derecho internacional y la soberanía de Japón. Las reuniones en las que las estrategias de fijación de precios se planearon supuestamente se llevaron a cabo fuera de Estados Unidos; un juez federal estadounidense anuló la sentencia, dictaminando que la Ley Sherman no se aplica a la conducta extranjera. No obstante, un tribunal federal de apelación de Boston revirtió la decisión. Según su opinión, el juez de circuito de Estados Unidos Bruce Selya escribió: "vivimos

Resumen informativo **BRIC**

Leyes antimonopolio en Brasil

Aunque las leyes antimonopolio están registradas en muchos países, con frecuencia son débiles o su cumplimiento no se ejecuta en forma estricta. Entretanto, las leyes antimonopolio adquieren una importancia cada vez mayor en los mercados nacionales emergentes. Por ejemplo, la adquisición que hizo Colgate-Palmolive en 1995 de la empresa para el cuidado bucal Kolynos de Brasil por 1,000 millones de dólares estuvo sujeta a revisión por el Administrative Council of Economic Defense (Consejo Administrativo de la Defensa Económica o CADE) de ese país. Su rival Procter & Gamble promovió la revisión quejándose de que la adquisición daría a Colgate una participación de mercado del 79 por ciento. El CADE determinó que Colgate debía licenciar la marca comercial a otra empresa durante 20 años o suspender las ventas del dentífrico marca Kolynos en Brasil durante 4 años. Colgate aceptó lo último. La unidad Miller Brewing de Philip Morris también tuvo problemas antimonopolio en Brasil después de su inversión en 1995 de 50 millones de dólares en una empresa conjunta de participación igualitaria con Cia. Cervejaria Brahma SA. El CADE determinó que la empresa conjunta, que producía y distribuía la cerveza Miller Genuine Draft, privaba a los consumidores de la competencia frente a frente entre ambas empresas cerveceras. El CADE también criticó a Miller por escoger una estrategia de entrada al mercado que requería un nivel relativamente bajo de inversión. Nelio Weiss, consultor de la oficina en Sao Paulo de Coopers & Lybrand, señaló: "el mensaje es que las empresas extranjeras no deben asumir que las autoridades antimonopolio serán pasivas".

Fuente: Yumiko Ono, "Colgate Purchase Gets Brazil's Blessing but with Restrictions on Brand Name", The Wall Street Journal, *20 de septiembre de 1996, p. A11; Matt Moffett, "Miller Brewing Is Ordered to Sell Its Stake in Brazilian Joint Venture",* The Wall Street Journal, *13 de junio de 1997, p. A15.*

[24] John R. Wilke, "Hunting Cartels: U.S. Trust-Busters Increasingly Target International Business", *The Wall Street Journal*, 5 de febrero de 1997, p. A10.

en una era de comercio internacional, donde las decisiones tomadas en una esquina del mundo repercuten en todo el orbe".[25]

Durante las últimas cuatro décadas, la autoridad en competencia de la Comisión Europea ha tenido el poder de prohibir los acuerdos y las prácticas que impiden, restringen y distorsionan la competencia. La comisión tiene jurisdicción sobre las empresas con sede en Europa y sobre las no europeas, como Microsoft, que generan ingresos significativos en Europa. Por ejemplo, la comisión puede bloquear una fusión o empresa conjunta propuesta, aprobarla con sólo pequeñas modificaciones o exigir concesiones importantes antes de otorgar la aprobación. La comisión comienza con un estudio preliminar de un acuerdo propuesto; las preocupaciones excesivas pueden dar lugar a una investigación profunda con duración de varios meses. A partir de mediados de la década de 1990, la comisión ha adquirido un enfoque cada vez más activista. Mario Monti, un italiano con estudios de economía, era el "zar" antimonopolio de Europa durante este periodo. Apodado "Super Mario" por la prensa europea, Monti bloqueó la fusión propuesta de WorldCom y Sprint en el año 2000. Además exigió grandes concesiones antes de permitir que America Online adquiriera a Time Warner.[26] Neelie Kroes se hizo cargo recientemente del trabajo de Monti. La UE ha recibido solicitudes de actualizar su enfoque hacia las cuestiones antimonopolio para reducir la cantidad de casos. Cualquier cambio propuesto enfrentará a modernistas contra tradicionalistas. Un abogado europeo se quejó: "la comisión dedica recursos a casos de regulación que en realidad no limitan la competencia, lo que significa que los casos que en realidad deben examinarse no se resuelven de manera eficiente".[27] La tabla 5-3 resume algunas empresas conjuntas,

Tabla 5-3

Investigaciones antimonopolio

Empresas involucradas	Revisión antimonopolio en la UE	Revisión antimonopolio en Estados Unidos
Fusión de Sony Music (Japón) y BMG (Alemania), 2004	Aprobada	Aprobada
Adquisición de Honeywell (Estados Unidos) por GE (Estados Unidos), 2001, 40 mil millones de dólares	El acuerdo fue vetado con el argumento de que la empresa fusionada sería más fuerte que los competidores en equipo de aviación.	El acuerdo estaba en proceso de aprobación, sujeto a condiciones.
Empresa conjunta entre empresas de música de EMI Group PLC (Gran Bretaña) y Time Warner (Estados Unidos), 2000, 20 mil millones de dólares	Los reguladores expresaron su preocupación de que la nueva EMI-Time Warner dominara el creciente mercado de la distribución de música digital.	El acuerdo fue desechado en octubre de 2000 antes de que comenzara la revisión reguladora.
Fusión de WorldCom (Estados Unidos) y MCI (Estados Unidos), 1998, 37 mil millones de dólares	MCI ordenó desinvertir todos los activos relacionados con Internet.	Las preocupaciones estadounidenses se incorporaron a la revisión por la UE, lo que ocurrió primero; los términos de la UE fueron aceptables para la Federal Communications Commission (Comisión Federal de Comunicaciones) y el Department of Justice (Departamento de Justicia).
Alianza estratégica entre British Airways (Reino Unido) y American Airlines (Estados Unidos), 1998	La comisión exigió que ambas aerolíneas renunciaran a 267 lugares semanales en el Aeropuerto Heathrow de Londres.	Washington exigió un acuerdo de "cielos abiertos" con el Reino Unido que permitiera que los aviones estadounidenses distintos a los de United y American volaran a Heathrow.

[25] John R. Wilke, "U.S. Court Rules Antitrust Laws Apply to Foreigners", *The Wall Street Journal*, 19 de marzo de 1997, p. B5.

[26] Anita Raghavan y Brandon Mitchener, "Super Mario': EU's Antitrust Czar Isn't Afraid to Say No; Just Ask Time Warner", *The Wall Street Journal*, 2 de octubre de 2000, pp. A1, A10.

[27] Emma Tucker, "Europe's Paper Mountain", *Financial Times*, 11 de febrero de 1998, p. 21.

fusiones y otros acuerdos comerciales globales recientes que las autoridades antimonopolio han sometido a revisión en ambos lados del Atlántico.

La cláusula de comercio interestatal del Tratado de Roma se aplica al comercio con terceros países, de tal manera que una empresa debe estar al tanto de la conducta de sus subsidiarias. La comisión también exenta a ciertos carteles de los artículos 85 y 86 del tratado en un esfuerzo por fomentar el crecimiento de las empresas importantes. La intención es permitir que las empresas europeas compitan en condiciones de igualdad con Japón y Estados Unidos. En algunos casos, las leyes de países individuales se aplican en Europa a elementos específicos de la mezcla de marketing. Por ejemplo, algunos países permiten la distribución selectiva o exclusiva de productos. Sin embargo, la ley de la Comunidad Europea puede tener prioridad.

En un caso, Consten, una empresa francesa, tenía derechos franceses exclusivos para importar y distribuir productos electrónicos de consumo de la empresa alemana Grundig. Consten demandó a otra empresa francesa, acusándola de introducir en Francia "importaciones paralelas" ilegalmente. Es decir, Consten alegó que el competidor introdujo productos Grundig de diversos proveedores extranjeros sin el conocimiento de Consten y los vendía en Francia. Aunque dos tribunales franceses respaldaron la queja de Consten, la Corte de Apelaciones de París suspendió el juicio, en espera del fallo de la Comisión Europea para ver si el acuerdo Grundig-Consten violaba los artículos 85 y 86 del Tratado de Roma. La Comisión falló contra Consten con el argumento de que "la protección territorial resultaba ser muy dañina para la realización del Mercado Común".[28]

En algunos casos, empresas o industrias enteras han logrado la exención de las leyes antimonopolio. Por ejemplo, en la industria de las aerolíneas, KLM y Northwest ganaron una exención del gobierno estadounidense y ahora comparten códigos de cómputo y fijan precios en forma conjunta. De modo similar, la Comisión Europea permitió que United International Pictures (UIP), una empresa conjunta entre Paramount, Universal y MGM/UA, recortara costos colaborando en la distribución de películas cinematográficas en Europa. En 1998, la comisión revirtió su decisión y notificó a los tres estudios que deben distribuir sus películas por separado en Europa.[29] Un **cartel** es un grupo de empresas independientes que fijan precios, controlan la producción o toman

Neelie Kroes es la comisaria de competencia de la Unión Europea. Kroes tiene la intención de usar el fallo antimonopolio de marzo de 2004 de la Comisión Europea para obligar a Microsoft a cambiar la manera en que comercializa sus sistemas operativos, incluyendo Vista.

[28] Detlev Vagts, *Transnational Business Problems* (Mineola, NY: The Foundation Press, 1986), pp. 285-291.
[29] Alice Rawsthorn y Emma Tucker, "Movie Studios May Have to Scrap Joint Distributor", *Financial Times*, 6 de febrero de 1988, p. 1.

otras medidas en forma conjunta para incrementar al máximo las utilidades. Por ejemplo, el grupo de países productores de petróleo conocido como OPEP es un cartel. En Estados Unidos, casi todos los carteles son ilegales. Sin embargo, una excepción notable tiene un impacto directo en el marketing global. Algunas de las principales líneas de transporte marítimo del mundo, incluyendo Sea-Land Service con sede en Estados Unidos y la línea A.P. Moller/Maersk de Dinamarca, han disfrutado la exención de las leyes antimonopolio desde la aprobación de la Shipping Act (Ley de Transporte Marítimo) de 1916. La ley se promulgó en un principio para garantizar la confiabilidad; en la actualidad, se ha calculado que el cartel ha generado precios de transporte marítimo 18 por ciento más altos de lo que serían si las empresas transportadoras fijaran los precios en forma independiente. En años recientes, los intentos para cambiar la ley no han tenido éxito.[30]

Licencia y secretos comerciales

Una *licencia* es un acuerdo contractual en el que un licenciante (otorgante de la licencia) permite que un licenciatario (beneficiario de la licencia) use sus patentes, marcas comerciales, secretos comerciales, tecnología u otros activos intangibles a cambio de pagos de regalías u otras formas de compensación. Las leyes estadounidenses no regulan el proceso de licencia per se como lo hacen las leyes de transferencia de tecnología en la UE, Australia, Japón y muchos países en desarrollo. La duración del acuerdo de licencia y el monto de las regalías que una empresa puede recibir se consideran como un asunto de negociación comercial entre el licenciante y el licenciatario y no hay restricciones gubernamentales de los envíos de regalías al extranjero. Entre los aspectos importantes que deben considerarse en una licencia está el análisis de los activos que una empresa puede ofrecer en licencia, cómo valuar los activos y si se debe otorgar únicamente el derecho para "fabricar" el producto o también los derechos para "usarlo" y "venderlo". El derecho para conceder licencia a terceros es otro asunto importante. Al igual que con los acuerdos de distribución, deben tomarse decisiones con relación a los acuerdos exclusivos o no exclusivos y al tamaño del territorio del licenciatario.

Para evitar que el licenciatario use la tecnología bajo licencia para competir directamente con el licenciante, este último debe tratar que el licenciatario venda sólo en su país de origen. Además, el licenciante debe comprometer por contrato al licenciatario de descontinuar el uso de la tecnología al vencimiento del contrato. En la práctica, las leyes de los gobiernos anfitriones e incluso las leyes estadounidenses antimonopolio pueden hacer que esos acuerdos sean difíciles de obtener. La licencia es una acción demasiado peligrosa, ya que puede ser decisiva para crear un competidor. Por lo tanto, los licenciantes deben tener cuidado de asegurar que sus propias posiciones competitivas sigan siendo ventajosas. Esto requiere una innovación constante.

Como se mencionó, los acuerdos de licencia pueden estar bajo el escrutinio antimonopolio. En un caso reciente, Bayer AG otorgó una licencia exclusiva de patente para un nuevo insecticida local a S. C. Johnson & Sons. La decisión de la empresa alemana de otorgar la licencia se basó en parte en el tiempo requerido para la aprobación de la EPA, que se había prolongado a tres años. Bayer decidió que era un mejor negocio permitir que la empresa estadounidense lidiara con las autoridades reguladoras a cambio de una regalía del 5 por ciento sobre las ventas. No obstante, una demanda judicial colectiva presentada contra las empresas alegaba que el acuerdo de licencia permitiría a Johnson monopolizar el mercado nacional de insecticidas de 450 millones de dólares. Entonces intervino el Departamento de Justicia de Estados Unidos, considerando anticompetitivo al acuerdo de licencia. En una declaración, Anne Bingaman, jefa de la unidad antimonopolio del departamento de justicia en ese momento, dijo: "el acuerdo conveniente que Bayer y Johnson mantenían es inaceptable en un mercado tan concentrado". Bayer aceptó ofrecer licencias a cualquier empresa interesada en mejores términos que los del contrato original con Johnson. Esta empresa acordó notificar al gobierno de Estados Unidos de cualquier acuerdo de licencia exclusivo para

[30] Anna Wilde Mathews, "Making Waves: As U.S. Trade Grows, Shipping Cartels Get a Bit More Scrutiny", *The Wall Street Journal*, 7 de octubre de 1997, pp. A1, A8.

Advanced Micro Devices (AMD) es el segundo proveedor más grande del mundo de microprocesadores para PCs y servidores. Con sus chips Athlon y Opteron, AMD ha realizado intrusiones significativas contra Intel. En varias ocasiones, AMD ha entablado demandas contra Intel, argumentando que esta empresa ha usado su poder como proveedor para limitar la competencia y mostrar un comportamiento anticompetitivo en diversos mercados, incluyendo Estados Unidos y Japón.

AMD

Demanda antimonopolio contra Intel

AMD

El microprocesador es el cerebro de toda computadora, una tecnología transformacional del mundo de hoy en día. Y, como en todos los mercados, la innovación en el sector de los microprocesadores depende de la competencia, es decir, la habilidad que tienen los consumidores y las empresas de todo el mundo de elegir soluciones basadas en un microprocesador sobre otro.

Nuestro competidor ha dañado y limitado la competencia en la industria de los microprocesadores.

En nombre de nosotros mismos, de nuestros clientes y socios y de los consumidores de todo el mundo, nos hemos visto a obligados a tomar medidas. Hemos presentado una Queja detallada de 48 páginas ante el tribunal federal de distrito porque, como nuestra Queja explica detalladamente, las acciones de Intel incluyen:

- Obligar a los clientes importantes a aceptar acuerdos exclusivos.
- Ocultar rebajas y subsidios de marketing como un medio para castigar a los clientes que compran más de las cantidades prescritas de procesadores de AMD.
- Amenazar con vengarse de los clientes que hacen negocios con AMD.
- Establecer cuotas para evitar que los minoristas vendan las computadoras que deseen, y
- Obligar a los fabricantes de PCs a boicotear los lanzamientos de productos AMD.

En casi todas las situaciones competitivas, esto es sólo negocios. Pero en una situación monopolista, esto es ilegal.

Estos serios argumentos merecen una seria atención. Para leer todos los argumentos de nuestra Queja presentada ante el tribunal federal de distrito de Delaware, por favor vaya a www.amd.com/breakfree.

El éxito ganado es una cosa. El mantenimiento ilegal de un monopolio es otra muy diferente. El comportamiento de Intel es mucho más de lo que el ojo ve. Probablemente, usted no se haya dado cuenta, pero las acciones ilegales de Intel perjudican a los consumidores todo el día. Los compradores de computadoras pagan precios más altos, inflados por las utilidades monopolistas de Intel. Se produce menos innovación porque existe menos competencia. Los compradores pierden su derecho fundamental a elegir la mejor tecnología disponible.

Creemos que el proceso legal funcionará. Entretanto, los hombres y mujeres de AMD seguirán dirigiendo la innovación, centrándose en nuestros clientes y en las personas que usan computadoras en casa y trabajan todos los días.

En AMD, sabemos de innovación. Prosperamos en la competencia y dependemos de un mercado basado en la libertad de elección.

Lea nuestra queja. Exija innovación.
Elija una competencia justa y abierta.

Héctor Ruiz
Presidente y director general
Advanced Micro Devices

BREAK FREE

www.amd.com/breakfree

insecticidas nacionales que estuviera pendiente en el futuro. Si Bayer participa en cualquiera de esos acuerdos, el departamento de justicia tiene derecho a vetarlos. La reacción de la comunidad legal fue negativa. Un abogado de Washington que se especializa en la ley de propiedad intelectual comentó que el caso "ataca en realidad las prácticas de licencia tradicionales". Melvin Jager, presidente de la Licensing Executives Society (Sociedad de Ejecutivos en Licencias), explicó: "una licencia exclusiva es una herramienta muy valiosa para promover la propiedad intelectual y salir al mercado".[31]

¿Qué sucede si un licenciatario logra conocer los secretos comerciales del licenciante? Los *secretos comerciales* son datos o conocimientos confidenciales con valor comercial que no son del dominio público, y para los que se han tomado medidas con el propósito de mantenerlos en secreto. Entre los secretos comerciales están los procesos de manufactura, las fórmulas, los diseños y las listas de clientes. Para evitar su divulgación, la licencia de secretos comerciales no patentados debe vincularse a contratos de confidencialidad con cada empleado que tenga acceso a la información protegida. En Estados Unidos, los secretos comerciales están protegidos por la ley estatal más que por los estatutos federales; casi todos los estados han adoptado la Uniform Trade Secrets Act (UTSA, Ley Uniforme de Secretos Comerciales). La ley estadounidense otorga responsabilidad en secreto comercial contra terceras partes que obtienen información confidencial a través de un intermediario. Como solución está subsanar los daños y otras formas de compensación.

La década de 1990 ha sido testigo de importantes reformas de las leyes relacionadas con los secretos comerciales. Varios países han adoptado por primera vez estatutos sobre secretos comerciales. El primer estatuto de México para la protección de secretos comerciales entró en vigor el 28 de junio de 1991 y la primera ley de secretos comerciales de China lo hizo el 1 de diciembre de 1993. En ambos países, las nuevas leyes formaron parte de revisiones más amplias de las leyes de propiedad intelectual. Japón y Corea del Sur también han reformado recientemente sus leyes de propiedad intelectual para incluir secretos comerciales. Además, muchos países de Europa Central y Oriental han promulgado leyes para proteger los secretos comerciales. Cuando el TLCAN entró en vigor el 1 de enero de 1994 se convirtió en el primer acuerdo comercial internacional con cláusulas para proteger los secretos comerciales. Este hito fue seguido rápidamente por el Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPs, Acuerdo sobre los Aspectos Comerciales de los Derechos de la Propiedad Intelectual) que surgió de la Ronda de Uruguay de negociaciones del GATT. El acuerdo TRIPs requiere que los países firmantes proporcionen protección contra la adquisición, la divulgación o el uso de secretos comerciales "de manera contraria a las prácticas comerciales honestas".[32] A pesar de estos avances legales formales, en la práctica, la ejecución del cumplimiento de la ley es el asunto clave. Las empresas que transfieren secretos comerciales a través de las fronteras deben estar al tanto no sólo de la existencia de la protección legal, sino también de los riesgos relacionados con la ejecución negligente del cumplimiento de la ley.

Soborno y corrupción: aspectos legales y éticos

La historia no registra un estallido de indignación internacional cuando Charles M. Schwab, director de Bethlehem Steel a inicios del siglo XX, obsequió un collar de diamantes y perlas con un valor de 200 mil dólares a la amante del sobrino del Zar Alejandro III.[33] A cambio de esa consideración, Bethlehem Steel ganó el contrato para suministrar los rieles para el ferrocarril Transiberiano. En la actualidad, en la era postsoviética, las empresas occidentales son atraídas de nuevo por oportunidades que surgen en Europa Central y Oriental. Aquí, al igual que en el Medio Oriente y otras partes del mundo, descubren que el soborno es una forma de vida y que la corrupción está muy difundida. El **soborno** es la práctica comercial corrupta que consiste en demandar u ofrecer algún tipo de consideración (comúnmente un pago en efectivo) al negociar un acuerdo entre países.

[31] Brigid McMenamin, "Eroding Patent Rights", *Forbes*, 24 de octubre de 1994, p. 92.
[32] Salem M. Katsh y Michael P. Dierks. "Globally, Trade Secrets Laws Are All Over the Map", *The National Law Journal* 17, No. 36, 8 de mayo de 1995, p. C12.
[33] Gran parte del material de esta sección se adaptó de Daniel Pines, "Amending the Foreign Corrupt Practices Act to Include a Private Right of Action", *California Law Review,* enero de 1994, pp. 185-229.

Tabla 5-4

Clasificaciones de corrupción de 2006

Clasificación/País	Calificación IPC 2006	Clasificación/País	Calificación IPC 2006
1. Finlandia	9.6	156. Chad	2.0
Islandia	9.6	República Democrática del Congo	2.0
Nueva Zelandia	9.6	Sudán	2.0
4. Dinamarca	9.5	160. Guinea	1.9
5. Singapur	9.4	Irak	1.9
6. Suecia	9.2	Birmania	1.9
7. Suiza	9.1	163. Haití	1.8
8. Noruega	8.8		
9. Australia	8.7		
Países Bajos	8.7		

Fuente: reimpreso del Índice de Percepciones de Corrupción 2006 de Transparency International, http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2006, *Transparency International: The Global Coalition Against Corruption.* Usado con permiso. Para más información, visite http://www.transparency.org.

Las políticas del gobierno estadounidense de la era posterior al Watergate limitan en particular las respuestas de las empresas estadounidenses a esa situación. Transparency International (www.transparency.org) compila un informe anual que clasifica los países en términos de un Corruption Perceptions Index (CPI; Índice de Percepciones de Corrupción o IPC). La calificación más "limpia" es 10. La tabla 5-4 muestra la clasificación de 2006 de los países con las calificaciones más altas y más bajas.

En Estados Unidos, la **Foreign Corrupt Practices Act** (**FCPA**, Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero) es un legado del escándalo Watergate durante la presidencia de Richard Nixon. En el transcurso de esta investigación, el fiscal especial del caso Watergate descubrió que más de 300 empresas estadounidenses habían hecho pagos secretos a funcionarios extranjeros que ascendían a cientos de millones de dólares. El Congreso aprobó la ley por unanimidad y el presidente Jimmy Carter la decretó el 17 de diciembre de 1977. Administrada por el Departamento de Justicia y la Comisión de Valores y Bolsa, la ley tenía que ver con la divulgación y la prohibición. La parte de la ley relacionada con la divulgación exigía que las empresas públicas instituyeran controles contables internos que registraran todas las transacciones. La parte de la prohibición establecía como delito que las corporaciones estadounidenses sobornaran a un funcionario de un gobierno o partido político extranjero para obtener o conservar negocios. También se prohibieron los pagos a terceras partes cuando la empresa tenía razones para creer que parte o todo el dinero se canalizaría a funcionarios extranjeros.

La comunidad empresarial estadounidense comenzó inmediatamente a ejercer presión para modificar la ley, argumentando que el estatuto era demasiado vago y de alcance tan amplio que amenazaba seriamente con restringir las actividades empresariales estadounidenses en el extranjero. El presidente Ronald Reagan aprobó enmiendas a los estatutos en 1988 como parte de Omnibus Trade and Competitiveness Act (la Ley General de Comercio y Competitividad). Entre los cambios hubo exclusiones para pagos "de sobornos" a funcionarios de niveles inferiores para reducir la burocracia y agilizar las "acciones gubernamentales de rutina", como despachar embarques a través de aduanas, asegurar permisos u obtener la autorización de pasaportes aéreos para salir de un país.

Aunque varias empresas estadounidenses reconocidas se han declarado culpables de violar las disposiciones contra el soborno, la ejecución del cumplimiento de la ley ha sido en general negligente. Entre 1977 y 1988 se presentaron 23 demandas en total. En una de ellas, un directivo empresarial fue declarado culpable por proporcionar dinero y boletos de avión para su luna de miel a un funcionario del gobierno nigeriano con la esperanza de asegurar un contrato.[34] Hay fuertes sanciones por violar la ley: las condenas conllevan sentencias severas de cárcel (mayores de uno a cinco años) y fuertes multas (que exceden de 1 millón de dólares). Una empresa no puede pagar o reembolsar multas, bajo la teoría de que son individuos los que cometen tales delitos. Tam-

[34] Katherine Albright y Grace Won, "Foreign Corrupt Practices Act", *American Criminal Law Review,* primavera de 1993, p. 787.

bién se ha aclarado que la ley no permitirá que una persona haga de manera indirecta (por ejemplo, a través de un agente, socio de una empresa conjunta u otra tercera parte) lo que prohíbe directamente.

Algunos críticos de la FCPA la censuran como una muestra lamentable de imperialismo moral. La soberanía extraterritorial de la ley estadounidense es objeto de debate. Según estos críticos es erróneo imponer las leyes, los estándares, la moral y los valores de Estados Unidos a empresas y ciudadanos estadounidenses a nivel mundial. Sin embargo, un experto en derecho señala que esta crítica tiene un defecto fundamental: no hay un país donde la letra de la ley perdone el soborno de funcionarios gubernamentales. Así, la norma que establece la FCPA es compartida, por lo menos en principio, por otros países.[35]

Una segunda crítica a la FCPA es que coloca a las empresas estadounidenses en una posición difícil frente a los competidores extranjeros, sobre todo los de Japón y Europa. Varias encuestas de opinión realizadas a la comunidad empresarial han revelado la percepción generalizada de que la ley afecta en forma negativa a las empresas estadounidenses en el extranjero. Algunos investigadores académicos han concluido que la FCPA no ha afectado negativamente el rendimiento de las exportaciones de la industria estadounidense. No obstante, un informe del Departamento de Comercio de Estados Unidos preparado con la ayuda de los servicios de inteligencia estadounidenses indicó que sólo en 1994, los sobornos ofrecidos por empresas no estadounidenses fueron un factor contribuyente en 100 acuerdos de negocios valuados en 45 mil millones de dólares. Las empresas extranjeras predominaron en un 80 por ciento de esos acuerdos.[36] Aunque es difícil obtener estadísticas exactas, las clasificaciones mostradas en la tabla 5-4 destacan algunas áreas del mundo donde el soborno es aún desenfrenado.

"La corrupción es probablemente la amenaza y la dificultad más inmediata que enfrenta cualquier empresa en Rusia, y la tendencia va en aumento".[37]

Carlo Gallo, consultor en riesgos de negocio

La existencia del soborno como un hecho de la vida en los mercados mundiales no cambiará porque el Congreso de Estados Unidos lo condena. Los pagos de sobornos se consideran un gasto empresarial deducible en muchos países europeos. De acuerdo con un cálculo, el precio anual de pagos ilegales realizados únicamente por

Anna Politkovskaya, periodista de la Novaya Gazeta de Rusia ("Nueva Gazeta"), presentaba con frecuencia historias que criticaban al presidente Vladimir Putin. El 7 de octubre de 2006, Politkovskaya fue baleada por asaltantes al regresar de una visita a la tienda. Desde el año 2000, más de una docena de periodistas han sido asesinados en Rusia.

[35] Daniel Pines, "Amending the Foreign Corrupt Practices Act to Include a Private Right of Action", *California Law Review,* enero de 1994, p. 205.
[36] Amy Borrus, "Inside the World of Greased Palms", *Business Week*, 6 de noviembre de 1995, pp. 36-38.
[37] Rebecca Bream y Neil Buckley, "Investors Still Drawn to Russia Despite Pitfalls", *Financial Times*, 1 de diciembre de 2006, p. 21.

empresas alemanas excede los 5,000 millones de dólares. Aún así, cada vez más empresas globales adoptan códigos de conducta diseñados para reducir las actividades ilegales. Además, en mayo de 1997, la OCDE adoptó una norma formal contra el soborno al redactar una convención internacional obligatoria que establece como delito que una empresa que licita un contrato soborne a funcionarios extranjeros. La convención contra el soborno de la OCDE (conocida oficialmente como Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions; Convención sobre el Combate al Soborno de Funcionarios Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales) entró en vigor en 1999. La OCDE también trabaja en menor escala para crear las llamadas islas de integridad. Su meta es lograr transparencia a nivel de un acuerdo individual, en el que todos los participantes se comprometan a no sobornar.[38]

A pesar del progreso logrado hasta la fecha sobre el nuevo acuerdo, los observadores de la industria han expresado varias inquietudes acerca del tratado propuesto. En primer lugar, es poco claro si se ejecutará el cumplimiento de la nueva ley con el mismo rigor en todas partes y, si no ocurre así, qué sanciones se impondrán. En segundo lugar, el tratado contiene brechas jurídicas, como la disposición de que los contratos de negocios pueden vincularse a proyectos de asistencia pública, como la construcción de hospitales. En tercer lugar, hay discrepancia en cuanto a lo que es un pago "normal" o "anormal". Por último, será necesario llegar a una definición útil de lo que es un "funcionario público".[39]

Cuando las empresas operan en el extranjero sin limitaciones legales de su país de origen, se enfrentan a una variedad de opciones sobre la ética de la empresa. En un extremo, pueden mantener la ética de su país de origen a nivel mundial sin ningún ajuste o adaptación en absoluto de la práctica local. En el otro extremo, pueden abandonar cualquier intento por mantener la ética de la empresa y adaptarla por completo a las condiciones y circunstancias locales, según las perciban los directivos de la empresa en cada entorno local. Entre estos extremos, un enfoque que las empresas pueden seleccionar es utilizar diversos grados de extensión de la ética del país de origen. Por otro lado, pueden adaptarse en diversos grados a las costumbres y prácticas locales.

¿Qué debe hacer una empresa global si los competidores están dispuestos a ofrecer un soborno? Hay dos cursos de acción alternativos. Uno es ignorar el soborno y ac-

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

Wall Street Journal: "¿Cómo trata con los países en desarrollo que tienen petróleo, pero cuyos gobiernos y habitantes le piden dinero?".

Lord John Browne, presidente BP PLC: "Creo que lo primero que debes reconocer es que en la mayor parte del mundo, la corrupción, ya sea latente o activa, se encuentra muy cerca de la superficie. Por lo tanto, a menos que se controle con mucho cuidado, se convierte en un monstruo que devora a todos. Lo primero que debes hacer es ver los límites de la empresa y asegurar que los pagos que se realicen sean por servicios prestados, de naturaleza legal e iguales a los servicios obtenidos. No podemos ser los guardianes de un país, pero podemos influir. Si la corrupción está alrededor, es como decir a las personas, bueno, quizá podamos marcharnos con algo. Así, es evidente que siempre debemos reforzar lo que hacemos y tomar medidas rápidas si alguien hace algo incorrecto".

Wall Street Journal: "¿Ha tratado alguna vez con alguien que le haya pedido dinero?".

Lord John Browne: "Oh, sí. No recientemente. Es muy fácil decir 'adiós'".

Fuente: Bhushan Bahree, "Beyond BP's Catchphrase", The Wall Street Journal, *25 de noviembre de 2003, p. B11.*

[38] José Ángel Gurría, "Rich Must Set the Example of Bribery", *Financial Times*, 13 de septiembre de 2006, p.5.
[39] John Mason y Guy de Jonquières, "Goodbye Mr. 10%", *Financial Times*, 22 de julio de 1997, p. 13.

tuar como si no existiera. El otro es reconocer la existencia del soborno y evaluar su efecto en la decisión de compra del cliente como si fuera otro elemento de la mezcla de marketing. El valor total de la oferta de una empresa debe ser tan bueno o mejor que la oferta total del competidor, incluido el soborno. Es posible ofrecer un precio más bajo, un mejor producto, una mejor distribución o una mejor publicidad para compensar el valor agregado del soborno. La mejor línea de defensa es tener un producto que sea claramente superior al de la competencia. En ese caso, un soborno no debe influir en la decisión de compra. Por otra parte, la clara superioridad en el servicio y en la representación local puede inclinar la balanza.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS Y LITIGIO

El grado de cooperación y armonía legales en la UE es único y deriva en parte de la existencia de una ley codificada como vínculo común. Otras organizaciones regionales han progresado mucho menos hacia la armonización. Los países varían en su método de resolución de conflictos. La tabla 5-5 muestra el número de abogados en activo por 100 mil habitantes en países seleccionados. Estados Unidos tiene más abogados que cualquier otro país del mundo y es casi sin discusión el país más litigante del planeta. En parte, esto es un reflejo de la naturaleza de contexto bajo de la cultura estadounidense y del espíritu de competitividad polémica. Otros factores pueden contribuir a las diferentes actitudes hacia el litigio. Por ejemplo, en muchos países europeos, las demandas colectivas no están permitidas. Además, los abogados europeos no pueden encargarse de casos con base en honorarios condicionales. Sin embargo, el cambio está en el aire, ya que Europa experimenta un cambio político general que se aleja del estado de bienestar (paternalista).[40]

En los negocios surgen conflictos inevitablemente en cualquier parte, sobre todo cuando diferentes culturas se reúnen para comprar, vender, establecer empresas conjuntas, competir y cooperar en mercados globales. En el caso de las empresas estadounidenses, la controversia con una parte extranjera se resuelve con frecuencia en la jurisdicción del país de origen. El problema puede litigarse en Estados Unidos, donde se podría decir que la empresa y sus abogados disfrutan la ventaja de "jugar como local". No obstante, el litigio en los tribunales extranjeros se vuelve mucho más complejo, debido en parte a las diferencias en el idioma, los sistemas legales, las monedas, así como a las costumbres y patrones de negocios tradicionales. Además, surgen problemas debido a las diferencias en los procedimientos relacionados con el descubrimiento. En esencia, el *descubrimiento* es el proceso que consiste en obtener evidencia para probar argumentos y determinar qué evidencia es admisible en qué países y bajo qué condiciones. Una complicación mayor es el hecho de que los juicios realizados en tribunales

Tabla 5-5

Abogados: una comparación internacional

País	Abogados por 100 mil habitantes
Estados Unidos	290
Australia	242
Reino Unido	141
Francia	80
Alemania	79
Hungría	79
Japón	11
Corea	3

Fuente: adaptado de Frank B. Cross, "Lawyers, the Economy, and Society", *American Business Law Journal*, verano de 1998, pp. 477+.

[40] Charles Fleming, "Europe Learns Litigious Ways", *The Wall Street Journal*, 24 de febrero de 2004, p. A17.

de otro país pueden no hacerse cumplir en el país de origen. Por todas estas razones, muchas empresas prefieren recurrir al arbitraje antes de litigar.

Alternativas al litigio para la solución de controversias[41]

En 1995, el gobierno cubano canceló repentinamente contratos con Endesa, una empresa española de servicios generales. En vez de buscar indemnización en un tribunal cubano, Endesa recurrió al International Arbitration Tribunal in Paris (Tribunal Internacional de Arbitraje de París), exigiendo el pago de daños por 12 millones de dólares. Las acciones de Endesa ilustran cómo los métodos alternativos de solución de controversias (ADR, por sus siglas en inglés) permiten a las partes resolver controversias comerciales internacionales sin recurrir al sistema judicial. El arbitraje formal es un medio de solucionar este tipo de controversias fuera de un tribunal. El **arbitraje** es un proceso de negociación que ambas partes se comprometen a usar mediante un acuerdo previo. Es un proceso justo en el sentido de que las partes que lo usan lo crearon por sí mismas. Por lo general, el arbitraje implica una audiencia de las partes ante un panel de tres miembros; cada parte selecciona a un miembro del panel y, a su vez, esos dos miembros del panel seleccionan al tercer miembro. El panel dicta una sentencia que las partes aceptan respetar por adelantado.

El tratado más importante relacionado con el arbitraje internacional es la Convención de Naciones Unidas sobre el Reconocimiento y Ejecución de Sentencias Arbitrales Extranjeras. Conocido también como la Convención de Nueva York, el tratado cuenta con más de 110 países firmantes, incluyendo a China. Brasil se convirtió en un país firmante de esta convención en 2002, al igual que la República Dominicana, Islandia, Jamaica y Zambia. El marco que creó la Convención de Nueva York es importante por varias razones. En primer lugar, cuando las partes participan en acuerdos que proporcionan arbitraje internacional, los países firmantes pueden exigir a las partes que cumplan con su compromiso de usar el arbitraje. En segundo lugar, después de que se llevó a cabo el arbitraje y de que los árbitros dictaron una sentencia, los países firmantes reconocen la sentencia y ejecutan su cumplimiento. En tercer lugar, los países firmantes aceptan que hay razones limitadas para apelar las decisiones de arbitraje. Las razones aceptadas son diferentes de las apelaciones típicas permitidas en un tribunal judicial.

Algunas empresas y abogados inexpertos en la práctica del arbitraje comercial internacional abordan las cláusulas de arbitraje de un contrato como "otra cláusula más". Los términos de cada contrato son diferentes y, por lo tanto, no hay dos cláusulas de arbitraje iguales. Por ejemplo, considere el caso de un contrato entre una empresa estadounidense y otra japonesa. Si las partes recurren al arbitraje, ¿dónde se llevará a cabo? La parte estadounidense se rehusará a ir a Japón; por otro lado, la parte japonesa no deseará arbitrar en Estados Unidos. En la cláusula de arbitraje es necesario considerar y especificar un lugar alternativo "neutral" (por ejemplo, Singapur o Londres). ¿En qué idioma se llevara a cabo el proceso? Si no se especifica el idioma en la cláusula de arbitraje, los mismos árbitros lo eligen.

Además del lugar y el idioma deben abordarse otras cuestiones. Por ejemplo, si las partes de un acuerdo de licencia de patente aceptan en la cláusula de arbitraje que la validez de la patente no puede refutarse, esa disposición puede no ser válida en algunos países. ¿De qué país son las leyes que se usarán como la norma de invalidez? Resolver esta cuestión país por país requeriría muchísimo tiempo. Además, hay un asunto de aceptación: por ley, los tribunales estadounidenses deben aceptar la decisión de un árbitro en las controversias de patentes; sin embargo, en otros países no hay una regla general de aceptación. Para disminuir los retrasos relacionados con esas cuestiones, un experto sugiere redactar las cláusulas de arbitraje de manera tan específica como sea posible. Por ejemplo, deben abordarse las políticas de patentes de diversos países en la medida de lo posible; las cláusulas de arbitraje también de-

[41] Los autores están en deuda con Louis B. Kimmelman de O'Melveny & Meyers LLP, Ciudad de Nueva York, Nueva York, por sus contribuciones a esta sección.

ben incluir una disposición de que todos los asuntos de patentes extranjeras se juzgarán de acuerdo con lo establecido en la ley del país de origen. Otra disposición podría prohibir a las partes iniciar acciones legales independientes en otros países. La meta es ayudar al tribunal de arbitraje a centrarse en las intenciones expresas de las partes.[42]

Durante décadas, el arbitraje comercial ha sido promovido a través de la International Court of Arbitration (Corte Internacional de Arbitraje) de la International Chamber of Commerce (Cámara Internacional de Comercio; ICC; www.iccwbo.org) con sede en París. La ICC modernizó recientemente algunas de sus reglas más antiguas. No obstante, como es una organización muy reconocida, tiene muchos casos rezagados. En general, la ICC se ha ganado la reputación de ser más lenta, costosa y engorrosa que algunas alternativas. Puesto que la participación de Estados Unidos en el comercio mundial creció con rapidez durante el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial, la American Arbitration Association (AAA, Asociación Americana de Arbitraje) también adquirió reconocimiento como una institución eficaz para resolver controversias. En 1992, la AAA firmó un acuerdo de cooperación con el Beijing Conciliation Center (Centro de Conciliación de Beijing) en China. Cada año, la AAA usa la mediación para ayudar a resolver miles de controversias. La AAA ha establecido acuerdos de cooperación con la ICC y otras organizaciones globales para promover el uso de métodos ADR; actúa como agente para llevar a cabo arbitrajes en Estados Unidos bajo los auspicios de la ICC. En un caso reciente, Toys "R" Us fue la parte perdedora en una controversia presentada ante la AAA. Los orígenes de la controversia se remontan a un acuerdo de licencia de 1982 entre la tienda minorista de juguetes y Alghanin & Sons con respecto a las tiendas de juguetes en el Medio Oriente. La AAA dictaminó que Toys "R" Us debía pagar una sentencia de arbitraje de 55 millones de dólares.

Otra agencia para solucionar controversias es el Instituto de Arbitraje sueco de la Cámara de Comercio de Estocolmo. Esta agencia resolvía con frecuencia controversias entre los países de Europa Occidental y Oriental y ha ganado credibilidad por su administración imparcial. Sin embargo, un fallo favorable del tribunal de arbitraje es una cosa y la ejecución de su cumplimiento es otra. Por ejemplo, IMP Group de Canadá presentó en Estocolmo su caso contra un socio ruso de desarrollo de hoteles y se le concedieron 9.4 millones de dólares. Al no recibir el pago, los representantes de IMP tomaron el asunto en sus propias manos: ¡confiscaron un jet Aeroflot en Canadá y lo liberaron sólo hasta después de que los rusos pagaron![43] Otras alternativas han proliferado en los últimos años. Además de los mencionados, existen centros activos de arbitraje en Vancouver, Hong Kong, El Cairo, Kuala Lumpur, Singapur, Buenos Aires, Bogotá y la Ciudad de México. En Nueva York se estableció el World Arbitration Institute (Instituto de Arbitraje Mundial); en el Reino Unido, el Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS, Servicio de Consulta, Conciliación y Arbitraje) ha tenido mucho éxito en la resolución de controversias industriales.El International Council for Commercial Arbitration (ICCA, Consejo Internacional para el Arbitraje Comercial) se estableció para coordinar las actividades remotas de organizaciones de arbitraje. El ICCA se reúne en diferentes lugares del mundo cada cuatro años.

La Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (UNCITRAL; www.uncitral.org) ha sido también un organismo importante en el área del arbitraje. Sus reglas se han vuelto más o menos estándar, ya que muchas de las organizaciones antes mencionadas las han adoptado con algunas modificaciones. Por ejemplo, muchos países en desarrollo mantenían viejos prejuicios contra la ICC, AAA y otras organizaciones de países desarrollados. Los representantes de países en desarrollo asumieron que esas organizaciones mostrarían una inclinación a favor de las corporaciones multinacionales. Los países en desarrollo insistieron en la resolución en

[42] Bruce Londa, "An Agreement to Arbitrate Disputes Isn't the Same in Every Language", *Brandweek*, 26 de septiembre de 1994, p. 18. Vea también John M. Allen, Jr. y Bruce G. Merritt, "Drafters of Arbitration Clauses Face a Variety of Unforeseen Perils", *National Law Journal* 17, No. 33, 17 de abril de 1995, pp. C6-C7.

[43] Dorothee J. Feils y Florin M. Sabac, "The Impact of Political Risk on the Foreign Direct Investment Decision: A Capital Budgeting Analysis", *Engineering* 45, No. 2, 2000, p. 129.

tribunales nacionales, lo cual fue inaceptable para las empresas multinacionales. Esto fue muy evidente en América Latina, donde la Doctrina Calvo requería que las controversias que surgieran con inversionistas extranjeros se resolvieran en tribunales nacionales bajo leyes nacionales. La influencia creciente de las reglas de ICCA y UNCITRAL, junto con la proliferación de centros de arbitraje regional, han contribuido al cambio de actitudes de los países en desarrollo y ocasionado el uso cada vez mayor del arbitraje en todo el mundo.

ENTORNO REGULADOR

El entorno regulador del marketing global consiste en diversas agencias gubernamentales y no gubernamentales que ejecutan el cumplimiento de las leyes o establecen directrices para conducir negocios. Estas agencias reguladoras abordan una amplia gama de cuestiones de marketing, como control de precios, valuación de las importaciones y exportaciones, prácticas comerciales, etiquetado, regulaciones de alimentos y fármacos, condiciones de empleo, contrato colectivo, contenido publicitario y prácticas competitivas. Como se señaló en *The Wall Street Journal*:

> Las regulaciones de cada país reflejan y refuerzan su tipo de capitalismo (predatorio en Estados Unidos, paternal en Alemania y protegido en Japón) y sus valores sociales. Es más fácil abrir una empresa en Estados Unidos que en Alemania porque los alemanes valoran el consenso social más que la toma de riesgos, pero es más difícil contratar personal porque los estadounidenses se preocupan más por las demandas de discriminación. Es más fácil importar ropa infantil en Estados Unidos que en Japón porque los burócratas japoneses defienden una mezcolanza de restricciones de importación, pero es más difícil abrir sucursales bancarias en Estados Unidos porque los estadounidenses defienden demasiado las prerrogativas estatales.[44]

En la mayoría de los países, la influencia de las agencias reguladoras es generalizada, por lo que es esencial comprender cómo operan para proteger los intereses comerciales y promover nuevos programas. Los directivos de muchas empresas globales se dan cuenta de la necesidad de contratar cabilderos para que representen sus intereses e influyan en la dirección del proceso regulador. Por ejemplo, a principios de la década de 1990, McDonald's, Nike y Toyota no tenían un representante en Bruselas. En la actualidad, cada una de las empresas tiene varias personas que representan sus intereses ante la Comisión Europea. Los bufetes de abogados y las empresas consultoras estadounidenses también han aumentado en gran medida su presencia en Bruselas; en un esfuerzo por comprender mejor la política de la UE y tener acceso a sus legisladores, algunos han contratado a funcionarios de la UE. En total, hay actualmente alrededor de 15 mil cabilderos en Bruselas que representan a cerca de 1,400 empresas y organizaciones no lucrativas de todo el mundo.[45]

Organizaciones económicas regionales: el ejemplo de la UE

La importancia general de las organizaciones regionales, como la OMC y la UE, se analizó en el capítulo 3. No obstante, los aspectos legales son importantes y se mencionarán brevemente aquí. El Tratado de Roma estableció la CE, precursora de la UE. El tratado creó un marco institucional en el que un consejo (el Consejo de ministros) actúa como

[44] Bob Davis, "Red-Tape Traumas: To All U.S. Managers Upset by Regulations: Try Germany or Japan", *The Wall Street Journal*, 14 de diciembre de 1995, p. A1.

[45] Raphael Minder, "The Lobbyists Take Brussels by Storm", *Financial Times*, 26 de enero de 2006, p. 7. Vea también Brandon Mitchener, "Standard Bearers: Increasingly, Rules of Global Economy Are Set in Brussels", *The Wall Street Journal*, 23 de abril de 2002, p. A1.

el principal órgano de toma de decisiones, en el que cada país miembro tiene representación directa. Las otras tres instituciones importantes de la comunidad son: la Comisión Europea, que es el brazo ejecutivo de la UE, el Parlamento Europeo, que es el órgano legislativo, y la Corte Europea de Justicia.

La Ley Única Europea de 1987 enmendó el Tratado de Roma y proporcionó un fuerte impulso a la creación de un mercado común a partir del 1 de enero de 1993. Aunque el objetivo no se cumplió en su totalidad desde el punto de vista técnico, casi todos los estados miembros implementaron alrededor de 85 por ciento de las nuevas recomendaciones en la ley nacional en la fecha prevista, dando lugar a una gran armonización. Un órgano relativamente nuevo conocido como Consejo Europeo (una entidad distinta al Consejo de Ministros) se incorporó de manera formal a la estructura institucional de la CE por medio del Artículo 2 de la ley de 1987. Integrado por los jefes de los estados miembros más el presidente de la comisión, el papel del Consejo Europeo es definir las directrices políticas generales para la unión y proporcionar dirección sobre los asuntos relacionados con la integración, como la unión monetaria.[46] Los gobiernos de Europa Central y Oriental que esperan unirse igualan en la actualidad sus leyes con las de la UE.

El Tratado de Roma contiene cientos de artículos y varios de ellos se aplican directamente a empresas y expertos en marketing global. Los artículos 30 a 36 establecen la política general conocida como "Libre Flujo de Bienes, Personas, Capital y Tecnología" entre los estados miembros. Los artículos 85 a 86 contienen reglas de competencia, enmendadas por diversas directivas de la Comisión Europea, integrada por 20 miembros. La comisión es el brazo administrativo de la UE; desde su sede en Bruselas, propone leyes y políticas, vigila el cumplimiento de las leyes de la UE, dirige e implementa la legislación de la UE y representa a la UE ante organizaciones internacionales.[47] Los miembros de la comisión representan más a la unión que a sus respectivos países. Las leyes, regulaciones, directrices y políticas originadas en la comisión deben someterse a la consideración del parlamento y transmitirse al consejo para una decisión final. Una vez que el consejo aprueba una probable ley, ésta se convierte en una ley de la unión, que es algo similar a la ley federal de Estados Unidos. Las regulaciones se convierten automáticamente en leyes para toda la unión; las directivas tienen un margen de tiempo para su implementación por la legislación de cada estado miembro. Por ejemplo, en 1994, la comisión emitió una directiva con respecto al uso de marcas comerciales en publicidad comparativa. Los países miembros individuales de la UE trabajan para implementar la directiva; en el Reino Unido, la Ley de Marcas Comerciales de 1994 otorga a las empresas el derecho a solicitar la protección de marcas comerciales de aromas, sonidos e imágenes y también proporciona una mejor protección contra la falsificación de marcas comerciales.

En la era del Mercado Común, muchas industrias enfrentan nuevos entornos reguladores. El Tribunal Europeo de Justicia, con sede en Luxemburgo, es la principal autoridad legal de la UE y tiene la responsabilidad de asegurar que las leyes y los tratados se hagan cumplir a través de la unión. Con sede en Luxemburgo, el tribunal está integrado por dos tribunales independientes. El órgano principal se conoce como Corte de Justicia; una entidad distinta, el Tribunal de Primera Instancia, atiende casos relacionados con el comercio y la competencia (vea la tabla 5-6). Aunque el Tribunal Europeo de Justicia desempeña un papel similar al de la Suprema Corte de Estados Unidos, hay dos diferencias importantes: no puede decidir qué casos atenderá y no emite opiniones discrepantes. El tribunal ejerce jurisdicción sobre diversos asuntos civiles relacionados con el comercio, los derechos individuales y la ley ambiental. Por ejemplo, el tribunal puede fijar daños y perjuicios contra los países que no implementan las directivas en la fecha establecida. Además, el tribunal atiende controversias que surgen entre los 27 países miembros de la UE sobre asuntos comerciales, como fusiones, monopolios, barreras y regulaciones comerciales y exportaciones. El tribunal

[46] Klaus-Dieter Borchardt, *European Integration: The Origins and Growth of the European Union*. (Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities, 1995), p. 30.

[47] Klaus-Dieter Borchardt, *The ABC of Community Law* (Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities, 1994), p. 25.

Tabla 5-6

Acciones recientes y pendientes del Tribunal Europeo de Justicia

País/ Demandantes involucrados	Asunto
UE/ Microsoft	El Tribunal de Primera Instancia dará un fallo preliminar sobre las sanciones antimonopolio que impuso la Comisión Europea a Microsoft (por ejemplo, la separación de Windows Media de Windows OS).
Reino Unido/Airtours	En 1999, la Comisión Europea bloqueó una toma de control por Airtours, del Reino Unido, de la empresa de viajes rival First Choice. En 2002, el Tribunal dictaminó que Airtours podía apelar. Fue la primera vez que la acción del tribunal revirtió un fallo antimonopolio de la Comisión Europea.
Italia/Monsanto, Syngenta, Pioneer Hi-Bred International	En el año 2000, temiendo por la salud humana, Italia prohibió alimentos que contenían cuatro variedades de maíz genéticamente modificado. El tribunal italiano escuchó el argumento de los demandantes y solicitó la intervención del TEJ; en 2003, el TEJ dictaminó que la prohibición no estaba justificada. El caso se turnó a Italia para un fallo final. El tribunal italiano dictaminó que el gobierno no estaba facultado para imponer la prohibición.

también tiene autoridad para resolver conflictos entre las leyes nacionales y la ley de la UE. En la mayoría de los casos, esta última reemplaza a las leyes nacionales de países europeos individuales.

Sin embargo, los expertos en marketing deben estar conscientes de que siempre deben consultar las leyes nacionales, las cuales pueden ser más *estrictas* que la ley de la comunidad, sobre todo en las áreas de competencia y leyes antimonopolio. En la medida posible, la ley de la comunidad tiene la intención de armonizar las leyes nacionales para fomentar los propósitos definidos en los artículos 30 a 36. La meta es lograr que las leyes permisivas de algunos estados miembros lleguen a los estándares mínimos designados. No obstante, es posible que existan posturas más restrictivas en algunas leyes nacionales. Por el contrario, las leyes nacionales pueden ser *menos* restrictivas que la ley de la comunidad. Por ejemplo, Alemania ha establecido por lo regular pocas restricciones a las importaciones de plátanos (Alemania es el principal país consumidor de plátanos de Europa). Cuando un tribunal alemán decretó que las empresas alemanas podían importar plátanos sin apegarse a las regulaciones del régimen bananero de 1993 de la UE, la Corte de Justicia dictaminó que los tribunales nacionales no podían otorgar un recurso judicial provisional.[48]

[48] Rikke Thagesen y Alan Matthews, "The EU's Common Banana Regime: An Initial Evaluation", *Journal of Common Market Studies* 35, No. 4, diciembre de 1997, p. 623.

resumen

El **entorno político** del marketing global es el conjunto de instituciones gubernamentales, partidos políticos y organizaciones que son la expresión de los ciudadanos de los países del mundo. En particular, cualquier persona que participe en el marketing global debe tener una idea general de la importancia de la **soberanía** para los gobiernos nacionales. El entorno político varía de un país a otro, por lo que es decisiva la evaluación del **riesgo político**. Además, es importante comprender las acciones de un gobierno en particular con relación a los impuestos y el embargo de bienes. A lo largo del tiempo, esto último toma la forma de **expropiación**, **confiscación** y **nacionalización**.

El **entorno legal** consiste en leyes, tribunales, abogados, costumbres y prácticas legales. El **derecho internacional** está integrado por las reglas y los principios que los estados-nación consideran como autoridad legal sobre ellos. Los países del mundo se clasifican en términos generales como países que tienen **sistemas legales de derecho común** o de **derecho civil codificado**. Estados Unidos y Canadá, así como muchas antiguas colonias británicas son países de derecho común; casi todos los demás países usan leyes codificadas. Un tercer sistema, la **ley islámica**, predomina en el Medio Oriente. Algunos de los asuntos legales más importantes conciernen a la **jurisdicción**, las **leyes antimonopolio** y las **licencias**. Además, el **soborno** es generalizado en muchas partes del mundo; la **Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero** (**FCPA**) se aplica a las empresas estadounidenses que operan en el extranjero. La **protección de la propiedad intelectual** es otro asunto crítico. La **falsificación** es un problema grave en el marketing global, ya que implica con frecuencia la violación del **copyright** (derechos de autor), la **marca comercial** o la **patente** de una empresa. Cuando surgen conflictos legales las empresas pueden presentar el asunto ante tribunales o usar **arbitraje**.

El **entorno regulador** consiste en agencias, tanto gubernamentales como no gubernamentales, que ejecutan el cumplimiento de las leyes o establecen directrices para realizar negocios. Diversas organizaciones económicas internacionales o regionales influyen en las actividades de marketing global; por ejemplo, en Europa, la UE establece leyes que dirigen a los estados miembros. La OMC tendrá un impacto general en las actividades de marketing global en los años por venir. Aunque los tres entornos son complejos, los expertos en marketing inteligentes planean por adelantado para evitar situaciones que pudieran dar lugar a conflictos, malos entendidos o violación total de las leyes nacionales.

preguntas de repaso

1. ¿Qué es la soberanía? ¿Por qué es un aspecto importante que se debe considerar en el entorno político del marketing global?
2. Describa algunas de las causas del riesgo político. En específico, ¿qué formas toma el riesgo político?
3. Describa brevemente algunas de las diferencias entre el entorno legal de un país que adopta la ley común y del que observa la ley civil.
4. Los expertos en marketing global evitan conflictos legales si comprenden las razones por las que surgen los conflictos en primer lugar. Identifique y describa varios asuntos legales que se relacionan con el comercio global.
5. Usted es un estadounidense que realiza un viaje de negocios por el Medio Oriente. Cuando sale del país X, el funcionario de control de pasaportes le dice que habrá un retraso en el "procesamiento" de pasaportes de 12 horas. Le explica que su vuelo sale en 30 minutos y el funcionario le sugiere que una contribución de 50 dólares quizás aceleraría las cosas. Si usted acepta la sugerencia, ¿violó la ley estadounidense? Explique su respuesta.
6. "Nos vemos en la corte" es una manera de responder cuando surgen problemas legales. ¿Por qué ese método puede tener un efecto contraproducente cuando el problema concierne al marketing global?

Caso 5-1

Enigma cubano de América

El 12 de marzo de 1996, el presidente Clinton aprobó la Cuban Liberty and Democratic Solidarity Act (Ley para la Libertad y la Solidaridad Democrática Cubanas), conocida también como la Ley Helms-Burton. Las acciones del presidente ocurrieron después de que MiGs cubanos derribaron dos aviones civiles estadounidenses, matando a los cuatro cubano-americanos que viajaban a bordo. La ley tiene dos cláusulas clave. En primer lugar, niega la entrada a Estados Unidos a funcionarios corporativos de empresas de otros países que hacen negocios con propiedades estadounidenses en Cuba que fueron confiscadas por el gobierno cubano. En segundo lugar, permite a empresas y ciudadanos estadounidenses demandar a empresas e inversionistas que hacen negocios con propiedades estadounidenses confiscadas en Cuba. Sin embargo, en julio de 1996, el presidente ordenó una moratoria de seis meses de las demandas judiciales. Washington prometió mantener el embargo hasta que el presidente cubano Fidel Castro realizara elecciones libres y liberara a los presos políticos.

A pesar del hecho de que Estados Unidos mantiene actualmente un comercio limitado con la Cuba de Castro, Fidel Castro sigue siendo obstinado y parece decidido a aferrarse a sus políticas económicas. Al denunciar la "globalización neoliberal", Castro dijo: "cuanto más contacto tenemos con el capitalismo, más repugnancia siento".

Relaciones entre Cuba y Estados Unidos antes de 1996

Cuba es una base comunista en el Caribe donde el lema nacional es "socialismo o muerte". Después de que Fidel Castro asumió el poder en 1959, su gobierno tomó el control de casi todas las empresas privadas sin compensar a los propietarios. Los activos estadounidenses propiedad tanto de consumidores como de empresas industriales con un valor aproximado de 1,800 millones de dólares estuvieron entre los bienes expropiados; en la actualidad, esos activos tienen un valor aproximado de 6,000 millones de dólares (vea la tabla 1). El presidente Kennedy respondió imponiendo un embargo comercial sobre el país isleño. Cuatro décadas después, Fidel Castro seguía en el poder, a pesar del hecho de que sus políticas habían caído en desuso en muchas partes del mundo. En 1990, Cuba abrió su economía a la inversión extranjera; para mediados de 1990, los compromisos extranjeros para invertir en Cuba ascendieron a más de 500 millones de dólares.

En 1993, Castro decretó que el dólar estadounidense era moneda de curso legal aunque el peso seguiría siendo la moneda oficial de Cuba. En consecuencia, cientos de millones de dólares se inyectan a la economía de Cuba cada año; los exiliados cubanos que viven en Estados Unidos envían la mayor parte del dinero. Los cubanos pueden gastar sus dólares en tiendas especiales que almacenan alimentos importados y otros productos difíciles de encontrar. En un país donde los médicos están entre los trabajadores mejor pagados con salarios iguales a cerca de 20 dólares mensuales, las infusiones de efectivo pueden mejorar en forma significativa el nivel de vida de una familia. En 1994 se crearon mercados agropecuarios como un mecanismo para permitir a los agricultores ganar más dinero.

Cuba necesita inversión y dólares estadounidenses desesperadamente, en parte para compensar el fin de los subsidios después de la desaparición de la Unión Soviética. Las empresas petroleras de Europa y Canadá estuvieron entre las primeras en buscar posibles oportunidades en Cuba. Muchos directivos estadounidenses están preocupados de que se pierdan oportunidades lucrativas a medida que España, México, Italia, Canadá y otros países se muevan rápido hacia Cuba. En anticipación de que la postura estadounidense sea más flexible, representantes de docenas de empresas estadounidenses visitan Cuba de manera regular para reunirse con funcionarios de empresas estatales.

Tabla 1 *Empresas estadounidenses buscan restitución de Cuba*

Empresa	Monto del reclamo (millones)
American Brands	$10.6
Coca-Cola	$27.5
General Dynamics	$10.4
ITT	$47.6
Lone Star Cement	$24.9
Standard Oil	$71.6
Texaco	$50.1

Fuente: Departamento de Justicia de Estados Unidos.

Las empresas estadounidenses halladas culpables de violar embargos comerciales, incluso el de Cuba, están sujetas a multas hasta de 1 millón de dólares. Cuba permaneció de manera oficial fuera de alcance para todas las empresas estadounidenses, con excepción de unas cuantas, ya que se permitieron algunos servicios de telecomunicaciones y financieros; AT&T, Sprint y otras empresas han ofrecido servicio telefónico directo entre Estados Unidos y Cuba desde 1994. Además, había diariamente un número limitado de vuelos chárter entre Miami y La Habana. Bajo el embargo también se permitió la venta de medicinas. En una reunión informativa del departamento de Estado para directivos empresariales, el ex Secretario de Estado Adjunto para Asuntos Interamericanos, Alexander Watson, dijo a su audiencia: "los europeos y asiáticos tocan a la puerta de América Latina. El juego ha empezado y podemos competir eficazmente, pero será un gran error si le dejamos el juego a otros". Al Secretario Watson se le cuestionó si sus comentarios sobre libre comercio se aplicaban a Cuba. "No, no. Eso simplemente no puede ser, no por ahora", respondió Watson. "Cuba es un caso especial. Esta administración mantendrá el embargo hasta que ocurran cambios democráticos importantes en Cuba".

En Estados Unidos, la postura del gobierno hacia Cuba tiene tanto defensores como opositores. El senador Jesse Helms pre-

sionó para establecer un embargo más rígido y patrocinó un proyecto de ley en el Congreso que sancionaría a países y empresas extranjeros que condujeran negocios con Cuba. La Fundación Nacional Cubano-americana participó activamente para ejercer presión contra Cuba y Castro. Entre las empresas que se han expresado abiertamente contra el embargo están Carlson Companies, propietaria de la cadena Radisson Hotel, el gigante procesador de granos Archer Daniels Midland y la división Otis Elevator de United Technologies. Un vocero de Carlson dijo: "vemos a Cuba como una oportunidad nueva y emocionante, el fruto prohibido del Caribe". Varios directivos, como Ron Perelman, cuyas posesiones corporativas incluyen a Revlon y Consolidated Cigar Corporation, se sienten optimistas de que el embargo se levantará en unos cuantos años.

Entretanto, las opiniones se han dividido en cuanto a si el embargo costaba a las empresas estadounidenses oportunidades que sólo se presentan una vez en la vida. Algunos observadores argumentaron que muchas inversiones europeas y latinoamericanas en Cuba eran propuestas de corto plazo y alto riesgo que no crearían barreras para las empresas estadounidenses. No obstante, los opositores al embargo señalaron evidencia de que algunas inversiones eran considerables. El Grupo Sol Meliá de España y LTI International Hotels de Alemania han agregado 3,000 nuevas habitaciones de hotel. Ambas empresas aprovechaban la meta del gobierno cubano de aumentar el turismo. Además, empresas italianas y mexicanas se arrebataban los contratos para reacondicionar la infraestructura de telecomunicaciones del país. Wayne Andreas, presidente de Archer Daniels Midland, resumió los puntos de vista de muchos directivos estadounidenses al decir: "nuestro embargo ha sido un fracaso total durante 30 años. Debemos tener a todos los estadounidenses en Cuba haciendo todos los negocios posibles. Es tiempo de un cambio".

La era Helms-Burton

La Ley Helms-Burton trajo cambios, pero no del tipo que apoyaba Andreas de ADM. La rígida postura estadounidense señalada por esta ley preocupó mucho a socios comerciales clave, aun cuando Washington insistió en que la ley era congruente con el derecho internacional. En particular, los defensores señalaron que la "teoría de los efectos" del derecho internacional permite a un país tomar medidas "razonables" para proteger sus intereses cuando una acción fuera de sus fronteras produce un efecto directo dentro de éstas. Indiferente a esas racionalizaciones, la Comisión Europea respondió a mediados de 1996 proponiendo una legislación que prohibiera a las empresas europeas condescender con la Ley Helms-Burton. Aunque el Artículo 235 del tratado de la UE permitía un "estatuto de bloqueo" como éste, Dinamarca amenazó con vetar la acción con el argumento de que excedía la autoridad de la Comisión Europea; sus inquietudes se resolvieron y la legislación se adoptó. De modo similar, el gobierno canadiense promulgó una legislación que permitiría a las empresas canadienses responder contra las órdenes de tribunales estadounidenses con relación a las sanciones. Además, las empresas canadienses que acataran las sanciones estadounidenses podrían ser multadas con 1 millón de dólares por hacerlo.

Mientras tanto, los directivos de Sherritt International de Canadá y Grupo Domos de México recibieron cartas del gobierno estadounidenses informándoles que se les prohibiría entrar a Estados Unidos debido a sus vínculos comerciales con Cuba. Sherritt operaba una mina de níquel cubana y Grupo Domos tenía una participación del 37 por ciento en la empresa telefónica nacional de Cuba. Ambos activos habían sido confiscados a empresas estadounidenses. Canadá y México iniciaron procedimientos de arbitraje proporcionados por el TLCAN. Por lo pronto, en el otoño de 1996, Canadá desafió a la Ley Helms-Burton hospedando al vicepresidente de Cuba en una visita de cuatro días.

En agosto de 1996, el presidente Clinton aprobó otra legislación diseñada para ejercer presión económica sobre los gobiernos extranjeros. La Ley de Sanciones contra Irán y Libia estipulaba que las empresas y los gobiernos extranjeros que invirtieran 40 millones de dólares o más en los sectores de la industria del petróleo y gas en Irán o Libia estarían sujetos a sanciones de parte de Estados Unidos. La opinión de los expertos estaba dividida en cuanto a si tales sanciones serían eficaces.

En otoño de 1996, la OMC aceptó una solicitud de la UE de convocar un panel comercial integrado por tres personas que determinaría si la Ley Helms-Burton violaba las reglas comerciales internacionales. La postura estadounidense oficial fue que esta ley era una medida política extranjera diseñada para promover la transición a la democracia en Cuba. Estados Unidos también insinuó que, de ser necesario, podría legitimar la Ley Helms-Burton apelando a la exención de seguridad nacional de la OMC. A su vez, esa exención dependía de si Estados Unidos enfrentaba "una emergencia en relaciones internacionales".

Por lo pronto, se trató de resolver el problema de manera diplomática. Sir Leon Brittan, comisario de comercio de la UE, visitó Estados Unidos a principios de noviembre con una invitación para que Estados Unidos y la UE hicieran a un lado los malos entendidos y unieran fuerzas en la promoción de la democracia y los derechos humanos en Cuba. Señaló:

> Al oponerse a la Ley Helms-Burton, Europa desafía al presunto derecho de un país para imponer su política extranjera a otros usando la amenaza de sanciones comerciales. Esto no tiene nada que ver con los derechos humanos. Simplemente nos oponemos a un precedente al que Estados Unidos se opondría en muchas otras circunstancias, con el apoyo total de la UE.

En diciembre, los funcionarios de alto nivel de la UE aprobaron una resolución patrocinada por España que aclaraba formalmente la intención de la UE de aumentar la presión sobre Castro. El Departamento de Estado de Estados Unidos elogió la acción como un "gran avance en las relaciones entre Estados Unidos y la UE". La UE insistió en que la declaración de política no representaba un cambio de su postura o una concesión a Estados Unidos. Aún así, la acción de España sorprendió a La Habana porque España es el mayor inversionista extranjero de Cuba. Sin embargo, el gobierno conservador recién electo de España tomaba una línea más dura. El primer ministro de España y Castro se enfrascaron incluso en una serie de insultos públicamente.

En enero de 1997, el presidente Clinton amplió la moratoria de los procesos judiciales contra inversionistas extranjeros en Cuba. Durante los meses en que la Ley Helms-Burton entró en vigor, una docena de empresas dejaron de operar en propiedades estadounidenses confiscadas en Cuba. Stet, la empresa italiana de telecomunicaciones, acordó pagar a ITT los activos confiscados exentándose a sí misma de esta manera de posibles sanciones. No obstante, en algunas partes del mundo, la reacción a la acción del presidente fue indiferente. La UE hizo una declaración señalando que la acción "no satisface las esperanzas de la Comisión Europea por una resolución más integral de este difícil problema de relaciones trasatlánticas". Además, la UE reiteró su intención de llevar el caso ante la OMC. Art Eggleton, ministro

de comercio internacional de Canadá, respondió con un tono menos cauteloso: "sigue siendo inaceptable el comportamiento de Estados Unidos de imponer su política externa a Canadá, y a otros países, y de amenazar a las empresas canadienses y a cualquiera que desee hacer negocios legalmente con Cuba".

Entretanto, había evidencia de que las sanciones estadounidenses, junto con otros factores, perjudicaban a Cuba. Sherritt y otros inversionistas extranjeros descubrieron que la situación era más lenta de lo que esperaban, ya que aún debían llevarse a cabo varias reformas legales. Además, la cosecha de caña de azúcar de 1997, decisiva para las ganancias de exportación de Cuba, fue menor de lo anticipado. Otro cambio inesperado ocurrió en Canadá, donde Wal-Mart retiró temporalmente las pijamas hechas en Cuba de sus 136 tiendas minoristas. El asunto fue si Wal-Mart estaba violando la Ley de Democracia Cubana, que hace a las empresas estadounidenses globales responsables de cualquier boicot cometido por subsidiarias extranjeras. Después de dedicar dos semanas a estudiar el asunto y consultar a expertos legales, los directivos de Wal-Mart ordenaron que los bienes cubanos regresaran a los estantes.

En febrero, la OMC designó al panel que consideraría la controversia. Sin embargo, Washington declaró que boicotearía los procedimientos del panel con el argumento de que sus miembros no eran competentes para revisar los intereses de la política externa estadounidense. Stuart Eizenstat, subsecretario de comercio internacional en el Departamento de Comercio de Estados Unidos, comentó: "la OMC no se creó para decidir asuntos de política externa ni de seguridad nacional". Un experto en derecho mercantil internacional advirtió que Estados Unidos ponía en peligro el futuro de la OMC. El profesor John Jackson de la Escuela de Derecho de la Universidad de Michigan dijo: "si Estados Unidos toma este tipo de tácticas unilaterales obstruccionistas, puede encontrarse haciendo lo mismo contra otros países en el futuro".

Las partes evitaron una confrontación en la OMC cuando la UE suspendió su queja en abril, después de la promesa del presidente Clinton de buscar enmiendas del congreso a la Ley Helms-Burton. En particular, el presidente acordó buscar una suspensión de la cláusula que niega visas estadounidenses a empleados de empresas que usan propiedad expropiada. Algunos días después, la UE y Estados Unidos anunciaron planes para desarrollar un acuerdo sobre reclamos de propiedades en Cuba con "disciplinas comunes" diseñadas para impedir e inhibir la inversión en propiedades confiscadas. Washington esperaba que este acuerdo bilateral se incluyera en las negociaciones de la OCDE relacionadas con el Acuerdo Multilateral sobre Inversión. No obstante, el acuerdo especificó el derecho de la UE para reanudar el panel comercial o iniciar nuevos procedimientos si Estados Unidos tomara medidas en contra de cualquier empresa europea. La UE tenía un año para reactivar su queja; sin embargo, decidió no hacerlo y el panel se canceló en abril de 1998.

La postura de Estados Unidos tuvo una nueva perspectiva desde la visita del Papa a Cuba en enero de 1998. Muchos observadores se sintieron animados con la decisión de las autoridades cubanas de liberar a casi 300 prisioneros políticos en febrero. La opinión dentro de la comunidad cubano-americana de Miami, que durante años había apoyado el embargo, ahora parecía dividida. En otoño de 1998, varios ex secretarios de Estado de Estados Unidos pidieron al presidente Clinton crear una Comisión Nacional Bipartidista sobre Cuba para revisar la política estadounidense. En el otoño de 2000, el presidente Clinton aprobó una ley que permite a Cuba comprar cantidades ilimitadas de alimentos y medicamentos de Estados Unidos. La ligera liberalización del comercio representó una victoria para el grupo de presión agrícola estadounidense, aunque todas las compras deben ser en efectivo. En 2002, se presentaron ante el Congreso de Estados Unidos varias leyes que realmente debilitarían el embargo. Un proyecto de ley prohibió el financiamiento que sería usado para ejecutar el cumplimiento de sanciones sobre las ventas privadas de medicamentos y productos agrícolas. Otra propuesta tendría el efecto de aplazar el presupuesto destinado a ejecutar el cumplimiento tanto de la prohibición de realizar viajes de Estados Unidos a Cuba como de los límites de remesas mensuales en dólares. Además, en 2002, Castro comenzó a tomar medidas drásticas contra el creciente movimiento democrático, ya que encarceló a cerca de 70 escritores y activistas. El presidente George W. Bush respondió con la disminución gradual de los viajes de intercambio cultural entre Estados Unidos y Cuba.

Preguntas de repaso

1. ¿Cuál fue el asunto clave que impulsó a la UE a presentar la controversia sobre la Ley Helms-Burton ante la OMC?
2. ¿Quién se beneficia más con un embargo de este tipo? ¿Quién sufre?
3. Evalúe los intentos de algunos legisladores estadounidenses por limitar o finalizar la *ejecución del cumplimiento* del embargo en vez del embargo mismo. ¿Está de acuerdo con este enfoque?

Fuentes: Jerry Perkins, "Making American Dollar Legal Tenderizes Tough Cuban Economy", *Des Moines Register,* 6 de abril de 2003, pp. 1D, 5D; Mary Anastasia O'Grady, "Threshing Out a Deal Between the Farmers and Fidel", *The Wall Street Journal,* 20 de septiembre de 2002, p. A11; Pascal Fletcher, "Cuba Sees Itself as Shining Example Amid Global Troubles", *Financial Times,* 19-20 de septiembre de 1998, p. 3; Carl Gershman, "Thanks to the Pope, Civil Society Stirs in Cuba", *The Wall Street Journal,* 18 de septiembre de 1998, p. A11; Stuart E. Eizenstat, "A Multilateral Approach to Property Rights", *The Wall Street Journal,* 11 de abril de 1997, p. A18; Therese Raphael, "U.S. and Europe Clash over Cuba", *The Wall Street Journal,* 31 de marzo de 1997, p. A14; Robert Greenberger, "Washington Will Boycott WTO Panel", *The Wall Street Journal,* 21 de febrero de 1997, p. A2; Robert Greenberger, "U.S. Holds Up Cuba Suits, Pleasing Few", *The Wall Street Journal,* 6 de enero de 1997, p. A7; Brian Coleman, "EU to Push for Human Rights in Cuba", *The Wall Street Journal,* 2 de diciembre de 1996, p. A12; Guy de Jonquières, "Brittan Calls for End to Cuba Row", *Financial Times,* 7 de noviembre de 1996, p. 10; Julie Wolf y Brian Coleman, "EU Challenges U.S. Plan to Penalize Foreign Firms That Trade with Cuba", *The Wall Street Journal,* 31 de julio de 1996, p. A1; Gail DeGeorge, "U.S. Business Isn't Afraid to Shout *Cuba Si!" Business Week,* 6 de noviembre de 1995, p. 39; Jose De Cordoba, "Cuba's Business Law Puts Off Foreigners", *The Wall Street Journal,* 10 de octubre de 1995, p. A14; Sam Dillon, "Companies Press Clinton to Lift Embargo on Cuba", *The New York Times,* 27 de agosto de 1995, pp. 1, 4; Thomas T. Vogel, Jr., "Havana Headaches: Investors Find Cuba Tantalizing yet Murky in Financial Matters", *The Wall Street Journal,* 7 de agosto de 1995, pp. A1, A4.

Caso 5-2

Los juegos de azar se vuelven globales en Internet

La humanidad ha participado en juegos de azar durante muchos siglos. Los arqueólogos han desenterrado dados de seis lados que se remontan aproximadamente al año 3000 a. C. Los antiguos egipcios jugaban un juego similar al backgammon. Hace más de 3,500 años, en el subcontinente hindú había casas públicas y privadas de juegos de azar, juegos de dados y apuestas sobre peleas de animales. Más hacia el oriente, las culturas asiáticas también tienen una rica y larga tradición en juegos de azar. Como artefactos culturales, el juego de cartas tuvo sus orígenes primitivos en Asia.

Cuando los europeos llegaron a América del Norte, descubrieron que los nativos habían estado jugando diversas formas de juegos de azar durante siglos. Por supuesto, los fundadores y colonizadores no eran extraños a los juegos de azar. Trajeron consigo una inclinación por los juegos de azar en diversas formas, como el juego de cartas, los juegos de dados y las loterías. Incluso los colonizadores puritanos jugaban cartas.

Gran parte de la Guerra de Independencia de Estados Unidos se financió con ingresos de loterías. Del mismo modo, varias de las nuevas universidades del joven país, como Columbia, Yale y Princeton, se fundaron con fuerte apoyo financiero de las loterías. La relación de Estados Unidos con los juegos de azar ha continuado durante su Guerra Civil, las dos Guerras Mundiales y el surgimiento de Nevada como el ícono de los juegos de azar "estilo Las Vegas".

En la actualidad, los juegos de azar se han vuelto globales. Esto parece lógico dado su prevalencia a través del tiempo en todo el mundo. La Era de Internet crea nuevas oportunidades para los jugadores y retos para los que desean limitar la difusión de los juegos de azar y el acceso a ellos. Ya no es necesario viajar físicamente a un casino o hipódromo para apostar en el blackjack, eventos deportivos ni carreras de caballos. Los casinos "virtuales" han aparecido repentinamente para hacer que el jugador participe en oportunidades de juegos de azar en línea. En la década de 1990, los casinos en línea proliferaron conforme las empresas de Internet trataban de satisfacer la demanda mundial de juegos de azar en línea. Estas empresas se ubicaron fuera de Estados Unidos debido a cuestiones acerca de la legalidad de esa actividad bajo la ley estatal y federal. Muchas de estas empresas, incluyendo PartyGaming Plc y 888 Holdings Plc, con sede en Gibraltar, son corporaciones que cotizan en la bolsa.

A pesar de su larga historia de juegos de azar, Estados Unidos también ha participado en la regulación estricta de la industria. El aumento de los juegos de azar por Internet activó los esfuerzos para prohibir dicha actividad y procesar judicialmente a los administradores de los denominados casinos en línea en el extranjero. Esta acción reguladora ha disgustado a los gobiernos de diversos países, sobre todo de pequeños países donde los casinos en línea tienen su sede. Un país, Antigua y Barbuda (Antigua), presentó una queja ante la OMC en 2004 argumentando que las leyes y políticas de Estados Unidos con relación a los juegos de azar en línea violaban los términos de un acuerdo de comercio justo conocido como General Agreement on Trade in Services (GATS; Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios o AGCS).

Antigua se quejó de que Estados Unidos discriminaba a los proveedores extranjeros de "servicios recreativos", incluyendo a los juegos de azar por Internet. La queja se basó en el siguiente argumento: aunque mantiene varias leyes federal que prohíben los juegos de azar por Internet en el extranjero, Estados Unidos exenta de estas mismas leyes federales a las apuestas de carreras de caballos por Internet. Según la demanda, esta situación beneficia a los intereses nacionales a expensas de los casinos en el extranjero. En 2005, un panel de cumplimiento de la OMC determinó que, de hecho, Estados Unidos discriminaba entre proveedores extranjeros y nacionales de servicios de juegos de azar. No obstante, el panel dio a Estados Unidos la oportunidad de demostrar que la medida preventiva de las apuestas en el extranjero era necesaria como un medio para proteger "el orden y la moral públicos". En 2006, las autoridades estadounidenses arrestaron a David Caruthers, un ciudadano británico que es el director de BetonSports, con sede en Costa Rica, mientras se encontraba en el aeropuerto Fort Worth de Dallas en la ruta de Londres a Costa Rica. En un auto de procesamiento de 26 páginas, el Departamento de Justicia de Estados Unidos acusó a Caruthers y a otros con 22 cargos de chantaje, conspiración y fraude.

El debate está lejos de terminar. Se hacen esfuerzos adicionales para lograr que los juegos de azar por Internet sean ilegales en Estados Unidos, o por lo menos difíciles. En el otoño de 2006, el presidente de Estados Unidos George W. Bush promulgó la Ley de Seguridad Portuaria que incluía a la Ejecución de la Ley contra el Juego Ilegal por Internet. Esta medida prohíbe que los bancos, empresas de tarjetas de crédito y otros intermediarios financieros de Estados Unidos envíen o reciban dinero de casinos en el extranjero. Así, la ley dificulta a los jugadores colocar dinero en sus cuentas en el extranjero. Michael Bolcerek, presidente de la Poker Players Alliance (PPA, Alianza de Jugadores de Poker), comentó sobre la aprobación de la medida y dijo: "hoy es un día triste para el gran juego estadounidense de poker. A 23 millones de estadounidenses que juegan en línea se les negará la posibilidad de disfrutar esta forma popular de entretenimiento, incluso en la privacidad de sus propios hogares".

En marzo de 2007, la OMC falló de nuevo. Descubrió que la exención continua de los juegos de azar en línea sobre las carreras de caballos en Estados Unidos discriminaba de manera injusta a los casinos extranjeros. El fallo establecía que Estados Unidos podía restringir los juegos de azar en línea siempre y cuando sus leyes se apliquen equitativamente tanto a operadores estadounidenses como extranjeros. El fallo de la OMC permite a Antigua solicitar sanciones comerciales contra Estados Unidos. Aunque Antigua no tiene el poder económico para obligar a los legisladores estadounidenses a anular la prohibición, es posible que otros países afectados por la prohibición de Estados Unidos, como Gran Bretaña, hagan también a la OMC una petición de reparación.

Preguntas de repaso

1. ¿Considera que la Ejecución de la Ley contra el Juego Ilegal por Internet discrimina injustamente a las empresas de juegos de azar que están en el extranjero?
2. ¿Qué tan exitosos pueden ser los esfuerzos legislativos para evitar que las personas que desean apostar lo hagan?
3. Estados Unidos dedica mucho tiempo y dinero para restringir los juegos de azar por Internet en el extranjero. ¿Es un buen uso de los recursos gubernamentales?

El segmento en *60 Minutos* sobre los juegos de azar por Internet titulado "Illegal and Thriving" (Ilegal y próspero) es un recurso adicional excelente para este caso. Está disponible en DVD.

Este caso fue preparado por Keith Miller, distinguido profesor de Derecho con la cátedra Ellis y Nelle Levitt de la Escuela de Derecho de la Universidad Drake. Fuentes adicionales: Roger Blitz, "The Unlucky Gambler", *Financial Times*, 23/23 de julio de 2006, p. 7; Blitz y Tom Braithwaite, "Online Operators Weigh Up the Odds", *Financial Times*, 19 de julio de 2006, p. 21; Scott Miller y Christina Binkley, "Trade Body Rules Against U.S. Ban On Web Gambling", *The Wall Street Journal*, 25 de marzo de 2004, p. A2.

Parte 3 ACERCAMIENTO A LOS MERCADOS GLOBALES

6 Sistemas de información global e investigación de mercados

Durante años, Coach fue conocido como un proveedor de artículos de piel resistentes y duraderos. Aunque muchas mujeres profesionales apreciaban el estilo conservador de la bolsa de diseño Coach, no necesariamente consideraban los accesorios de Coach como artículos de moda indispensables. En la actualidad, la marca Coach es vista como de vanguardia y, en países clave como Japón, la participación de Coach en el mercado de accesorios de moda de lujo se ha duplicado y triplicado. La empresa ha adquirido mucha experiencia en la creación y comercialización de nuevos tipos de bolsos de mano para diversas ocasiones. En una industria dominada por Prada, Gucci, Chanel y otras marcas de lujo, cuyos bolsos se venden en cientos de dólares, Coach introdujo por primera vez el concepto de "lujo accesible". ¿Cómo el director general de Coach, Lew Frankfort, logró esta transformación? Por un lado, los diversos canales de distribución y la red de fábricas de la empresa en más de una docena de países significan que sus productos cuestan un promedio de 40 por ciento menos que los de sus competidores. Pero el precio es tan sólo una parte de la historia; los sistemas de información de mercados y la amplia investigación de consumo son también importantes. Los directivos de la empresa se basan en la retroalimentación diaria de las tiendas departamentales, las boutiques independientes de la empresa, el sitio Web de Coach y las tiendas de fábrica. Además, los diseños nuevos se prueban en el mercado con un enfoque obsesivo en "las cifras". Reed Krakoff, diseñador en jefe de bolsos de mano y accesorios de Coach, explica: "cuando algo no se vende, nunca digo, 'bueno, la gente no lo entendió'. Si la gente no lo entiende, no pertenece a la tienda".

El resurgimiento de Coach en el negocio competitivo de los artículos de moda muestra cómo la información sobre el comportamiento del consumidor y el entorno general de negocios es vital en la toma eficaz de decisiones gerenciales. Al investigar cualquier mercado, los expertos en marketing deben saber a dónde ir para obtener información, qué áreas específicas investigar y qué información buscar, las distintas formas de adquirir información y los diversos métodos de análisis que proporcionarán ideas y entendimiento importantes. Sin embargo, retos similares se presentarán a dondequiera que el experto en marketing vaya. Dicho experto es afortunado de que haya un verdadero cuerno de la abundancia de información de mercado disponible en Internet. Unos cuantos tecleos pueden generar literalmente cientos de artículos, resultados de búsqueda y sitios Web que ofrecen una riqueza de información sobre mercados nacionales específicos. Aún así, los expertos en marketing deben hacer su tarea si desean crear la tecnología de la información más moderna. En primer lugar, deben comprender la importancia de la tecnología de la información y de los sistemas de información de mercados como activos estratégicos. En segundo lugar, debe tener una comprensión general del proceso formal de la investigación de mercados. Por último, deben saber cómo manejar el sistema de recolección de información de mercados y el esfuerzo de investigación de mercados. Estos temas son el enfoque de este capítulo.

Japón es el segundo mercado más grande de Coach, ya que representa alrededor del 20 por ciento de las ventas globales. Los bolsos de mano de 500 dólares de la empresa son muy populares entre las jóvenes de la empresa. En la actualidad, el presidente y director general de Coach, Lew Frankfort, desea impulsar la imagen de la marca entre sus clientes principales. Para lograrlo, Coach lanzó una nueva línea exclusiva, Legacy, en Japón; se crearon tiendas Legacy dentro de las tiendas Coach existentes, incluyendo a la tienda más grande de Tokio.

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN PARA EL MARKETING GLOBAL

El término **tecnología de la información (TI)** se refiere a los procesos de una organización para crear, almacenar, intercambiar, usar y administrar información. Por ejemplo, un **sistema de información para la administración (SIA)** proporciona a los gerentes y a otros encargados de la toma de decisiones un flujo continuo de información acerca de las operaciones de la empresa. SIA es un término general que se usa para referirse a un sistema de hardware y software que una empresa utiliza para administrar información (el término también se usa para describir un departamento de TI; en este caso, se refiere al personal, hardware y software). Un SIA debe proporcionar un medio para reunir, analizar, clasificar, almacenar, recuperar y reportar datos relevantes. El SIA abarca también aspectos importantes del ambiente externo de una empresa, incluyendo a los clientes y competidores. La competencia global intensifica la necesidad de un SIA eficaz que sea accesible a través de la empresa. Jean-Pierre Corniou, director de información (CIO) de Renault, señaló:

> Mi visión es diseñar, producir, vender y dar mantenimiento a los automóviles. Todo lo que hago se relaciona directamente con esto, con la necesidad urgente de incrementar la rotación, los márgenes y la imagen de marca. Cada inversión y gasto en el campo de la TI debe ser impulsado por esta visión del negocio automotriz.[1]

Caterpillar, GE, Boeing, Federal Express, Diageo, Ford, Texas Instruments y muchas otras empresas con operaciones globales han realizados importantes inversiones en TI en los últimos años.

Esta inversión está dirigida en general a mejorar el hardware y software de cómputo de una empresa. Microsoft, Sun Microsystems, SAP, Oracle e IBM son algunos de los beneficiarios de esta tendencia. Todas son empresas globales y muchos de sus clientes son globales también. Los proveedores de sistemas de software complejos tienen dificultades para lograr la satisfacción total del cliente. Thomas Siebel, fundador de Siebel Systems, explica cómo su empresa enfrenta este reto:

> Siebel Systems es una empresa global, no una empresa multinacional. Creo que la idea de la empresa multinacional (donde una división es libre de seguir sus propias reglas de negocios) es obsoleta, aunque toda-

[1] Jean-Pierre Corniou, "Bringing Business Technology out into the Open", *Financial Times-Information Technology Review*, 17 de septiembre de 2003, p. 2.

> vía hay muchas. Nuestros clientes (empresas globales como IBM, Zurich Financial Services y Citicorp) esperan el mismo alto nivel de servicio y calidad, así como las mismas políticas de licencia, sin importar en qué parte del mundo hagamos negocios con ellos. Nuestros departamentos legal y de recursos humanos nos ayudan a crear políticas que respeten las culturas locales y los requisitos a nivel mundial, manteniendo al mismo tiempo los estándares más altos. Tenemos una marca, una imagen, un conjunto de colores corporativos, una serie de mensajes, en cualquier parte del planeta.[2]

En 2006, Siebel se fusionó con Oracle.

A diferencia de Internet que es público, una **intranet** es una red privada que permite al personal autorizado de la empresa, o a personas ajenas a ésta, compartir información electrónicamente de manera segura sin generar montañas de papel. Las intranets permiten al sistema de información de una empresa actuar como un centro neurálgico las 24 horas, posibilitando que Amazon.com, Dell y otras empresas operen como *empresas en tiempo real* (RETs, por sus siglas en inglés). Se espera que la popularidad del modelo RET aumente a medida que el acceso a Internet inalámbrico se vuelva más accesible para todos.

Un sistema de **intercambio electrónico de datos** (**EDI,** por sus siglas en inglés) permite a las unidades de negocio de una empresa enviar órdenes, emitir facturas y realizar transacciones comerciales electrónicamente con otras unidades de la empresa, así como con empresas externas. Una de las principales características del EDI es que sus formatos de transacción son universales. Esto permite que los sistemas de cómputo de diferentes empresas hablen el mismo idioma. Wal-Mart es legendaria por su sofisticado sistema EDI; durante años, los proveedores recibieron órdenes de esta cadena minorista por medio de computadoras personales que usaban módems de acceso telefónico conectados a redes de transmisión third-party. En 2002, Wal-Mart informó a sus proveedores que estaba cambiando a un sistema EDI basado en Internet. El cambio ahorra tanto tiempo como dinero; el sistema basado en módem era susceptible a interrupciones de transmisión y el costo estaba entre 0.10 y 0.20 dólares por mil caracteres transmitidos. Cualquier proveedor que desee hacer negocios con Wal-Mart en el futuro deberá comprar e instalar el software de cómputo necesario.[3]

Los resultados operativos deficientes ocasionan con frecuencia datos e información insuficientes sobre acontecimientos tanto dentro como fuera de la empresa. Por ejemplo, cuando se instaló un nuevo equipo de administración de la unidad estadounidense de Adidas AG, el fabricante alemán de zapatos deportivos, ni siquiera había datos disponibles sobre tasas normales de rotación del inventario. Un nuevo sistema de reporte reveló que los archirrivales Reebok y Nike rotaban sus inventarios cinco veces al año, en comparación con Adidas que los rotaba dos veces al año. Esta información se usó para centrar el enfoque de marketing de Adidas en sus productos de mejor venta. El uso de SIA por Benetton SpA como una herramienta estratégica competitiva se describe más adelante. En Japón, el sistema de distribución computarizado de 7-Eleven también le proporciona una ventaja competitiva en la industria de tiendas de alto consumo. Todas las tiendas 7-Eleven se relacionan entre sí y con los centros de distribución. Un analista de ventas minoristas comentó:

> Con el sistema que han establecido, los estantes nunca están vacíos en ningún momento. Si las personas llegan a las 4 A.M. y las tiendas no tienen lo que desean, eso producirá un gran impacto en la opinión que las personas tienen de la tienda.[4]

La globalización aumenta la presión sobre las empresas para logar tantas economías como sea posible. La TI ofrece varias herramientas útiles. Como se señaló anteriormente, el EDI se relaciona con los proveedores para que los minoristas mejoren la administración de los inventarios y reabastezcan los productos más vendidos de manera oportuna y rentable. Además del EDI, algunas cadenas minoristas usan cada vez más

[2] Bronwyn Fryer, "High-Tech the Old-Fashioned Way: An Interview with Tom Siebel of Siebel Systems", *Harvard Business Review*, marzo de 2001, pp. 118–125.

[3] Ann Zimmerman, "To Sell Goods to Wal-Mart, Get on the Net", *The Wall Street Journal,* 21 de noviembre de 2003, pp. B1, B6.

[4] Bethan Hutton, "Japan's 7-Eleven Sets Store by Computer Links", *Financial Times,* 17 de marzo de, 1998, p. 26.

una técnica conocida como **respuesta eficiente al consumidor** (**ECR**, por sus siglas en inglés) en un esfuerzo por trabajar en forma más cercana con los proveedores en el reabastecimiento de existencias. La ECR se define como una iniciativa conjunta de los miembros de una cadena de suministro para mejorar y optimizar los aspectos de la cadena de suministro con el propósito de beneficiar a los clientes. Los sistemas ECR utilizan datos de **punto de venta electrónico** (**EPOS**, por sus siglas inglés) recolectados por medio de escáneres de salida que ayudan a los minoristas a identificar patrones de venta de productos y cómo varían las preferencias de los consumidores con la geografía. Aunque en la actualidad es más popular en Estados Unidos, el movimiento ECR también está adquiriendo fuerza en Europa. Empresas como Carrefour, Metro, Coca-Cola y Henkel han adoptado la ECR. Las innovaciones de la cadena de suministro, como las etiquetas de identificación de radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés), probablemente proporcionarán mayor impulso a la ECR (vea el caso 12-2).

EPOS, ECR y otras herramientas de TI también ayudan a las empresas a mejorar su capacidad para captar consumidores y aumentar la lealtad. La tendencia entre los minoristas es desarrollar estrategias enfocadas al cliente que personalicen y distingan a las empresas. Además de los datos de escáneres en el punto de venta, los programas de lealtad que usan tarjetas inteligentes electrónicas proporcionarán a las cadenas de minoristas información importante sobre los hábitos de compra. Un nuevo modelo de negocios que ayuda a las empresas a recolectar, almacenar y analizar datos de clientes se denomina **administración de la relación con el cliente** (**CRM**, por sus siglas en inglés). Aunque los expertos de la industria ofrecen diversas descripciones y definiciones de CRM, el punto de vista predominante es que CRM es una filosofía que valora la comunicación en ambos sentidos entre la empresa y el cliente. Cada punto de contacto ("touchpoint" en el lenguaje CRM) que una empresa tiene con un consumidor o cliente empresarial (a través de un sitio Web, tarjeta de garantía o participación en sorteos, pago con tarjeta de crédito o consulta a un centro de atención telefónica) es una oportunidad para recolectar datos. Las herramientas CRM permiten a las empresas como Credit Suisse, AT&T y Hewlett-Packard determinar qué clientes son más valiosos y reaccionar de manera oportuna con productos personalizados y ofertas de servicios que concuerden con las necesidades de los clientes. Si se implementa correctamente, la CRM puede aumentar la productividad de los empleados y mejorar la rentabilidad corporativa; también beneficia a los clientes al proporcionar productos y servicios de valor agregado.

El uso de la CRM que hace una empresa se manifiesta en diversas formas. Algunas son visibles para los clientes, otras no; algunas usan con mucha frecuencia tecnología de la información de vanguardia, otras no. Por ejemplo, en la industria hotelera, la CRM adquiere la forma de personal de recepción que vigila, responde y anticipa las necesidades de los clientes frecuentes. Un visitante de Amazon.com que compra el CD *The Red Hot Chili Peppers Greatest Hits* encuentra la CRM cuando recibe el mensaje "Los clientes que compraron este CD también compraron *In Time: The Very Best of REM 1988-2003*". La CRM también se basa en la trayectoria de clics que siguen a los visitantes de los sitios Web. No obstante, en este caso, los usuarios de Internet pueden no estar conscientes de que una empresa da seguimiento a su comportamiento e intereses.

Un reto es integrar los datos en una imagen completa del cliente y su relación con la empresa y sus productos o servicios. Esto se denomina a veces "visión de 360 grados del cliente". El reto es complejo para los expertos en marketing global, ya que las subsidiarias de diferentes partes del mundo pueden usar distintos formatos de datos del cliente y es probable que los productos comerciales CRM no incluyan todos los idiomas meta. En vista de estos problemas, los expertos de la industria recomiendan llevar a cabo en etapas los programas CRM globales. La primera podría enfocarse en una tarea específica, como la **automatización de la fuerza de ventas** (**SFA**, por sus siglas en inglés); este término se refiere al sistema de software que automatiza aspectos rutinarios de las funciones de ventas y marketing, como la asignación del potencial, el seguimiento de contactos y el informe de oportunidades. Un sistema SFA también puede analizar el costo de las ventas y la eficacia de las campañas de marketing. Algunos programas SFA pueden ayudar con la preparación y administración de cuotas de otros aspectos de una campaña de marketing, como los correos masivos o el seguimiento de asistentes a conferencias o convenciones.

"Lo más importante es que: 'lo que le sirve a uno le sirve a todos' no es cierto. La CRM está diseñada para dar soporte al proceso de ventas y si yo desarrollo un sistema que funciona en Estados Unidos, podría no funcionar en Europa".

Jim Dickie, Insight Technology Group

Por ejemplo, un primer paso importante en la implementación de un sistema CRM podría ser el uso de software SFA de una empresa como Oracle u Onyx Software. El ob-

jetivo en esta etapa del proyecto CRM sería proporcionar a los representantes de ventas de todos los países acceso a través de un portal de Internet a las actividades de ventas de toda la organización. Para simplificar la implementación, la empresa podría requerir que todas las actividades de ventas se registraran en inglés. Posteriormente, el marketing, el servicio al cliente y otras funciones se podrían agregar al sistema.[5]

Los asuntos de privacidad también varían en gran medida de un país a otro. Por ejemplo, en la UE está vigente una Directiva sobre Recolección de Datos desde 1998. Las empresas que usan la CRM para recolectar datos sobre consumidores individuales deben cumplir con las regulaciones de cada uno de los 27 países miembros de la UE. También hay restricciones sobre compartir esa información a través de las fronteras nacionales. En 2000, el Departamento de Comercio de Estados Unidos y la UE concluyeron un acuerdo Safe Harbor que establece principios de protección de la privacidad para empresas que desean transferir datos a Estados Unidos desde Europa. Los principios, que se publican con detalle en www.export.gov/safeharbor, son:

- Los propósitos para la recolección y uso de la información, así como los medios por los cuales los individuos pueden hacer preguntas a la empresa
- Una opción de "exclusión/exención" para evitar la divulgación de información personal a terceras partes
- Un acuerdo de que la información puede transferirse sólo a terceras partes que estén de acuerdo con los Principios Safe Harbor
- Las personas deben tener acceso a la información recolectada sobre ellas y deben poder corregir o eliminar información incorrecta

Las bases de datos denominadas **almacenes de datos** son a menudo parte integral del sistema CRM de una empresa. Los almacenes de datos sirven también para otros propósitos. Por ejemplo, ayudan a los minoristas con tiendas en múltiples ubicaciones a mejorar la variedad de sus productos. El personal de la empresa, incluyendo los empleados que no son especialistas en computación, puede tener acceso a almacenes de datos a través de navegadores Web estándar. Sin embargo, detrás de las interfaces familiares hay software especializado capaz de llevar a cabo análisis multidimensionales usando técnicas complejas, como la programación lineal y el análisis de regresión. Esto mejora la habilidad de los directivos para responder a las condiciones cambiantes de negocios por medio del ajuste de los elementos de la mezcla de marketing. MicroStrategy, una empresa de servicios de información del Reino Unido, es una de las diversas empresas que crean almacenes de datos para sus clientes. Como ex vicepresidente, Stewart Holness explica: "muchas corporaciones han gastado dinero acumulando grandes cantidades de información, pero no han tenido la capacidad para distribuirla. La Red es el vehículo perfecto para ello".[6]

Como aclara el comentario de Holness, Internet está revolucionando el procesamiento de información corporativa (vea el capítulo 17). Las empresas que son lentas en reconocer esta revolución corren el riesgo de quedar rezagadas con relación a sus competidores. Por ejemplo, Alemania es el país de origen de *Mittelstand*, un grupo de 3 millones de fabricantes pequeños y medianos que han sido por tradición expertos en marketing global centrados y exitosos. Los *Mittelstand* son citados con frecuencia como ejemplo de cómo las pequeñas empresas pueden ayudar a impulsar el crecimiento económico y ser prósperos. Dietmar Hopp, director general de la empresa de software más grande de Alemania, comentó a mediados de la década de 1990:

> Actualmente, con la globalización no hay diferencia entre *Mittelstand* y las grandes empresas, ya que los procesos de negocios son similares. Es sólo cuestión de tiempo para que los competidores extranjeros usen Internet para fortalecer su posición en Alemania. Las empresas alemanas deben seguir su ejemplo y desarrollar sus actividades estadounidenses y asiáticas a través del marketing y comercio electrónicos.[7]

[5] Gina Fraone, "Facing Up to Global CRM", *eWeek*, 30 de julio de 2001, pp. 37-41.
[6] Vanessa Houlder, "Warehouse Parties", *Financial Times*, 23 de octubre de 1996, p. 8. Vea también John W. Verity, "Coaxing Meaning out of Raw Data", *Business Week*, 3 de febrero de 1997, pp. 134+.
[7] Graham Bowley, "In the Information Technology Slow Lane", *Financial Times*, 11 de noviembre de 1997, p. 14.

Hay evidencia de que las empresas *Mittelstand* captaron el mensaje. Según un estudio reciente realizado por IBM Alemania e *Impulse*, una revista alemana para nuevos empresarios, casi todas las empresas *Mittelstand* tienen ahora páginas Web. Cerca de una tercera parte usan la Red para actividades de negocios electrónicos, como realizar pedidos e interrelacionarse con proveedores.[8]

Estos ejemplos muestran sólo algunas de las formas en que la TI influye en el marketing global. No obstante, EDI, ECR, EPOS, SFA, CRM y otros aspectos de la TI no representan tan sólo aspectos de marketing, sino que son imperativos organizacionales. Las tareas de diseñar, organizar e implementar sistemas de información deben coordinarse en una forma coherente que contribuya a la dirección estratégica general de la organización. Las herramientas modernas de TI proporcionan los medios para que las funciones de sistema de información de marketing e investigación de una empresa aporten información relevante de manera oportuna, rentable y procesable.

el resto de la historia

Transformación de Coach

En 2004, Coach invirtió 3 millones de dólares en investigación. Cada año, la empresa realiza entrevistas personales a más de 10 mil consumidores. Complementa su investigación con muchas otras técnicas, como grupos de enfoque (sesiones de grupo), correos electrónicos y cuestionarios. Las preguntas varían desde la imagen de marca de Coach hasta el largo de la correa de sus bolsos; Coach recolecta datos sobre colecciones de moda que ya están en tiendas y de artículos en etapas de planificación. Peter Emmerson, presidente de desarrollo global de negocios, explica que cuando la empresa entró a Japón, la investigación permitió a sus gerentes comprender la necesidad de un compartimiento en el bolso para guardar un boleto de tren. Del mismo modo, era necesario reducir el tamaño de los bolsos diseñados para el mercado japonés. Emmerson explica que al típico consumidor japonés, "le gustan las cosas más pequeñas y bonitas y el estadounidense prefiere los tamaños más grandes, con muchos compartimientos".

"Aunque los consumidores de Japón se enfocan mucho en la marca, no muestran tanta lealtad a las marcas como sucede en Estados Unidos. Las mujeres estadounidenses tienden a usar dos o tres marcas de manera regular, en tanto que las japonesas usan hasta cinco".

Lew Frankfort, director general de Coach

El valor de los esfuerzos de investigación de Coach era evidente en la introducción exitosa de la colección "Signature"; lanzados en 2001, los bolsos eran fabricados en piel y tela, cubiertos con la letra *C*. La colección representaba una salida radical de los diseños tradicionales de Coach. Las pruebas de la colección fueron tan buenas que, antes del lanzamiento, Frankfort duplicó el número de unidades ordenadas a los proveedores. Ese mismo año, los directivos de Coach descubrieron que los estuches de cosméticos de la empresa disfrutaban sorprendentemente de grandes ventas. Lo que ocurría era que las mujeres colocaban los estuches, más pequeños, dentro del bolso Coach, más grande, de tal manera que pudieran encontrar sus teléfonos celulares y otros artículos importantes sin rebuscar mucho. La gerencia reconoció que el éxito inesperado del estuche de cosméticos representaba una oportunidad para innovar; David Duplantis, vicepresidente de comercialización minorista, dijo: "reconocimos la oportunidad de colocar un accesorio al accesorio". El equipo de diseño creó un bolso con cierre de 4 por 6 pulgadas, con una correa de muñeca y un broche. Denominada "muñequera", el nuevo bolso representaba una combinación (híbrido) de cartera y brazalete para la muñeca.

El nuevo producto fue un gran éxito, sobre todo entre las mujeres jóvenes que no habían sido anteriormente clientes de Coach. El éxito de la colección Signature sugirió (y confirmó por encuestas de marketing posteriores) que las mujeres deseaban bolsos con materiales distintos a la piel. Las encuestas también indicaron que Coach aún era percibida como una marca "seria". Con este conocimiento, Krakoff y Frankfort tuvieron la idea de una línea "Hampton Weekend" de bolsos menos costosos, adecuados para las actividades de fin de semana. La línea fue concebida como una compra impulsiva; los precios de los bolsos varían de 100 a 200 dólares, menos que un bolso Coach típico.

En 2002, Lexus lanzó un modelo de automóvil con una serie de adornos en piel con la marca conjunta de Coach. El experto en estrategia de marca Troy Nottingham señaló: "lo que ocurrió aquí es que Lexus es una marca distintiva de lujo en la industria automotriz y Coach ha sido ciertamente una de las principales marcas relacionadas con la piel. Ésta es una corona más para Lexus y da a Coach una nueva categoría".

En 2003, Coach abrió una pequeña boutique dentro de la tienda departamental Harvey Nichols en la elegante zona de Londres, Knightsbridge. Emmerson espera que, después de ganar una posición en Gran Bretaña, la marca Coach adquiera popularidad a medida que las turistas de Francia, Alemania e Italia regresan a casa con sus bolsos. Emmerson comenta: "el Reino Unido nos dará una idea del tamaño de la oportunidad en Europa".

Fuentes: Deborah L. Vence, "Product Enhancement", Marketing News, *1 de mayo de 2005, p. 19; Ginny Parker, "A Yen for Coach",* The Wall Street Journal, *11 de marzo de 2005, pp. B1, B4; Ellen Byron, "Case by Case: How Coach Won a Rich Purse by Inventing New Uses for Bags",* The Wall Street Journal, *17 de noviembre de 2004, pp. A1, A13; Lauren Foster, "How Coach Pulled into Luxury's Fast Lane",* Financial Times, *30 de junio de 2004, p. 8; Vanessa Friedman, "Handbag Invasion",* Financial Times, *2-3 de agosto de 2003, p. W9; Erin White, "How Stodgy Turned Stylish",* The Wall Street Journal, *3 de mayo de 2002, pp. B1, B3.*

[8] "E-Business in the *Mittelstand*", www.impulse.de (23 de enero de 2002).

Entonces, en general, la organización global tiene las siguientes necesidades:

- Un sistema eficiente y efectivo que detecte y recopile las fuentes publicadas y las revistas técnicas tanto en el país de la oficina central, como en todos los países donde la empresa tiene operaciones o clientes.
- Detección, traducción, recopilación, resumen y registro electrónico diarios de información en un sistema de inteligencia de mercado. En la actualidad, gracias a los adelantos en TI, hay versiones de texto completo de muchas fuentes que están disponibles en línea como archivos PDF. El material bibliográfico impreso se puede escanear, digitalizar y agregar con facilidad al sistema de información de una empresa.
- Expansión de la cobertura de la información a otras regiones del mundo.

FUENTES DE INFORMACIÓN DE MERCADOS

Aunque la exploración ambiental es una fuente vital de información, la investigación ha demostrado que los directivos de las oficinas centrales de empresas globales obtienen hasta dos tercios de la información que requieren de *fuentes personales*. Una gran parte de la información externa proviene de directivos de subsidiarias, filiales y sucursales de la empresa con sede en el extranjero. Estos directivos tienen quizás una comunicación establecida con distribuidores, consumidores, clientes, proveedores y funcionarios gubernamentales. Una característica atractiva de la corporación global (y una fuente importante de fortaleza competitiva) es el papel que juegan los directivos en el extranjero en la adquisición y diseminación de información sobre el entorno mundial. Los directivos de las oficinas centrales reconocen en general que los directivos de la empresa en el extranjero son personas que conocen mejor lo que ocurre en sus áreas. El siguiente es un comentario típico de directivos en oficinas centrales:

> Nuestras fuentes principales son internas. Tenemos una organización muy bien informada y capaz en el extranjero. Los empleados locales tienen una doble ventaja: conocen el escenario local y nuestra empresa. Por lo tanto, son una fuente excelente. Saben qué nos interesa aprender y, debido a su conocimiento local, poseen la capacidad de cubrir eficazmente la información disponible de todas las fuentes.

El aspecto de la información expone una de las debilidades clave de una empresa nacional: aunque haya oportunidades más atractivas fuera de las áreas de operación existentes, es probable que pasen inadvertidas para las fuentes internas de una empresa nacional porque el horizonte de la exploración termina en la frontera del país de origen. De modo similar, una empresa que sólo tiene operaciones geográficas limitadas puede estar en riesgo porque las fuentes internas en el extranjero detectan sólo la información acerca de sus propios países o regiones.

tras bambalinas

Consultas telefónicas de clientes de Nestlé

Nestlé es un excelente caso de estudio sobre el uso del teléfono como una herramienta de bajo costo para complementar la investigación tradicional y los grupos de enfoque (sesiones de grupo). La empresa recibe cientos de miles de llamadas a sus números telefónicos gratuitos cada año; en un intento por acercarse más a los clientes, los directivos devuelven algunas de esas llamadas. Después de que algunas personas que llamaron se quejaron de que el bote de Coffee-mate estándar de 8 onzas era demasiado pequeño, la empresa cambió el tamaño de este bote a 15 onzas; las ventas aumentaron significativamente. Del mismo modo, cuando los clientes que llamaron se quejaron de que los colores pastel de las etiquetas de Coffee-mate hacían difícil distinguir las diversas variedades, Nestlé respondió aumentando la brillantez de los colores. No obstante, sólo alrededor del 20 por ciento de las llamadas entrantes son quejas, ya que muchos clientes que llaman ofrecen sugerencias. La investigación telefónica también reveló que casi todas las personas comienzan a beber café cuando obtienen su primer empleo. Con esta información, Nestlé comenzó a distribuir muestras de Coffee-mate a estudiantes universitarios que regresan al campus en el otoño.

Fuente: The Wall Street Journal *(Edición del Este) por Deborah Ball. Copyright 2004 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Other book a través del Copyright Clearance Center.*

La *percepción sensorial directa* proporciona un trasfondo vital para la información que proviene de fuentes humanas y bibliográficas. En la percepción directa participan todos los sentidos. Significa ver, sentir, oír, oler o saborear por uno mismo para descubrir lo que ocurre en un país específico, en vez de obtener información de segunda mano al escuchar o leer sobre un asunto en particular. Parte de la información está disponible con facilidad en otras fuentes, pero se requiere experiencia sensorial para detectarla. Con frecuencia, la información de trasfondo o el contexto que uno obtiene al observar una situación ayuda a completar todo el panorama. Por ejemplo, las primeras tiendas de Wal-Mart en China ofrecían muchos productos (por ejemplo, escaleras de extensión y botellas gigantes de soya) que eran inadecuados para los clientes locales. Joe Hatfield, directivo de alto nivel de Wal-Mart en Asia, comenzó a recorrer las calles de Shenzhen en busca de ideas. Sus observaciones rindieron fruto; cuando la tienda gigante de Wal-Mart abrió en Dalian en abril de 2000, un millón de compradores atravesaron sus puertas en la primera semana. Compraron rápidamente productos que variaban desde portaviandas hasta pizza con maíz y piña.[9] A su vez, Jim Stengel, director de marketing global de Procter & Gamble, sugiere a sus gerentes de marca preocuparse menos por los datos de investigación y los orienta hacia un punto de vista más amplio basado en la percepción directa. Stengel señala:

> Descubrimos con frecuencia que los consumidores no pueden expresarlo. Por eso debemos tener una cultura en la que podamos comprender. No puede haber desapego. Simplemente no puedes vivir alejado del consumidor y de la marca y esperar obtener ideas de datos, lecturas o pláticas con académicos. Debes basarte en la experiencia. Y algunas de nuestras mejores ideas provienen de gente que sale, experimenta y escucha.[10]

La percepción directa también es importante cuando un participante global domina el mercado nacional de una empresa. Tal es el caso de Microsoft y su sistema de juegos de video Xbox, que fue lanzado en un mercado dominado por Sony. Cindy Spodek-Dickey, gerente de grupos para promociones de consumo y patrocinios nacionales, llevó a Xbox "de gira" con diversos socios promocionales, como la Association of Volleyball Professionals (AVP, Asociación de Profesionales de Voleibol). En los torneos AVP

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

Wall Street Journal: "¿Cómo logra que el personal que maneja las marcas se mantenga actualizado y enfocado en las necesidades de los consumidores?"

Niall FitzGerald, vicepresidente de Unilever: "Para ser un experto en marketing exitoso debes estar preparado para fracasar y vivir con ello. Si tratas de tomar una decisión sin tener el 40 por ciento de lo que necesitas, estás en problemas. Y si esperas hasta después de haber obtenido el 70 por ciento, es demasiado tarde. Así que debes ser suficientemente valiente para tomar tus decisiones en la zona entre 40 y 70 por ciento".

Wall Street Journal: "¿Qué es lo que hace usted para transmitir este mensaje?".

Niall FitzGerald, vicepresidente de Unilever: "Visito los hogares de los consumidores. Esto envía un mensaje que se transmite rápidamente a través de la organización y dice: 'Dios mío, si él hace eso, ¡es mejor que vaya antes que él!'. En una ocasión visité a una familia de Río de Janeiro. Le pedimos a una mujer que trajera su ropa que había lavado a mano con un polvo. Parecía como si la ropa ya estuviera limpia. En realidad lavó la ropa en las piedras de un arroyo y sólo usó el polvo para darle una limpieza final. Le pregunté qué era lo más importante para ella. Era la fragancia. En ese momento no estábamos poniendo suficiente atención a la fragancia. Ahora lo hacemos".

Fuente: Deborah Ball, "Stocking a Global Pantry", *The Wall Street Journal*, 24 de mayo de 2004, pp. B1, B3.

[9] Peter Wonacott, "Wal-Mart Finds Market Footing in China", *The Wall Street Journal*, 17 de julio de 2000, p. A31.
[10] Gary Silverman, "How May I Help You?", *Financial Times*, 4-5 de febrero de 2006, p. W2.

Joe Hatfield, director general de Wal-Mart Asia, es responsable de las 66 tiendas chinas de la empresa minorista. Hatfield trabaja 17 horas diarias en su intento por ayudar a Wal-Mart a superar a Carrefour como el operador de hipermercados más grande de China. La estrategia china de Wal-Mart incluye la creación de una red de distribución a nivel nacional; para lograrlo, la empresa ha invertido decenas de millones de dólares en Kengzi y Shanghai. Los observadores de la industria pronostican que, para 2015, 200 millones de hogares chinos tendrán ingresos anuales equivalentes a 3,200 dólares.

realizados en diferentes ciudades, los espectadores (y posibles clientes) tuvieron la oportunidad de visitar la tienda de hospitalidad Xbox para probar el nuevo equipo. En un torneo, Spodek-Dickey explicó la importancia de la investigación de mercados informal:

> ¿Qué está haciendo la competencia? ¿Qué está haciendo la multitud? ¿Qué marcas usan? ¿Cómo interactúan los clientes con nuestra marca? Los detendré conforme lleguen a la tienda y les diré: '¿Qué opina? ¿Qué le parece el Xbox? ¿Qué piensa de su PlayStation?'. Es investigación "de suegra". No desearía arriesgar una campaña publicitaria de 10 millones de dólares en ella, pero creo que te mantiene creíble y real. Cuando empiezas a escuchar la misma retroalimentación tres, cuatro, cinco veces, lo mejor es que prestes atención... Creo que es parte del trabajo de cualquier buen experto en marketing estar en contracto con su audiencia y producto. No hay ningún sustituto para las relaciones cara a cara, frente a frente, mano a mano.[11]

"China e India son muy interesantes porque son economías grandes y en rápido crecimiento. De hecho, tengo a un analista de tiempo completo investigando el mercado chino en busca de posibles adquisiciones, a la cabeza de un equipo de inteligencia de mercado que entra y sale del país según se requiera. Justo ahora tenemos terabytes de información sobre China".[12]

Lorenzo Zambrano, director general de Cemex

INVESTIGACIÓN FORMAL DE MERCADOS

La información es un ingrediente decisivo para la formulación e implementación de una estrategia de marketing exitosa. Como se describió anteriormente, un sistema de información de marketing debe producir un flujo continuo de información. En contraste, la **investigación de mercados** es la recolección sistemática de datos para proyectos específicos. La American Marketing Association (Asociación Americana de Marketing) define la *investigación de mercados* como "la actividad que relaciona al consumidor, cliente y público con el experto en marketing a través de información".[13] En la **investigación de mercados globales**, esta actividad se lleva cabo a escala global. El reto de la investigación de mercados globales es reconocer y responder a las importantes diferencias nacionales que influyen en la manera de obtener información. Estas diferencias son culturales, lingüísticas, económicas, políticas, religiosas, históricas y de mercado.

Michael Czinkota e Ilkka Ronkainen señalan que los objetivos de la investigación de mercados internacionales son iguales que los de la investigación a nivel nacional. Sin embargo, identificaron cuatro factores ambientales específicos que requieren que las actividades de investigación internacional se realicen de manera diferente que la investigación a nivel nacional. En primer lugar, los investigadores deben estar prepa-

[11] Kenneth Hein, "We Know What Guys Want", *Brandweek*, 14 de noviembre de 2002, p. M48.
[12] John Lyons, "Cemex Prowls for Deals in Both China and India", *The Wall Street Journal*, 27 de enero de 2006, p. C4.
[13] Peter D. Bennett, ed., *Dictionary of Marketing Terms*, 2a. ed. (Chicago: American Marketing Association, 1995), p. 169.

rados para los nuevos parámetros al hacer negocios. No sólo habrá diferentes requisitos, sino que las formas de aplicar las reglas pueden diferir también. En segundo lugar, puede ocurrir un "megachoque cultural" cuando el personal de la empresa trata de abordar una nueva serie de supuestos culturales sobre hacer negocios. En tercer lugar, una empresa que entra a más de un nuevo mercado geográfico se enfrenta a una red creciente de factores que interactúan entre sí; la investigación puede ayudar a evitar la sobrecarga psicológica. En cuarto lugar, los investigadores de la empresa deben ampliar su definición de competidores en los mercados internacionales para incluir las presiones competitivas que no estarían presentes en el mercado nacional.[14]

Hay dos formas básicas de realizar la investigación de mercados. Una consiste en diseñar e implementar un estudio con personal interno. La otra es recurrir a una empresa externa especializada en investigación de mercados. En el marketing global es aconsejable con frecuencia una combinación de investigación de mercados interna y externa. Muchas empresas externas tienen gran experiencia internacional; algunas se especializan en segmentos particulares de la industria. De acuerdo con las cifras recopiladas por *Marketing News*, los ingresos de la investigación de mercados globales de las 25 empresas de investigación más importantes ascendieron a 13,300 millones de dólares en 2004.[15] VNU es la organización de investigación de mercados más grande del mundo; su unidad Nielsen Media Research es la fuente de las conocidas clasificaciones de televisión de Nielsen. En julio de 2005, VNU anunció que adquiriría a IMS por 7,000 millones de dólares.[16] La tabla 6-1 muestra las principales empresas de investigación de mercados globales.

El proceso de recolectar datos y convertirlos en información útil puede ser bastante detallado, como se observa en la figura 6-1. En la sección siguiente nos centraremos en ocho pasos básicos: requerimiento de información, definición del problema, selección de la unidad de análisis, examen de la disponibilidad de datos, determinación del valor de la investigación, diseño de la investigación, análisis de datos y presentación de los resultados de la investigación.

Tabla 6-1

Empresas líderes en investigación de mercados globales

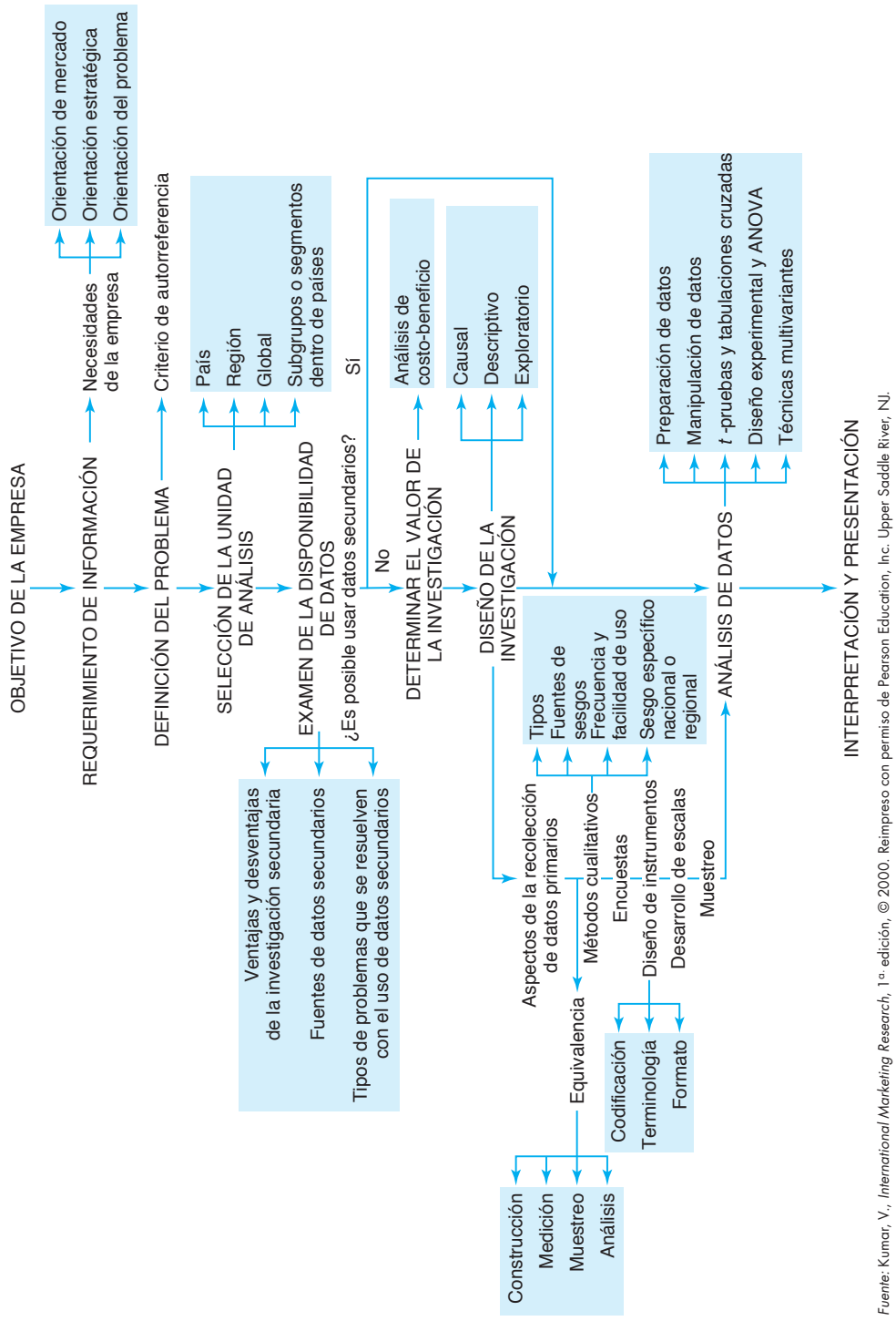
Empresa (país de origen)	Ingresos únicamente de la investigación de 2004 (miles de millones de dólares)	Enfoque competitivo
1. VNU NV (Estados Unidos y Holanda)	$3.4	Entre sus unidades están ACNielsen, Nielsen Media Research, Claritas y Spectra. Enfoque en la revisión de medios e información de empresas.
2. Taylor Nelson Sofres PLC (Reino Unido)	$1.7	Investigación personalizada de empresas; sondeo e investigación social; servicios sindicados.
3. IMS Health Inc. (Estados Unidos)	$1.6	Proporciona información de mercado a las industrias farmacéutica y de cuidado de la salud.
4. The Kantar Group (Estados Unidos; unidad de WPP Group)	$1.1	Entre sus unidades están Millward Brown y Research International. Enfoque en conciencia de marca y análisis de medios.
5. GfK Group (Alemania)	$.835	Cinco unidades de negocios ofrecen investigación personalizada y servicios de seguimiento de consumidores, además de investigación de los sectores de ventas minoristas y tecnología, medios y atención médica.

Fuente: adaptado de Anne Ryman, "Top 25 Global Research", *Marketing News*, 15 de agosto de 2005.

[14] Michael R. Czinkota e Ilkka A. Ronkainen, "Market Research for Your Export Operations: Part I-Using Secondary Sources of Research", *International Trade Forum* 30, No. 3, 1994, pp. 22-33.
[15] Datamonitor, "Global Market Research-Industry Profile", noviembre de 2003, p. 6.
[16] Jason Singer y Dennis K. Berman, "VNU Weighs Big Moves to Get Its Prize", *The Wall Street Journal*, 29 de septiembre de 2005, p. A3.

Figura 6-1

Proceso de investigación de mercados internacionales



Fuente: Kumar, V., *International Marketing Research*, 1ª edición, © 2000. Reimpreso con permiso de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ.

Paso 1: identificación del requerimiento de información

La siguiente historia ilustra el primer paso del proceso de investigación formal de marketing:

> El vicepresidente de finanzas y el de marketing de una fábrica de zapatos viajaban alrededor del mundo para estimar el potencial de mercado de sus productos. Llegaron a un país muy pobre y ambos notaron de inmediato que ninguno de los ciudadanos locales usaba zapatos. El vicepresidente de finanzas dijo: "debemos regresar al avión. No hay mercado para zapatos en este país". El vicepresidente de marketing respondió: "¡Qué oportunidad! ¡En este país, todos son posibles clientes!".

El potencial de mercado para zapatos era enorme ante los ojos del directivo de marketing. Para confirmar formalmente su instinto, se requiere algo de investigación. Como muestra esta historia, la investigación se lleva a cabo con frecuencia después de que se ha presentado un problema u oportunidad. Posiblemente, un competidor incursiona en uno o más mercados importantes del mundo. Quizá se requiera investigación sobre los gustos locales para determinar si un alimento debe adaptarse. O, como en esta historia, una empresa querrá determinar si un mercado específico nacional o regional ofrece un buen potencial de crecimiento. ¿Cuál es la probabilidad de que los clientes potenciales se conviertan en clientes *reales*? En la investigación de mercados es una verdad evidente que un problema bien definido es un problema resuelto a la mitad. Por lo tanto, independientemente de la situación que ponga en marcha la iniciativa de investigación, las dos primeras preguntas que un experto en marketing debe plantearse son "¿qué información necesito?" y ¿por qué la necesito?" La tabla 6-2 enumera diversas categorías temáticas que pueden requerir investigación.

Paso 2: definición del problema

Como se señaló en el capítulo 4, cuando los valores y creencias del país de origen de una persona influyen en la evaluación de una cultura o país extranjero, entra en acción el criterio de autorreferencia (SRC, por sus siglas inglés). La tendencia SRC subestima la importancia de comprender los entornos culturales de los mercados globales, como ilustran los siguientes ejemplos:

- Cuando Mattel introdujo por primera vez a Barbie en Japón, los directivos asumieron que las niñas japonesas encontrarían el diseño de la muñeca tan atractivo como lo consideraron las niñas estadounidenses, pero no ocurrió así.
- Cuando Walt Disney Company abrió Disneyland París, se esperaba que los empleados del parque cumplieran con un código escrito detallado con relación a la apariencia personal. El objetivo era asegurar que los visitantes recibieran el tipo de experiencia asociada con el nombre de Disney. No obstante, los franceses consideraron que el código era un insulto a la cultura francesa, al individualismo y a la privacidad.

Tabla 6-2

Categorías de la agenda temática para un sistema de información de marketing global

Categoría	Cobertura
1. Potencial de mercado	Estimaciones de la demanda, comportamiento del consumidor, revisión de productos, canales, medios de comunicación
2. Información de competidores	Estrategias corporativas, empresariales y funcionales; recursos e intenciones; capacidades
3. Tipo de cambio	Balanza de pagos, tasas de interés, atractivo de la moneda del país, expectativas de los analistas
4. Información de prescripción/ establecida	Leyes, regulaciones, reglas con relación a los impuestos, las ganancias, y los dividendos tanto en el país anfitrión como en el país de origen
5. Información de recursos	Disponibilidad de recursos humanos, financieros, físicos y de información
6. Condiciones generales	Revisión general de los entornos socioculturales, políticos, tecnológicos

Como muestran estos ejemplos, las suposiciones que hacen las empresas con base en el éxito del marketing de su país de origen pueden estar equivocadas al aplicarlas globalmente. También es posible que los expertos en marketing asuman que un programa de marketing que es exitoso en un mercado nacional pueda aplicarse a otros mercados nacionales de la región. Considere de nuevo el caso del negocio del parque temático de Disney. Aunque Disneyland Japón fue un gran éxito desde el día de su apertura, Disneyland de Hong Kong con un valor de 3,200 millones de dólares, que abrió en 2005, ha sido menos exitoso. Esto se debe en parte al hecho de que los chinos continentales tienen poca familiaridad con los "personajes tradicionales" de Disney, como Blanca Nieves. Jay Rasulo, presidente de la división de parques y centros recreativos de Disney, comentó: "la gente del continente no llega con el 'software de Disney' metido en la mente, como en los otros parques".[17]

Al abordar los mercados globales, es mejor tener "los ojos bien abiertos". En otras palabras, los expertos en marketing deben estar conscientes del impacto que pueden producir el SRC y otras suposiciones interculturales. Esta conciencia puede tener varios efectos positivos. En primer lugar, mejora la disposición de la gerencia para realizar investigación de mercados. En segundo lugar, tener conciencia del SRC permite asegurar que los esfuerzos de investigación se realicen con un sesgo mínimo del país de origen o de un segundo país. En tercer lugar, mejora la receptividad de la gerencia a aceptar los resultados de investigación, incluso si contradicen la experiencia de marketing "probada y cierta" en otros mercados.

Paso 3: selección de la unidad de análisis

El siguiente paso requiere identificar en qué parte o partes del mundo la empresa debe hacer negocios e investigar tanto como sea posible el entorno de negocios del área o áreas identificadas. Estas cuestiones se reflejan en las categorías de la agenda temática de la tabla 6-2. La unidad de análisis puede ser un país individual o también una región como Europa o América del Sur. En algunos casos, el experto en marketing está interesado en un segmento que es global. No se requieren datos a nivel nacional para todas las decisiones de entrada al mercado. Más bien, una ciudad, estado o provincia específicos pueden ser la unidad de análisis relevante. Por ejemplo, una empresa que está considerando ingresar a China puede enfocarse en un principio en Shanghai. Ubicada en la provincia de Jiangsu, Shanghai es la ciudad más grande de China y su principal puerto marítimo. Como Shanghai es un centro de manufactura, posee una infraestructura bien desarrollada y tiene una población con un ingreso per cápita relativamente alto, es el sitio lógico para realizar actividades de investigación de mercados.

Paso 4: examen de la disponibilidad de datos

En esta etapa, la primera tarea es responder a varias preguntas con respecto a la disponibilidad de los datos. ¿Qué tipo de datos se deben recolectar? ¿Están disponibles en los archivos de la empresa, una biblioteca, industria, revistas comerciales o en línea? ¿Es posible usar datos secundarios? ¿Cuándo necesita información la gerencia para tomar una decisión con respecto al ingreso al mercado? Los expertos en marketing deben abordar estos asuntos antes de avanzar al siguiente paso del proceso de investigación. El uso de datos fácilmente disponibles ahorra tiempo y dinero. Un estudio formal de mercado puede costar cientos de miles de dólares y requerir muchos meses para completarlo.

Un método de bajo costo para la investigación de mercados y la recolección de datos comienza con la investigación de escritorio (o de gabinete). En otras palabras, "la clave para crear una manera rentable para estudiar los mercados extranjeros es subirse a los hombros de aquellos que van adelante".[18] Suponga que un experto en marketing desea evaluar el potencial de mercado básico de un producto específico. Para encontrar la respuesta, las fuentes secundarias son un buen lugar para empezar. Los archivos per-

[17] Merissa Marr y Geoffrey A. Fowler, "Chinese Lessons for Disney", *The Wall Street Journal*, 12 de junio de 2006, p. B1.

[18] Michael R. Czinkota e Ilkka A. Ronkainen, "Market Research for Your Export Operations: Part I-Using Secondary Sources of Research", *International Trade Forum* 30, No. 3, 1994, p. 22.

sonales, las bibliotecas empresariales o públicas, las bases de datos en línea, los registros de censos gubernamentales y las asociaciones comerciales son sólo algunas de las fuentes de datos que es posible aprovechar con un esfuerzo y costo mínimos. Los datos de estas fuentes ya existen y se conocen como *datos secundarios* porque no se recolectaron para el proyecto específico en cuestión. Los gobiernos de muchos países del mundo son los principales encargados de recopilar, organizar y publicar este tipo de información. Por ejemplo, *Statistical Abstract of the United States* es sólo una de las publicaciones anuales que emite el gobierno estadounidense, que contiene miles de hechos acerca de los mercados internacionales. La fuente más completa de datos de comercio mundial del gobierno de Estados Unidos es la National Trade Data Base (NTDB), un recurso en línea del Departamento de Comercio. Otro sitio Web del Departamento de Comercio, STAT-USA/Internet (www.stat-usa.gov) es una fuente en línea excelente sobre el comercio de mercancías, el producto interno bruto y otros datos actuales e históricos. Casi todos los países recopilan las estimaciones de las cuentas nacionales del producto nacional bruto (PNB), el producto interno bruto (PIB), el consumo, la inversión, los gastos gubernamentales y los niveles de precios. También están disponibles datos demográficos que indican el tamaño de la población, la distribución de la población por categoría de edades y las tasas de crecimiento de la población. La información de mercado también se obtiene de los censos de exportación que recopila el departamento de comercio con base en las declaraciones de exportación de la empresa transportadora (conocidas como "ex-decs" o SEDs, deben llevarse para cualquier exportación valuada en 1,500 dólares o más). Otra fuente importante de datos de mercado es el Foreign Commercial Service. Muchos países han establecido sitios Web para ayudar a las pequeñas empresas a encontrar oportunidades en los mercados mundiales. Por ejemplo, el Canadian Trade Commissioner Service (www.infoexport.gc.ca) es un servicio del Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT, Departamento de Asuntos Extranjeros y Comercio Internacional de Canadá). El sitio es una base de datos computarizada que contiene los nombres de empresas canadienses que exportan.

Sin embargo, estas fuentes no agotan los tipos de datos disponibles. Una fuente independiente, *The Statistical Yearbook of the United Nations*, contiene datos globales sobre agricultura, minería, manufactura, construcción, producción y consumo de energía, comercio interno y externo, transporte ferroviario y aéreo, salarios y precios, salud, vivienda, educación, infraestructura de comunicaciones y disponibilidad de medios masivos de comunicación. La U.S. Central Intelligence Agency (Agencia Central de Inteligencia de Estados Unidos) publica el *World Factbook*, que se revisa anualmente. Otras fuentes importantes son el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y el Japan´s Ministry of International Trade and Industry (MITI, Ministerio de Comercio e Industria Internacional de Japón). *The Economist* y *Financial Times* recopilan regularmente estudios integrales de mercados regionales y nacionales y los incluyen en sus publicaciones. Los datos de estas fuentes están disponibles tanto en forma impresa como electrónica.

¿Cómo pueden ser útiles esos datos? Tome como ejemplo los patrones de crecimiento industrial. Puesto que revelan en general patrones de consumo, los patrones de producción son útiles para evaluar las oportunidades de mercado. Además, las tendencias de la producción de manufactura indican mercados potenciales para empresas que suministran insumos de manufactura. En las primeras etapas de crecimiento de un país, cuando los ingresos per cápita son bajos, la manufactura se centra en artículos de primera necesidad, como alimentos y bebidas, textiles y otras formas de industria ligera. A medida que los ingresos aumentan, la importancia relativa de estas industrias disminuye y la industria pesada comienza a desarrollarse.

En este momento se requiere una advertencia: recuerde que los datos se recopilan de diversas fuentes, algunas de las cuales pueden no ser confiables. Aunque las fuentes lo sean, hay cierta variabilidad de una fuente a otra. Cualquier persona que use datos debe conocer con exactitud lo que éstos miden. Por ejemplo, al estudiar los datos de ingreso se requiere saber si se trabaja con cifras del PNB o PIB. Además, cualquiera que use Internet como fuente de información debe evaluar la credibilidad de la persona o personas responsables del sitio Web. Por otra parte, como señalaron Czinkota y Ronkainen,[19] los datos secundarios pueden apoyar la decisión de perseguir una oportunidad

[19] Michael R. Czinkota e Ilkka A. Ronkainen, "Market Research for Your Export Operations: Part II-Conducting Primary Marketing Research", *International Trade Forum* 31, No. 1, 1995, p. 16.

Tabla 6-3

Informes de investigación de mercados globales de MarketResearch.com

Título del estudio	Número de páginas	Precio
Químicos farmacéuticos mundiales	438	$4,500
Comercio por Internet en Canadá 2000-2006	22	$4,500
Alcohol mundial: revisión estratégica	900	$3,950
Ventas minoristas globales en aeropuertos	185	$1,115
El mercado de viajes y turismo en Rusia	73	$1,000
Alimento y productos para mascotas en India	36	$1,000
Música en línea en Japón	12	$995
La perspectiva mundial de los helados 2000-2005	110	$795
Automóviles y partes automotrices en Brasil	170	$136

Fuente: The Information Catalog, 2do trimestre 2002, MarketResearch.com. Marketing Research Association.

de mercado fuera del país de origen, pero es poco probable que arrojen información sobre preguntas específicas: ¿cuál es el potencial de mercado de nuestro mobiliario en Indonesia? ¿Cuánto gasta el típico consumidor nigeriano en bebidas gaseosas? Si se realiza un cambio de empaquetado para cumplir con la Green Dot Ordinance de Alemania, ¿qué efecto, si lo hay, tendrá el cambio en el comportamiento de compra del consumidor?

Los estudios sindicados publicados por empresas de investigación privadas son otra fuente de datos secundarios e información (la palabra *sindicado* proviene de la industria de los periódicos y se refiere a la práctica de vender artículos, caricaturas o columnas invitadas a diversas organizaciones). Por ejemplo, MarketResearch.com (www.marketresearch.com) vende informes sobre una amplia gama de sectores empresariales globales; la empresa colabora con 350 empresas de investigación para ofrecer un conjunto integral de informes. La tabla 6-3 presenta una muestra de los informes que ofrece MarketResearch.com; aunque un informe individual puede costar miles de dólares, una empresa es capaz de obtener la información de mercado que necesita sin incurrir en los costos relacionados con la investigación primaria.

Paso 5: determinación del valor de la investigación

Cuando no hay datos disponibles a través de estadísticas o estudios publicados, la gerencia podría realizar un estudio más detallado del mercado nacional, la región o el segmento global. No obstante, la recolección de información cuesta dinero. Por lo tanto, el plan también debe especificar detalladamente cuánto vale esta información para la empresa en dólares (o euros, yenes, etcétera) en comparación con lo que costaría recolectarla. ¿Qué ganará la empresa al recolectar estos datos? ¿Cuál sería el costo de no obtener datos que podrían convertirse en información útil? La investigación requiere una inversión tanto de dinero como de tiempo de la gerencia, por lo que es necesario realizar un análisis de costo-beneficio antes de seguir adelante. En algunos casos, una empresa puede seguir el mismo curso de acción sin importar lo que revele la investigación. Aunque se requiera más información para asegurar una decisión de alta calidad, una estimación realista de un estudio formal puede revelar que el costo de realizar la investigación es sencillamente demasiado alto.

Los pequeños mercados mundiales representan un problema especial para el investigador. El potencial de utilidades tan bajo de los mercados más pequeños justifica sólo gastos moderados en investigación de mercados. Por lo tanto, el investigador global debe diseñar técnicas y métodos que mantengan los gastos en línea con el potencial de utilidades del mercado. En mercados más pequeños, el investigador tiene la presión de descubrir relaciones económicas y demográficas que permitan estimar la demanda con base en un mínimo de información. También puede ser necesario usar una investigación económica a través de encuestas que sacrifique parte de la elegancia o del rigor estadístico para obtener resultados dentro de las limitaciones del presupuesto de investigación de mercados más pequeños.

Paso 6: diseño de la investigación

Como se indicó en la figura 6-1, si es posible usar datos secundarios, el investigador puede ir directamente al paso de análisis de datos. Sin embargo, suponga que no hay

datos disponibles a través de estadísticas o estudios publicados; además, imagine que se llevó a cabo el análisis de costo-beneficio indicado en el paso 4 y que se tomó la decisión de seguir adelante con la investigación. Los *datos primarios* se recolectan por medio de una investigación original relacionada con el problema específico identificado en el paso 1. Éste es el momento para establecer un diseño de investigación.

El experto en marketing global, David Arnold, ofrece las siguientes directrices con respecto a la recolección de datos:[20]

- Usar múltiples indicadores en vez de una sola medida. Este método disminuye el nivel de incertidumbre para los encargados de la toma de decisiones. Como reza el dicho: "cada historia tiene tres versiones: tu versión, la mía y la verdad". Un investigador puede determinar con precisión la ubicación de un tercer objeto conociendo la ubicación de dos objetos. Esta técnica, conocida como *triangulación*, es también útil en la investigación de mercados globales.
- Las empresas individuales deben desarrollar indicadores personalizados específicos para la industria, mercado de productos o modelo de negocio. Estos indicadores deben mejorar la experiencia previa de una empresa en los mercados globales. Por ejemplo, en algunos mercados en desarrollo, Mary Kay Cosmetics usa el salario promedio de una secretaria como base para calcular el potencial de ingresos de sus consultoras de belleza.
- Realizar siempre evaluaciones comparativas en múltiples mercados. No evaluar un mercado específico de manera independiente. La evaluación comparativa permite a la gerencia diseñar un método de "cartera" en el que se desarrollen prioridades y escenarios alternativos. Por ejemplo, para comprender mejor a los consumidores checos en general, una empresa podría realizar también una investigación en los alrededores de Polonia y Hungría. En contraste, si una empresa cervecera deseara conocer más sobre los patrones de consumo de cerveza en la República Checa, podría efectuar también una investigación en Irlanda y Alemania donde el consumo de cerveza per cápita es alto.
- Las observaciones de los patrones de compra y otros comportamientos deben recibir mayor atención que los informes o las opiniones con respecto a la intención de compra o la sensibilidad al precio. Sobre todo en mercados en desarrollo es difícil encuestar en forma detallada las percepciones de los consumidores.

Con estas directrices en mente, el experto en marketing debe plantearse una nueva serie de preguntas y asuntos en la recolección de datos primarios. ¿Debe orientarse la actividad de investigación hacia datos numéricos cuantitativos que puedan someterse a un análisis estadístico o es necesario usar técnicas cualitativas? En la investigación de mercados globales es aconsejable que el plan incluya una combinación de técnicas. Para los productos de consumo, la investigación cualitativa es especialmente adecuada par lograr las siguientes tareas:[21]

- Permitir la comprensión de los consumidores; "acercarse" al consumidor"
- Describir el contexto social y cultural del comportamiento de consumo, incluyendo los factores culturales, religiosos y políticos que influyen en la toma de decisiones
- Identificar el valor de marca central y "meterse en la piel" de las marcas
- "Obtener información" del consumidor e identificar lo que las personas sienten en realidad

Problemas en la recolección de datos

El problema de investigación puede centrarse de manera más específica en cuestiones de marketing, como la necesidad de adaptar los productos y otros elementos de la mezcla a los gustos locales y evaluar la demanda y el potencial de utilidades. A su vez, la demanda y el potencial de utilidades dependen en parte de si el mercado en estudio se clasifica como existente o potencial. Los *mercados existentes* son aquellos donde las necesidades de los

[20] David Arnold, *The Mirage of Global Markets* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall, 2004), pp. 41-43.

[21] John Pawle, "Mining the International Consumer", *Journal of the Market Research Society* 41, No. 1, 1999, p. 20.

clientes ya son atendidas por una o más empresas. En muchos países, los datos sobre el tamaño de los mercados existentes (en términos de volumen monetario y ventas de unidades) están disponibles con facilidad. No obstante, en algunos países, la investigación formal de mercados es un fenómeno relativamente nuevo y los datos son escasos. McKinsey & Company, Gartner Group Asia y Grey China Advertising han estado muy activas en China. Por ejemplo, al usar grupos de enfoque (sesiones de grupo) y otras técnicas, Grey China reúne una gran cantidad de información sobre actitudes y patrones de compra que publica en su *Grey ChinaBase Annual Consumer Study*. Los resultados recientes indican una preocupación cada vez mayor por el futuro, la occidentalización de las compras de abarrotes, la saturación creciente de los mercados, clientes cada vez más exigentes y un aumento de la disposición de los consumidores a probar nuevos productos. Con todo, la recolección de datos por medio de fuentes distintas puede ser inconsistente. ¿Cuál es el nivel de consumo de las bebidas gaseosas en China? Euromonitor International calcula este consumo en 23 mil millones de litros, aunque el equipo interno de investigación de mercados de Coca-Cola estima esta cifra en 39 mil millones de litros. Del mismo modo, CSM, una agencia china de clasificaciones de televisión, calcula el mercado de publicidad por televisión en 2,800 millones de dólares anuales. Según Nielsen Media Research, esta cifra se aproxima a los 7,500 millones de dólares.[22]

En tales situaciones, y en países donde esos datos no están disponibles, los investigadores deben calcular primero el tamaño del mercado, el nivel de demanda o la tasa de compra o consumo de productos. Un segundo objetivo de investigación en mercados existentes es la evaluación de la competitividad general de la empresa en términos del atractivo, precio y distribución de sus productos, y de la cobertura y eficacia promocional. Los investigadores deben ser capaces de señalar detalladamente una debilidad del producto del competidor o identificar un segmento del mercado que recibe una atención insuficiente o nula. Los segmentos de minivans y vehículos utilitarios deportivos de la industria automotriz ilustran la oportunidad que representa un mercado existente. Chrysler domina el mercado estadounidense de minivans, cuyas ventas anuales ascienden a cerca de 1.2 millones de vehículos. Casi todos los expertos en marketing global compiten en este segmento. Por ejemplo, Toyota introdujo su Previa, de fabricación japonesa, en Estados Unidos en 1991; los críticos se mofaron de su estilo en forma de lágrima y lo descartaron por no tener suficiente potencia. Para el modelo de 1998, Previa fue reemplazado con Sienna, de fabricación estadounidense. Para asegurarse de que Sienna satisfacía los gustos estadounidenses, los diseñadores e ingenieros de Toyota estudiaron las minivans de Chrysler y copiaron características clave, como muchos portavasos y una puerta corrediza detrás del asiento del copiloto.

En algunos casos, no hay un mercado existente para investigar. Estos *mercados potenciales* se subdividen aún más en mercados latentes e incipientes. Un **mercado latente** es, en esencia, un segmento no descubierto. Es un mercado en el que la demanda se materializaría *si* se ofreciera un producto adecuado. En un mercado latente, la demanda es de cero antes de ofrecer el producto. En el caso de los mercados existentes, como el de las minivans descrito anteriormente, el reto principal de la investigación es comprender el grado en que la competencia satisface por completo las necesidades de los clientes. J. Davis Illingworth, un directivo de Toyota Motor Sales USA explicó: "creo que el público de Estados Unidos considerará a Sienna como un producto estadounidense que satisface sus necesidades".[23] En el caso de los mercados latentes, el éxito inicial no se basa en la competitividad de una empresa. Más bien, depende de la ventaja del primero en entrar, es decir, la habilidad de una empresa para descubrir la oportunidad y lanzar un programa de marketing que aproveche la demanda latente. Esto es precisamente lo que Chrysler logró al crear por sí sola el mercado de minivans.

En ocasiones, la investigación de mercados tradicional no es un medio eficaz para identificar mercados latentes. En un artículo de *The Wall Street Journal*, Peter Drucker señaló que el fracaso de las empresas estadounidenses para comercializar con éxito máquinas de fax (una innovación estadounidense) puede rastrearse hasta la investigación que indicaba que no existía una demanda potencial para dicho producto. Desde el punto de vista de Drucker, el problema se origina con la pregunta de encuesta típica sobre un producto dirigido a un mercado latente. Suponga que un investigador pregunta: "¿compra-

[22] Gabriel Kahn, "Chinese Puzzle: Spotty Consumer Data", *The Wall Street Journal*, 15 de octubre de 2003, p. B1.
[23] Kathleen Kerwin, "Can This Minivan Dent Detroit?" *Business Week*, 3 de febrero de 1997, p. 37.

ría un accesorio telefónico que cuesta más de 1,500 dólares y que le permite enviar, a 1 dólar por página, la misma carta que la oficina de correos enviaría por 0.25 dólares? Con base únicamente en la economía, lo más probable es que el encuestado responda, "no".

Drucker explicó que las empresas japonesas son en la actualidad las vendedoras líderes de máquinas de fax debido a que su comprensión del mercado no se basó en una investigación por encuesta. En vez de eso, revisaron los primeros días de las mainframe (computadoras centrales), las máquinas fotocopiadoras, los teléfonos celulares y otros productos relacionados con la información y las comunicaciones. Los japoneses se dieron cuenta de que, al juzgar tan sólo la economía inicial de comprar y usar estos nuevos productos, las perspectivas de la aceptación de mercado eran bajas. Sin embargo, cada uno de estos productos se convirtió en un gran éxito después de que la gente comenzó a usarlo. Esta comprensión impulsó a los japoneses a centrarse en el mercado de los *beneficios* proporcionados por las máquinas de fax, más que en el mercado de las máquinas mismas. Al observar el éxito de los servicios de mensajería como FedEx, los japoneses se dieron cuenta de que, básicamente, el mercado de las máquinas de fax ya existía.[24]

"En ese momento, las mujeres japonesas casi nunca usaban máscaras para pestañas porque, por naturaleza, tienen pestañas muy rectas, cortas y delgadas. Diseñamos una máscara que era capaz de alargar y rizar las pestañas y fue un enorme éxito. Nunca habíamos visto eso en un grupo de enfoque".[25]

Jean-Paul Agon, director general de L'Oréal, al analizar la decisión de relanzar la marca del maquillaje Maybelline en Japón con máscara para pestañas.

retos en el mercado global

Motorola dedicó más de una década y gastó miles de millones de dólares en el desarrollo de Iridium, un nuevo y ambicioso negocio que ofrecería servicios de comunicaciones personales satelitales a nivel global para complementar sus servicios terrenos de telefonía alámbrica y celular. Si lograba el éxito, Iridium sería una primicia histórica: un negocio verdaderamente global desde el primer día de operaciones. Se esperaba que entre los primeros clientes de Iridium hubiera directivos de empresas que fueran viajeros frecuentes, que necesitaran enviar y recibir mensajes de voz y datos y desearan tener un solo número telefónico que funcionara en cualquier parte del planeta. Además, el concepto de negocios se basaba en el hecho de que 90 por ciento de la población mundial carece de acceso a teléfonos. Iridium podía proporcionar servicios de telefonía inalámbrica a zonas rurales de América del Sur, India y África.

Los directivos de Motorola pronosticaron que Iridium atraería a 5 millones de usuarios para el año 2002. Se esperaba que cada suscriptor contribuyera con 1,000 dólares anuales en ingresos netos para Iridium. Básicamente, Iridium era una apuesta enorme de que los diversos estándares tecnológicos de los sistemas convencionales de telefonía celular proporcionarían la clave para el éxito de Iridium. En ese momento, los estándares de telefonía celular eran diferentes en Europa y Estados Unidos, por lo que un teléfono celular de una persona de negocios europea se vuelve inoperable a través del Atlántico en Estados Unidos. Los primeros clientes de Iridium tendrían que pagar aproximadamente 3,000 dólares por los nuevos teléfonos. Las tarifas de uso para llamadas de telefonía satelital se establecieron en un margen de 1.75 a 7.00 dólares por minuto.

Los observadores de la industria estaban escépticos. Algunos se preguntaban si Motorola podría en realidad recuperar su inversión. Un consultor llegó al meollo del asunto cuando preguntó: "la cuestión principal es, ¿pueden venderlo? No hay un buen recuento de hombres de negocios internacionales que necesiten esto". Por su parte, los directivos de Iridium razonaron que alrededor de 40 millones de personas viajan desde Estados Unidos cada año. Aun cuando un pequeño porcentaje de ellos se convirtiera en usuarios de Iridium, el servicio sería un éxito.

A principios de 1997, la gerencia de marca de Iridium anunció varios cambios estratégicos. Ahora, la empresa tenía como objetivo inscribir a 3 millones de personas de negocios, como contratistas, personas empleadas en las industrias del petróleo y gas, trabajadores marítimos y empleados de empresas de construcción pesada, como Schlumberger y Bechtel. Estos viajeros profesionales, como se esperaba, representarían alrededor de dos tercios de los ingresos de Iridium. Edward Staiano, vicepresidente y director general de Iridium, comentó: "la persona que pagará por este sistema es la que no revisa su recibo telefónico". Este cambio restó importancia a la oportunidad en mercados emergentes con sistemas telefónicos poco desarrollados.

Una campaña publicitaria impresa global de 140 millones de dólares creada por Ammirati Puris Lintas fue lanzada en junio de 1998. Los servicios de voz comenzaron el 1 de noviembre, con servicios de localización disponibles el 15 de noviembre. No obstante, el número requerido de clientes reales nunca se materializó y, para el año 2000, parecía que todo había acabado para Iridium, con excepción del funeral. La lección aparente: no había un mercado latente para un servicio de telefonía satelital global de precio elevado.

Sin embargo, a finales del año 2000, un grupo de inversionistas privados adquirió los activos de Iridium por el precio de liquidación de 25 millones de dólares. Los nuevos propietarios, haciendo negocios como Iridium Satellite LLC, aseguraron un contrato a dos años con el Pentágono para proporcionar telefonía satelital a empleados de la embajada y a otras agencias gubernamentales. Posteriormente, Boeing firmó un acuerdo para dar mantenimiento a la red satelital. "No vemos a Iridium como un servicio de consumo masivo", dijo Dan Colussy, presidente de Iridium Satellite LLC. Es un servicio de comunicaciones que satisface necesidades muy específicas de los mercados industriales y otros segmentos especializados. Debido a nuestra estructura de costos tan reducida y a las capacidades de sistema únicas de Iridium, podremos servir a estos mercados de manera más eficaz que cualquier otro servicio existente". El sistema de telefonía satelital ha demostrado su valor después de desastres naturales como el tsunami asiático de 2004 y el huracán Katrina de 2005.

Fuentes: Sarmad Ali, "Reliable Connections Broaden Demand for Satellite Phones", The Wall Street Journal, *3 de noviembre de 2005, p. B1; Paul Davidson, "Satellite Phones Provide Critical Link to Outside World",* USA Today, *6 de septiembre de 2005, p. 3B; Quentin Hardy, "Iridium Gets U.S. as First Big Customer of Wireless Communications System",* The Wall Street Journal, *26 de enero de 1998, p. B6; Sally Beatty, "Iridium Hopes to Ring Up Global Sales",* The Wall Street Journal, *22 de junio de 1998, p. B8; Quentin Hardy, "Iridium Creates New Plan for Global Cellular Service",* The Wall Street Journal, *18 de agosto de 1997, p. B4.*

[24] Peter F. Drucker, "Marketing 101 for a Fast-Changing Decade", *The Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 1990, p. A17.

[25] Adam Jones, "How to Make Up Demand", *Financial Times*, 3 de octubre de 2006, p. 8.

En la actualidad, el sistema telefónico satelital Iridium opera a una escala mucho menor que cuando el servicio se lanzó en 1999. Entretanto, con la esperanza de recuperar varios miles de millones de dólares de la inversión fracasada, los acreedores están demandando a Motorola en el tribunal de quiebras. Entre otras cosas, los demandantes alegan que Iridium pagó excesivamente a Motorola por los satélites que construyó. En 2007, un juez del tribunal de quiebras estadounidense desestimó la mayoría de las demandas contra Motorola.

Un **mercado incipiente** es aquel que surgirá si continúa determinada tendencia económica, demográfica, política o sociocultural. Una empresa no logrará resultados satisfactorios si ofrece un producto en un mercado incipiente antes de que las tendencias se arraiguen. Después de que las tendencias han tenido la oportunidad de desarrollarse, el mercado incipiente se volverá latente y, después, existente. El concepto de mercados incipientes también se ilustra mediante el impacto del incremento del ingreso sobre la demanda de automóviles y otros productos de consumo durables costosos. A medida que aumenta el ingreso per cápita de un país, también se incrementa la demanda de automóviles. Por lo tanto, si una empresa puede predecir la tasa futura de crecimiento del ingreso de un país, también puede pronosticar la tasa de crecimiento de su mercado automotriz. Por ejemplo, para aprovechar el rápido crecimiento económico de China, Volkswagen, Peugeot, Chrysler y otros fabricantes automotrices globales han establecido operaciones de manufactura en el país. Hay incluso una demanda incipiente en China por automóviles exóticos importados; a principios de 1994, Ferrari abrió su primera sala de exhibición en Beijing. Debido a un arancel de importación de 150 por ciento, los primeros compradores de Ferrari en China fueron empresarios que habían obtenido ganancias de la creciente apertura de China al marketing y capitalismo de estilo occidental. Para finales de la década de 1990, la demanda de carros de lujo había crecido a una tasa más rápida de lo anticipado. En la actualidad, hay 30 millones de automóviles y camiones ligeros para los 1,300 millones de habitantes de China. Evidentemente, China es una oportunidad de mercado muy atractiva para los fabricantes automotrices.

"Cuando comenzamos, dijimos que no había un mercado existente para Red Bull, pero que Red Bull lo crearía. Y esto es lo que finalmente ocurrió".[26]

Dietrich Mateschitz, creador de la bebida energética Red Bull, contrató a una empresa de investigación de mercados para probar Red Bull. La prueba indicó una reacción negativa al gusto, el logotipo y la marca comercial. Mateschitz ignoró la investigación y Red Bull es ahora una marca con un valor de 2,000 millones de dólares.

En contraste, algunas empresas concluyeron que China tiene un potencial limitado en la actualidad. Por ejemplo, en 1998, la tienda minorista Marks & Spencer con sede en el Reino Unido cerró su oficina en Shanghai y pospuso sus planes para abrir una tienda en China. Un representante de la empresa hizo comentarios a la prensa y abordó directamente la cuestión de si China representaba o no un mercado incipiente:

> Después de tres años de investigación, hemos llegado a la conclusión de que no es el momento correcto. Casi todos nuestros clientes provienen de grupos de ingreso medio. Pero nos interesa Shanghai y el tamaño del grupo de ingreso medio, aunque está creciendo, aún no está a un nivel que justificaría que abriéramos una tienda ahí.[27]

[26] Kerry A. Dolan, "The Soda with Buzz", *Forbes*, 28 de marzo de 2005, p. 126.
[27] James Harding, "Foreign Investors Face New Curbs on Ownership of Stores", *Financial Times*, 10 de noviembre de 1998, p. 7.

Metodologías de investigación

La investigación por encuesta, las entrevistas, los paneles de consumidores, la observación y los grupos de enfoque (sesiones de grupo) son algunas de las herramientas que se usan para recolectar datos de mercado primarios. Éstas son las mismas herramientas que usan los expertos en marketing cuyas actividades no son globales; no obstante, se requieren algunas adaptaciones y consideraciones especiales para el marketing global.

La **investigación por encuesta** utiliza cuestionarios diseñados para obtener datos cuantitativos ("¿Cuánto compraría?"), respuestas cualitativas ("¿Por qué compraría?") o ambos. La investigación por encuesta se realiza con frecuencia por medio de un cuestionario distribuido por correo, por teléfono o en persona. Muchos buenos textos de investigación de mercados proporcionan detalles sobre el diseño y la aplicación de cuestionarios.

En la investigación de mercados global, pueden surgir varios asuntos relacionados con el diseño y la aplicación de cuestionarios. Al usar el teléfono como una herramienta de investigación es importante recordar que lo que es habitual en un país puede ser imposible en otros debido a diferencias en infraestructura, barreras culturales u otras razones. Por ejemplo, puede no haber listas o directorios telefónicos disponibles; además, pueden existir diferencias importantes entre los habitantes urbanos y la gente de áreas rurales. Por ejemplo, en China, el Ministry of Information Industry (Ministerio de la Industria de la Información) reporta que 77 por ciento de los hogares de las zonas costeras tienen por lo menos un teléfono de línea fija; en las zonas rurales, esta cifra es únicamente del 40 por ciento.

A un nivel más profundo, la cultura define las actitudes y los valores de tal manera que afecta la disposición de las personas a responder las preguntas del entrevistador. Las preguntas abiertas pueden ayudar al investigador a identificar el marco de referencia de un encuestado. En algunas culturas, los encuestados pueden negarse a responder ciertas preguntas o dar intencionalmente respuestas inexactas.

Recuerde que el paso 2 del proceso de investigación de mercados globales requiere identificar las posibles causas del sesgo SRC. Este asunto es muy importante en la investigación por encuesta: el sesgo SRC puede tener su origen en la procedencia cultural de los que diseñaron el cuestionario. Por ejemplo, una encuesta diseñada y aplicada en Estados Unidos puede ser inadecuada en culturas no occidentales, aunque se traduzca con mucho cuidado. Esto es muy cierto si la persona que diseña el cuestionario no está familiarizada con el SRC. Una técnica conocida como **retraducción** puede ayudar a aumentar la comprensión y la validez; la técnica requiere que, después de traducir un cuestionario o encuesta a un idioma meta específico, se traduzca de nuevo al idioma inicial por un traductor diferente. Para obtener aún mayor exactitud, las **traducciones paralelas**, es decir, dos versiones de diferentes traductores, se usan como contribuciones a la retraducción. Las mismas técnicas aseguran que el texto publicitario se traduzca con exactitud a diferentes idiomas.

Las **entrevistas personales** permiten a los investigadores preguntar "¿por qué?" y después explorar las respuestas de manera personal con el encuestado.

Un **panel de consumidores** es una muestra de encuestados cuyo comportamiento se rastrea con el paso del tiempo. Por ejemplo, varias empresas, incluyendo la unidad Nielsen Media Research de VNU con sede en los Países Bajos, AGB, GfK y TNS, realizan mediciones de audiencias de televisión (TAM, por sus siglas en inglés) mediante el estudio de los hábitos de ver televisión de paneles de familias. Las difusoras usan datos de participación de audiencia para fijar las tarifas de publicidad; los anunciantes como Procter & Gamble, Unilever y Coca-Cola usan los datos para elegir los programas en los que se anunciarán. En Estados Unidos, Nielsen ha disfrutado de un monopolio virtual en investigación de audiencias televisivas durante medio siglo. Sin embargo, durante años, las cuatro principales redes de televisión estadounidenses se han quejado de que pierden ingresos por publicidad debido a que los métodos de recolección de datos de Nielsen no cuentan bien la audiencia televisiva. Nielsen respondió a estas inquietudes mejorando la metodología de sus encuestas; en la actualidad, la empresa usa un dispositivo electrónico conocido como **medidor de audiencias** para recolectar los datos de audiencia nacional. Los sistemas de medición de audiencias se usan en la actualidad en docenas de países de todo el mundo, incluyendo a China; Nielsen introduce también medidores de audiencias para recolectar datos de audiencia televisiva local de mercados metropolitanos clave, como la Ciudad de Nueva York.

tras bambalinas

El medidor de audiencias

El medidor de audiencias es en realidad un sistema que consiste en una unidad de monitor (uno por cada televisor en determinado hogar del panel) que detecta cuándo se enciende un televisor y el canal sintonizado. El monitor anima a los miembros individuales de la familia a identificarse usando un control remoto. Otro componente identifica si se usa una videograbadora. El componente final es una unidad de almacenamiento de datos a la que tiene acceso el proveedor de servicio una vez al día. No obstante, aunque Nielsen y sus competidores intentan proporcionar una idea más exacta de los hábitos de audiencia televisiva, los patrones de consumo de medios están cambiando. En un hallazgo estratégico, Nielsen reportó una caída significativa de la audiencia televisiva en hombres estadounidenses entre 18 y 34 años. Este grupo dedica más tiempo a navegar por Internet y a jugar videojuegos, con frecuencia durante las horas de mayor audiencia televisiva. Como este grupo de edades representa un grupo demográfico importante para los anunciantes, Nielsen Entertainment, una unidad independiente de VNU, desarrolla nuevas herramientas para vigilar sus hábitos de medios. Por ejemplo, Nielsen forma equipo con Activision, una empresa de videojuegos cuyos títulos incluyen a *Tony Hawk's Pro Skater 4;* una de las metas de Nielsen es medir si la colocación de productos de marca registrada en videojuegos aumenta la conciencia y la intención de compra entre jugadores. Nielsen también trabaja con TiVo, el servicio de grabadores de video personales líder en Estados Unidos.

Fuentes: John Schwartz, "Leisure Pursuits of Today's Young Man", The New York Times, *29 de marzo de 2004, p. C1. Vea también Christopher Parkes, "Nielsen to Interact with Gaming Group",* Financial Times, *8 de abril de 2004, p. 22.*

Cuando se usa la **observación** como un método de recolección de datos, uno o más observadores capacitados (o un dispositivo mecánico como una cámara de video) observan y registran el comportamiento de compradores reales o potenciales. Los resultados de la investigación se usan para guiar a los gerentes de marketing en su toma de decisiones. Por ejemplo, después de que las ventas de Volkswagen en Estados Unidos comenzaron a desplomarse hace algunos años, la empresa lanzó "Moonraker", un proyecto de 18 meses diseñado para ayudar a sus ingenieros, expertos en marketing y especialistas en diseño a comprender mejor a los consumidores estadounidenses. A pesar de la presencia de un centro de diseño en California, los encargados de la toma de decisiones en la oficina central con sede en Wolfsburg, Alemania, ignoraban por lo regular la retroalimentación de los clientes estadounidenses. Stefan Liske, director de estrategia de productos de VW, reconoció: "necesitábamos un enfoque totalmente diferente. Nos preguntamos, '¿en realidad conocemos todo sobre este mercado?'". El equipo Moonraker visitó el Mall of America en Minneapolis y el Salón de la Fama del Rock and Roll en Cleveland; también pasaron las vacaciones de primavera en Florida observando a estudiantes universitarios. La experiencia les abrió los ojos; un diseñador explicó: "en Alemania todo tiene que ver con conducir, pero aquí, *nada* tiene que ver con ello. Aquí, las personas desean usar su tiempo en otras formas, como hablar por teléfono celular". Otro miembro del equipo, un ingeniero, siguió a una madre soltera cuando llevaba a sus niños a la escuela y hacía su mandado. El ingeniero notó que los conductores estadounidenses necesitaban un lugar para colocar una caja de pañuelos desechables y otro para poner una bolsa de comida rápida recogida en la ventanilla de servicio en el automóvil. "Comencé a pensar en las características específicas que necesitaba su automóvil. Era como vivir la vida del cliente y ponernos en su lugar", comentó.[28]

Un experto en marketing de cereales para desayunar podría enviar a investigadores a hogares preseleccionados a las 6 A.M. para observar a las familias en su rutina de la mañana. El cliente también podría asignar a un investigador para acompañar a los miembros de la familia a la tienda de abarrotes con el propósito de observar su comportamiento en condiciones de compra reales. Además, el cliente podría desear conocer las reacciones de los compradores a las promociones dentro de la tienda relacionadas con una campaña de publicidad. El investigador podría grabar los comentarios con una grabadora o tomar fotografías discretamente con una pequeña cámara. Las empresas que usan la observación como una metodología de investigación deben ser sensibles a las inquietudes del público sobre asuntos de privacidad. Un segundo problema con la observación es la **reactividad**, que es la tendencia de los sujetos de investigación a comportarse de manera diferente por la sencilla razón de que saben que están bajo estudio. Como ejemplos adicionales están los siguientes:

- Con la esperanza de obtener ideas para mejoras en el diseño de productos y empaques, Procter & Gamble (P&G) envió equipos de video a 80 hogares del Rei-

[28] Gina Chon, "VW's American Road Trip", *The Wall Street Journal*, 4 de enero de 2006, pp. B1, B9.

no Unido, Italia, Alemania y China. La meta principal de P&G es integrar una videoteca interna a la que pueda tener acceso directo por medio de búsquedas de palabras clave. Stan Joosten, gerente de TI, señaló: "Puedes buscar 'comer bocadillos' y encontrar todos los videos de todo el mundo sobre ese tema. Te da de inmediato una perspectiva global sobre ciertos temas".[29]

- Michelle Arnau, gerente de marketing de la marca PowerBar de Nestlé, asistió al Maratón de la Ciudad de Nueva York 2004 para ver cómo usaban los corredores los paquetes individuales de PowerGel, un gel concentrado para mejorar el rendimiento, envasado en un paquete individual. Arnau observó que los corredores desprendían comúnmente el extremo superior con sus dientes y trataban de consumir el gel de un solo apretón sin interrumpir su paso. Arnau se sorprendió al ver que el largo cuello del paquete evitaba en ocasiones que el gel saliera con rapidez. Los diseñadores de Nestlé crearon un paquete mejorado con el extremo superior en forma de triángulo invertido, suficientemente estrecho para controlar el flujo del gel, pero que también se adapta a la boca del atleta.[30]

En la investigación por medio de **grupos de enfoque (sesiones de grupo)**, un moderador capacitado estimula el debate sobre el concepto de un producto, la imagen y personalidad de una marca, un anuncio, una tendencia social u otro tema, con un grupo integrado por 6 a 10 personas. Los expertos en marketing global usan grupos de enfoque para obtener importantes revelaciones. Por ejemplo:

- A mediados de la década de 1990, Whirlpool lanzó una campaña de publicidad europea que presentaba personajes de fantasía como una secadora de ropa diva y una lavadora diosa. El éxito de la campaña motivó a la gerencia a adaptarla para su uso en Estados Unidos y América Latina. No obstante, en primer lugar, la empresa llevó a cabo grupos de enfoque para medir la reacción a los anuncios. Nick Mote, director de la cuenta de Whirlpool a nivel mundial de la agencia de publicidad Publicis de Francia, dijo: "hemos tenido algunos resultados de investigación increíbles. Fue justo como si alguien encendiera las luces".[31]
- En Singapur, se usaron grupos de enfoque integrados por adolescentes para ayudar a guiar el desarrollo del programa de publicidad de Coca-Cola. Karen Wong, directora nacional de marketing de Coca-Cola para Singapur, explicó:

Tabla 6-4

Investigación de mercados en América Latina

País	Infraestructura tecnológica/ informativa	Aspectos geográficos	Metodología recomendada para la recolección de datos	Aspectos de privacidad
Brasil	Mínima. El censo gubernamental es una fuente pobre de datos de la población; difícil obtener una muestra representativa. Costoso diseñar una muestra aleatoria nacional. Falta de penetración telefónica.	La investigación es costosa cuando se realiza el muestreo más allá de los centros metropolitanos.	Entrevistas personales; al entrevistar a amplios grupos socioeconómicos, el demo de los entrevistadores debe concordar con el demos del grupo de encuestados. Usar técnicas de intercepción en la calle o en centros comerciales. Asuntos de seguridad requieren el uso de equipos. Los investigadores pueden ofrecer como incentivo un regalo en vez de dinero en efectivo.	Poco probable que los encuestados adinerados respondan preguntas sobre finanzas personales. Para garantizar la confidencialidad, los bancos llevan entrevistadores con sede en Estados Unidos. Para ganarse la confianza, pedir a los encuestados que recomienden a otros.

Fuente: adaptado de Arundhati Parmar, "Tailor Techniques to Each Audience in Latin Market", *Marketing News*, 3 de febrero de 2003, pp. 4-6.

[29] Emily Nelson, "P&G Checks Out Real Life", *The Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2001, pp. B1, B4.
[30] Deborah Ball, "The Perils of Packaging: Nestlé Aims for Easier Openings", *The Wall Street Journal*, 17 de noviembre de 2005, p. B1.
[31] Katheryn Kranhold, "Whirlpool Conjures Up Appliance Divas", *The Wall Street Journal*, 27 de abril de 2000, p. B1.

"probamos todo, desde lo extremo hasta lo más aburrido: perforaciones en todo el cuerpo, niños sucios oyendo música de rock en un automóvil y sacudiendo la cabeza todo el tiempo. Jóvenes haciendo las cosas que hace la juventud de Estados Unidos". Algunos participantes consideraron demasiado rebeldes muchas de las imágenes de Coca-Cola, por ejemplo, una multitud de hombres jóvenes sin camisa surfeando en un concierto de rock y viajando alocadamente en un carrito de compras por el pasillo de un supermercado. Un joven de Singapur recalcó: "parecía como si estuvieran en las drogas y, si lo están, entonces ¿cómo van en la escuela?". Con los resultados del grupo de enfoque, los gerentes de Coca-Cola diseñaron una campaña publicitaria para Singapur que estaba dentro de los límites de la aprobación social.[32]

- Cuando Blockbuster Video planeaba su entrada a Japón, el segundo mercado de renta de videos más grande del mundo, la empresa formó grupos de enfoque para aprender más sobre las preferencias y percepciones japonesas de los locales existentes de renta de videos. A mediados de la década de 1990, casi todas las tiendas de videos de Japón eran operaciones pequeñas con un área de exhibición limitada. Los títulos de los videos se apilaban del piso al techo, lo que hacía difícil buscar y tomar títulos individuales. Con base en la información de los grupos de enfoque, Blockbuster diseñó sus tiendas japonesas con un área de piso de 3,000 pies cuadrados y anaqueles de exhibición más accesibles.[33]

Un grupo de enfoque típico se reúne en una instalación con equipo de grabación y una cámara de Gesell a través de la cual los representantes de la empresa cliente observan los procedimientos. El moderador puede utilizar varios métodos, como técnicas proyectivas, visualización y representación de papeles, para generar reacciones y respuestas. Al usar una **técnica proyectiva**, el investigador presenta un estímulo abierto o ambiguo a un sujeto. Probablemente, al verbalizar una respuesta, el sujeto "proyectará" (es decir, revelará) sus actitudes y prejuicios inconscientes. Al analizar las respuestas, los investigadores pueden comprender mejor cómo perciben los consumidores un producto, marca o empresa específicos. Por ejemplo, en un grupo de enfoque integrado para evaluar las preferencias de compra de automóviles en un segmento de tipo competidor, el investigador podría pedir a los participantes que describieran una fiesta donde estuvieran presentes varias marcas automotrices. ¿Qué usa, come y bebe Nissan? ¿Qué tipo de zapatos deportivos usa Honda? ¿Cómo son sus personalidades? ¿Quién es tímido? ¿Quién es extrovertido? ¿Quién se queda con la chica (o el chico)? La interacción entre los miembros del grupo puede dar como resultado sinergias que generen importantes apreciaciones cualitativas que quizá diferirán de las que se basan en los datos recolectados a través de preguntas más directas. La investigación por medio de grupos de enfoque (sesiones de grupo) es una técnica que ha ganado popularidad. Sin embargo, algunos observadores de la industria advierten que la técnica se ha usado tanto que los participantes, sobre todo los que intervienen de manera regular, están muy familiarizados con su manera de funcionar.

La investigación por medio de grupos de enfoque genera datos cualitativos que no se prestan para realizar proyecciones estadísticas. Estos datos sugieren hipótesis más que confirmarlas; además, los datos cualitativos tienden a mostrar la dirección en vez de ser concluyentes. Estos datos son extremadamente valiosos en la etapa de exploración de un proyecto y se usan por lo general junto con datos recolectados a través de la observación y otros métodos.

Desarrollo de escalas

La investigación de mercados requiere asignar a una respuesta algún tipo de medida, clasificación o intervalo. Un ejemplo sencillo de medición es la *escala nominal* que se usa para establecer la identidad de un elemento de la encuesta. Por ejemplo, los encuestados de sexo masculino se designan con el número "1" y los de sexo femenino con el número "2". La escala también implica colocar cada respuesta en algún tipo de continuo;

[32] Cris Prystay, "Selling to Singapore's Teens Is Tricky", *The Wall Street Journal*, 4 de octubre de 2002, p. B4.
[33] Khanh T. L. Tran, "Blockbuster Finds Success in Japan That Eluded the Chain in Germany", *The Wall Street Journal*, 28 de agosto de 1998, p. A14.

un ejemplo común es la escala Likert que pide a los encuestados que indiquen si están "totalmente de acuerdo" con una afirmación, "totalmente en desacuerdo" o si sus actitudes caen entre estos dos extremos. En un proyecto de investigación en varios países, es importante tener **equivalencia escalar**, que significa que los encuestados de distintos países con el mismo valor para determinada variable reciben calificaciones equivalentes en la misma pregunta de la encuesta.

Incluso con técnicas estándar de recolección de datos, la aplicación de una técnica específica puede diferir de un país a otro. Matthew Draper, vicepresidente de Total Research Corporation con sede en New Jersey, cita un "sesgo escalar" como un problema importante: "hay diferencias significativas en la forma en que las personas usan las escalas, por lo que los datos de investigación basados en escalas, como clasificar la utilidad de los productos en una escala del 1 al 10, están con frecuencia atestados de sesgos que ocultan la verdad". Por ejemplo, aunque la escala estadounidense típica iguala a un número alto como 10 con el "mayor" o "mejor" y a 1 con el "menor", los alemanes prefieren escalas en las que 1 es el "mayor o mejor". Además, aunque las preguntas de encuestas estadounidenses relacionadas con los gastos proporcionan una serie de cifras, los alemanes prefieren la oportunidad de proporcionar una respuesta exacta.[34]

Muestreo

Al recolectar datos, los investigadores no pueden aplicar una encuesta a cada persona del grupo designado. Una muestra es un subgrupo selecto de una población que es representativa de la población total. Los dos tipos más conocidos de muestras son las muestras aleatorias y las no aleatorias. Una muestra aleatoria se genera siguiendo reglas estadísticas que aseguren que cada miembro de la población bajo estudio tengan la misma oportunidad (o probabilidad) de ser incluido en la muestra. Los resultados de una muestra aleatoria pueden proyectarse a toda la población con una confiabilidad estadística que refleje el error del muestreo, el grado de confianza y la desviación estándar.

Los resultados de una muestra no aleatoria no pueden proyectarse con confiabilidad estadística. Una forma de muestra no aleatoria es una *muestra de conveniencia*. Como su nombre lo indica, los investigadores seleccionan personas fáciles de alcanzar. Por ejemplo, en un estudio que comparó las actitudes de compra de los consumidores de Estados Unidos, Jordania, Singapur y Turquía, los datos de los tres últimos países se recolectaron de muestras de conveniencia reclutadas por un conocido del investigador. Aunque los datos obtenidos en esta forma no están sujetos a inferencias estadísticas, pueden ser adecuados para abordar el problema definido en el paso 1. Por ejemplo, en este estudio, los investigadores identificaron una clara tendencia hacia la convergencia cultural de las actitudes y hábitos de compra a través de países industriales modernos, industriales emergentes y en desarrollo.[35]

Para obtener una *muestra por cuotas*, el investigador divide la población bajo estudio en categorías, tomando una muestra de cada categoría. El término *cuota* se refiere a la necesidad de asegurarse de haber elegido suficientes personas en cada categoría para reflejar la composición general de la población. Por ejemplo, suponga que la población de un país se divide en seis categorías según su ingreso mensual, de la manera siguiente:

Porcentaje de la población	10%	15%	25%	25%	15%	10%
Ingreso mensual	0–9	10–19	20–39	40–59	60–69	70–100

Si se asume que el ingreso es la característica que distingue adecuadamente a la población con propósitos de estudio, entonces una muestra por cuotas incluiría encuestados con diferentes niveles de ingreso en la misma proporción como se presentan en la población, es decir, 15 por ciento con un ingreso mensual de 10 a 19, etcétera.

[34] Jack Edmonston, "U.S., Overseas Differences Abound", *Business Marketing*, enero de 1998, p. 32.
[35] Eugene H. Fram y Riad Ajami, "Globalization of Markets and Shopping Stress: Cross-Country Comparisons", *Business Horizons* 37, No. 1, enero-febrero de 1994, pp. 17-23.

Paso 7: análisis de datos[36]

Los datos recolectados hasta este momento deben estar sujetos a alguna forma de análisis si se desea que sean útiles para los encargados de la toma de decisiones. Aunque un análisis detallado está fuera del alcance de este libro, es recomendable presentar un resumen. En primer lugar, los datos deben prepararse (a veces se usa el término *limpiarse*) antes de realizar cualquier análisis, así como registrarse y almacenarse en un sitio central o base de datos; cuando la investigación se ha realizado en diversas partes del mundo, el redondeo de los datos plantea ciertas dificultades. ¿Los datos son comparables a través de las muestras de tal manera que pueda llevarse a cabo un análisis de múltiples países? En ocasiones se requiere cierta edición; por ejemplo, algunas respuestas faltan o son difíciles de interpretar. A continuación, los cuestionarios deben codificarse. En pocas palabras, la codificación consiste en identificar a los encuestados y las variables. Por último, se requiere cierto ajuste de los datos.

El análisis de datos continúa con la *tabulación*, es decir, la disposición de los datos en forma de tabla. Investigadores pueden desear determinar diversas cosas: la media, la mediana y la moda; el intervalo y la desviación estándar; y la forma de la distribución (por ejemplo, curva normal). Para variables con escala nominal, como "masculino" y "femenino", puede realizarse una simple tabulación cruzada. Por ejemplo, suponga que Nielsen Media Research encuestó a jugadores de videojuegos para determinar qué opinaban de los productos (por ejemplo, bebidas gaseosas) y anuncios (por ejemplo, un cartel de un teléfono celular) que vienen con los videojuegos. Nielsen podría usar una tabulación cruzada para examinar por separado las respuestas de sujetos masculinos y femeninos y ver si sus respuestas diferían significativamente. Si las respuestas de los sujetos femeninos fueran iguales o más positivas que las de los sujetos masculinos, las empresas de videojuegos podrían usar esta información para persuadir a las empresas de productos de consumo que paguen para ofrecer productos selectos dirigidos a mujeres como partes integrales del juego. Los investigadores también pueden usar diversas técnicas estadísticas bastante sencillas, como verificación de hipótesis y la prueba chi-cuadrada; además se usa el análisis avanzado de datos, el análisis de varianza (ANOVA), el análisis de correlación y el análisis de regresión.

Si el investigador está interesado en la interacción entre variables, es posible usar *técnicas de interdependencia*, como el análisis factorial, el análisis de conglomerados y el escalamiento multidimensional (MDS, por sus siglas en inglés). El **análisis factorial** se usa para transformar grandes cantidades de datos en unidades manejables; los programas especializados de cómputo llevan a cabo la reducción de datos "extrayendo" algunos factores significativos que subyacen a las actitudes y percepciones de una multitud de respuestas de encuestas. El análisis factorial es útil en estudios de segmentación psi-

Tabla 6-5

Escalas hipotéticas para obtener las percepciones de los consumidores de Nokia Music Phone

Instrucciones: por favor, califique este producto según las siguientes características o beneficios.

Variables (característica/ beneficio del producto)	Calificación				
	Baja 1	2	3	4	Alta 5
1. Larga vida de la batería	_____	_____	_____	_____	_____
2. Muchos juegos disponibles	_____	_____	_____	_____	_____
3. Acceso a Internet inalámbrico	_____	_____	_____	_____	_____
4. Caja delgada	_____	_____	_____	_____	_____
5. Estilo atractivo	_____	_____	_____	_____	_____
6. Capacidad para almacenar archivos de música	_____	_____	_____	_____	_____
7. Pantalla brillante	_____	_____	_____	_____	_____
8. Se adapta a la mano de manera cómoda	_____	_____	_____	_____	_____
9. Funciona en cualquier parte del mundo	_____	_____	_____	_____	_____
10. Carátula personalizada disponible	_____	_____	_____	_____	_____

[36] Partes de esta sección se adaptaron de Glen L. Urban, John R. Hauser y Nikhilesh Dholakia, *Essentials of New Product Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), capítulos 6 y 7.

Gran número de variables (por ejemplo, "pantalla brillante" y otras características clave del producto): ¿de qué manera interactúan? → La computadora genera *ponderaciones de factores* para cada variable de tal manera que el investigador pueda inferir un menor número de factores (por ejemplo, "fácil de usar"). → La computadora genera *puntajes factoriales* para cada encuestado, que se usan para crear mapas perceptuales.

Figura 6-2

Cómo funciona el análisis factorial

cográfica; además se usa para crear mapas perceptuales. En esta forma de análisis, las variables no se clasifican como dependientes o independientes. A las personas se les pide que califiquen los beneficios de productos específicos en escalas de cinco puntos; la tabla 6.5 muestra una escala hipotética que Nokia podría usar para evaluar las percepciones de los consumidores sobre una nueva combinación de teléfono celular y reproductor de música digital. Aunque la escala mostrada en la tabla 6-5 enumera diez características/beneficios, el análisis factorial generará *ponderaciones de factores* que permiten al investigador determinar dos o tres factores que dan sustento a los beneficios. Por ese motivo se dice que el análisis factorial ocasiona la reducción de datos. En el caso de N-Gage, el investigador podría nombrar los factores como "fácil de usar" y "sofisticado". La computadora también generará *puntajes factoriales* para cada encuestado; el encuestado 1 podría tener un puntaje factorial "fácil de usar" de .35; el encuestado 2 podría tener .42, etcétera. Cuando se promedian las puntuaciones factoriales de todos los encuestados, es posible determinar la posición del teléfono reproductor de música de Nokia en un mapa perceptual. Se hacen determinaciones similares para otras marcas de teléfonos celulares.

El **análisis de conglomerados** permite al investigador agrupar las variables en conglomerados que incrementen al máximo las similitudes dentro del grupo y las diferencias entre los grupos. El análisis de conglomerados comparte algunas características del análisis factorial: no clasifica las variables como dependientes o independientes y puede utilizarse en la segmentación psicográfica. El análisis de conglomerados es apropiado para la investigación de mercados globales porque es posible establecer similitudes y diferencias entre los mercados locales, nacionales y regionales del mundo. El análisis de conglomerados también se usa para realizar la segmentación de beneficios e identificar nuevas oportunidades de productos.

El **MDS** es otra técnica para crear mapas perceptuales. Cuando el investigador usa el MDS, al encuestado se le asigna la tarea de comparar productos o marcas, un par a la vez, y evaluarlas en términos de similitud. Entonces, el investigador infiere las dimensiones que dan sustento a los juicios. El MDS es muy útil cuando hay muchas alternativas entre las cuales elegir (por ejemplo, marcas de bebidas gaseosas, dentífricos y automóviles) y cuando los consumidores tienen dificultades para transmitir de manera verbal sus percepciones. Para crear un mapa espacial bien definido es necesario usar un mínimo de ocho productos o marcas.

Por ejemplo, suponga que un cliente usa una dimensión conceptual subyacente de "imagen distintiva" al evaluar la similitud de pares de vehículos utilitarios deportivos

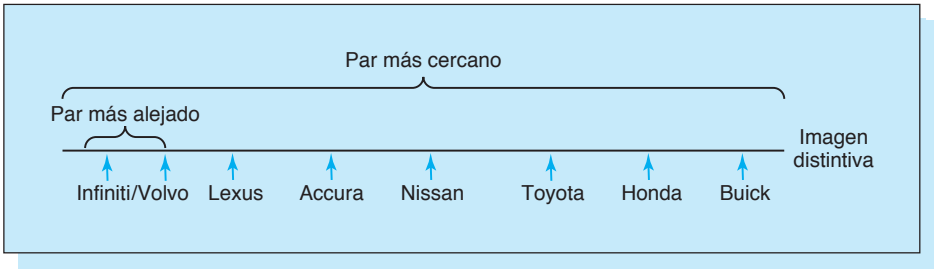
Tabla 6-6

Ingreso de datos del estudio MDS: escalas de juicios por comparación para pares de vehículos utilitarios deportivos de transición

	Muy similares				Muy diferentes
	1	2	3	4	5
Acura MDX/ Volvo XC90	_____	_____	_____	_____	_____
Acura MDX/Infiniti FX45	_____	_____	_____	_____	_____
Acura MDX/Lexus RX330	_____	_____	_____	_____	_____
Acura MDX/Honda Pilot	_____	_____	_____	_____	_____
Acura MDX/Nissan Murano	_____	_____	_____	_____	_____
Acura MDX/Buick Rendezvous	_____	_____	_____	_____	_____
Acura MDX/Toyota Highlander	_____	_____	_____	_____	_____
Volvo XC90/Infiniti FX45	_____	_____	_____	_____	_____
Volvo XC90/Lexus RX330	_____	_____	_____	_____	_____
Volvo XC90/Honda Pilot	_____	_____	_____	_____	_____
Volvo XC90/Nissan Murano	_____	_____	_____	_____	_____
Volvo XC90/Buick Rendezvous	_____	_____	_____	_____	_____
Volvo XC90/Toyota Highlander	_____	_____	_____	_____	_____

Figura 6-3

Ilustración hipotética unidimensional de juicios por comparación

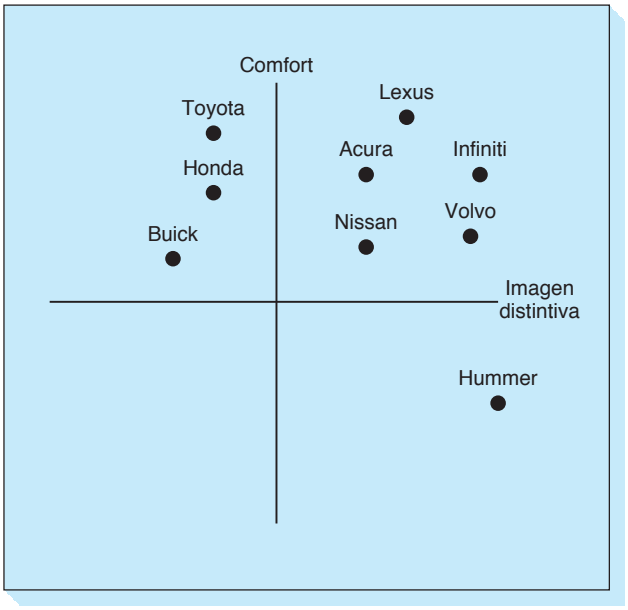


de transición. La tabla 6-6 muestra una escala de juicios por comparación de cinco puntos para ocho modelos actuales de estos vehículos. La figura 6-3 muestra la posición de las ocho marcas de estos vehículos sobre la dimensión de "imagen distintiva" según un encuestado hipotético. La figura muestra que Infiniti y Volvo son los más similares, en tanto que Infiniti y Buick son los más distintos. Las respuestas ayudan a los expertos en marketing a comprender qué marcas de una categoría específica (en este ejemplo, las marcas de vehículos utilitarios deportivos de transición) están en competencia directa entre sí y cuáles no. Las respuestas se ingresan en una computadora que ejecuta un programa MDS; el resultado es un mapa perceptual como el que se muestra en la figura 6-4. Una vez que la computadora generó el mapa, el experto en marketing examina las posiciones de diferentes modelos de estos vehículos e infiere las dimensiones, que en este caso son "comodidad" e "imagen distintiva". Un mapa de este tipo habría sido útil para Kia cuando la gerencia diseñaba la segunda generación de su vehículo utilitario deportivo de transición Sportage.

Las *técnicas de dependencia* evalúan la interdependencia de dos o más variables dependientes con una o más variables independientes. El análisis conjunto es un ejemplo de una técnica de dependencia que es útil en la investigación tanto de mercados individuales como de mercados globales. Continuemos con el ejemplo del vehículo utilitario deportivo e imagine que el equipo de nuevos productos de Kia seleccionó una posición ideal en la figura 6-4; ahora, la tarea consiste en seleccionar las características específicas del producto que proporcionen ese posicionamiento. Los investigadores desean determinar la importancia relativa de las *características sobresalientes* de un producto en la toma de decisiones de los consumidores; es decir, la relevancia o importancia que los consumidores asignan a las cualidades o propiedades de un producto. Si la posición meta es un "recorrido suave, similar al de un automóvil, al mismo tiempo que protege a su familia", el equipo debe determinar las características físicas relevantes del producto (por ejemplo, motor de 6 cilindros, sensores de volcadura, bolsas de aire laterales tipo cortina y sistema de posicionamiento global a bordo). Además, el equipo debe determinar otras

Figura 6-4

Mapa perceptual hipotético basado en el MDS para vehículos utilitarios deportivos de transición



	Tamaño del motor	Bolsas de aire laterales tipo cortina	Garantía	Precio
Nivel 1	—	Bolsas de aire laterales tipo cortina únicamente para los pasajeros de los asientos delanteros	—	$22,500
Nivel 2	6 cilindros	Bolsas de aire laterales tipo cortina para los pasajeros de los asientos delanteros y medios	5 años	$27,500
Nivel 3	8 cilindros	Bolsas de aire laterales tipo cortina para los pasajeros de los asientos delanteros, medios y traseros	10 años	$32,500

Tabla 6-7

Combinaciones de características de productos de vehículos Nivel utilitarios deportivos de transición

características (por ejemplo, precio, millaje, garantía, etcétera) que los consumidores prefieran. Cada característica debe estar disponible en distintos niveles (por ejemplo, garantía a 5 o 10 años). El **análisis conjunto** es una herramienta que los investigadores usan para comprender mejor la combinación de características que será más atractiva para los consumidores. Se asume que las características influyen tanto en la percepción como en las preferencias. La tabla 6-7 muestra una lista de posibles características; hay un total de 36 combinaciones posibles. En un enfoque de perfil completo, cada una de estas combinaciones (por ejemplo, 6 cilindros, bolsas de aire laterales de tipo cortina para las tres filas de asientos, garantía de 5 años, 27,500 dólares) se imprime en una ficha y se les pide a los consumidores que las clasifiquen en orden de preferencia. Entonces, el análisis conjunto determina los valores o *utilidades* de los diversos niveles de las características del producto y los registra gráficamente. Como el número de combinaciones puede abrumar a los sujetos y ocasionar fatiga, en ocasiones es preferible usar un enfoque de pares que les permita considerar dos características al mismo tiempo.

Una mejor investigación de mercados podría haber ayudado a Nokia en sus esfuerzos por mantener su liderazgo en el mercado global altamente competitivo de teléfonos celulares. Nokia se centró en la funcionalidad y las características de sus teléfonos, aunque los gustos y las preferencias de los consumidores estaban cambiando a estilos vanguardistas y características como cámaras y grandes pantallas a color. Durante años, Nokia sólo fabricó teléfonos conocidos como "barra de dulce"; puesto que los directivos creían que la forma era representativa de la marca Nokia, la empresa no ofrecía estilos de cubierta móvil (concha de almeja), deslizable o giratoria. Entretanto, Sony, LG, Samsung y Motorola ofrecían nuevos diseños ingeniosos. En Europa, la participación en el mercado de Nokia cayó de 51 por ciento en 2002 a aproximadamente 33 por ciento en 2004. "Nokia carecía del factor de estar a la moda", comenta el consultor de la industria Jack Gold. "En realidad no fabricaban teléfonos con cubierta móvil; estaban un poco retrasados con las cámaras y no estimularon su distribución. Estar de moda en el entorno de los consumidores es muy importante y los teléfonos eran aburridos". Ansii Vanjoki, jefe de multimedia de Nokia, reconoce: "no veíamos bien las advertencias en el mercado. La competencia destacaba factores como la riqueza de color y el tamaño de la pantalla. Eso es atractivo en el punto de venta y lo pasamos por alto".[37]

Análisis comparativo y estimación del mercado por analogía

Una de las oportunidades peculiares en el análisis de marketing global es realizar comparaciones del potencial de mercado y rendimiento de marketing en diferentes mercados nacionales o regionales al mismo tiempo. Una forma común de análisis comparativo es la comparación dentro de la empresa a nivel internacional. Por ejemplo, las condiciones generales del mercado en dos o más países pueden ser similares (de acuerdo con el ingreso, la etapa de industrialización o algún otro indicador). Si hay una discrepancia significativa entre las ventas per cápita de un producto específico en los países, el experto en marketing podría cuestionarla razonablemente y determinar qué medidas deben tomarse.

- Poco tiempo después de que George Fisher se convirtió en director general de Kodak, pidió una revisión de la participación en el mercado de la película a color

[37] Nelson D. Schwartz y Joan M. Levinstein, "Has Nokia Lost It?" *Fortune*, 24 de enero de 2005, pp. 98-l06.

en cada país. Fisher se impresionó al saber que la participación en el mercado de Kodak en Japón era sólo del 7 por ciento en comparación con el 40 por ciento en casi todos los demás países. La situación impulsó a Fisher a hacer una petición al representante comercial de Estados Unidos buscando eliminar las supuestas barreras anticompetitivas en Japón. Finalmente, la OMC falló en contra de Kodak.

- Campbell's domina casi el 80 por ciento del mercado estadounidense de sopas enlatadas. No obstante, el ex director general Dale Morrison estableció metas de crecimiento agresivas para la empresa con base en cifras que mostraban que Campbell's tenía sólo una participación en el mercado del 10 por ciento en el resto del mundo.[38]
- Las ventas por catálogo en Estados Unidos representan alrededor del 3 por ciento de las ventas minoristas en general. En comparación, las ventas por catálogo en Alemania representan 5.8 por ciento de las ventas totales. Esto sugiere que hay una oportunidad de marketing para los catálogos en Alemania.[39]

En estos ejemplos, los datos están en su mayor parte disponibles. Sin embargo, los expertos en marketing global descubren que ciertos tipos de datos deseados no están disponibles para un mercado nacional específico. Esto es especialmente cierto en los mercados nacionales en desarrollo. Si éste es el caso, en ocasiones es posible estimar el tamaño del mercado o la demanda potencial por analogía. Hacer una **analogía** es tan sólo establecer una semejanza parcial. Por ejemplo, las industrias de la publicidad y las computadoras en Estados Unidos tienen apodos geográficos. La industria de la publicidad se conoce mucho como "Madison Avenue", en tanto que la frase "Valle del Silicón" es sinónimo del centro industrial de alta tecnología de California. Imagine que alguien está familiarizado con el Valle del Silicón, pero nunca ha oído hablar de Madison Avenue. Una forma de explicar lo que significa este último término es decir que el Valle del Silicón es a la industria de las computadoras lo que Madison Avenue es a la industria de la publicidad. Afirmaciones como ésta son analogías. La analogía elimina lo desconocido al destacar lo "común" de dos cosas distintas.[40]

David Arnold señala que hay cuatro métodos posibles de pronosticar por analogía:[41]

- Los datos están disponibles en un producto similar en el mismo país.
- Los datos están disponibles en el mismo producto en un país similar.
- Los datos están disponibles en el mismo producto de un distribuidor independiente en un país vecino.
- Hay datos disponibles acerca de una empresa similar en el mismo país.

El *desplazamiento en series de tiempo* es una técnica de analogía que se basa en el supuesto de que existe una analogía entre mercados en diferentes periodos. El método de desplazamiento en el tiempo es una forma útil de análisis de mercado cuando hay datos disponibles para dos mercados en diferentes niveles de desarrollo. El método de desplazamiento en el tiempo requiere que un experto en marketing determine el momento en que los mercados están en etapas similares de desarrollo. Por ejemplo, el mercado de las cámaras instantáneas Polaroid en Rusia en el momento actual es comparable al mercado de estas cámaras en Estados Unidos a mediados de la década de 1960. Por medio de la obtención de datos sobre los factores relacionados con la demanda de cámaras instantáneas en Estados Unidos en 1964 y en Rusia actualmente, así como la demanda estadounidense real en 1964, uno podría calcular el potencial actual en Rusia.

---

38 Amy Barrett, "Souping Up Campbell's", *Business Week*, 3 de noviembre de 1997, p. 70.

39 Cecilie Rohwedder, "U.S. Mail-Order Firms Shake Up Europe", *The Wall Street Journal*, 6 de enero de 1998, p. A15.

40 Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1995), p. 67. Nonaka y Takeuchi explican: "la metáfora y la analogía se confunden con frecuencia. La asociación de dos cosas a través de una metáfora es estimulada principalmente por la intuición y los simbolismos holísticos, y no tiene como objetivo encontrar diferencias entre ellas. Por otro lado, la asociación a través de la analogía se lleva a cabo por medio del pensamiento racional y se centra en las similitudes estructurales o funcionales entre ambas cosas... Así, la analogía nos ayuda a comprender lo desconocido a través de lo conocido..."

41 David Arnold, *The Mirage of Global Markets* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall, 2004), pp. 41-43.

Paso 8: presentación de los resultados

El informe basado en la investigación de mercados debe ser útil para los gerentes como una contribución al proceso de toma de decisiones. Ya sea que el informe se presente en forma escrita, oral o electrónica mediante una cinta de vídeo, debe relacionarse claramente con el problema o la oportunidad que se identificó en el paso 1. Por lo general es aconsejable que los hallazgos importantes se resuman en un memorando que indique la respuesta o respuestas al problema que se propuso por primera vez en el paso 1. Muchos gerentes se sienten incómodos con la terminología de la investigación y los análisis cuantitativos complejos. Los resultados deben presentarse con claridad y proporcionar una base para la acción administrativa. De otro modo, el informe puede terminar archivado donde se llenará de polvo y servirá como un recordatorio del tiempo y dinero desperdiciados. A medida que los datos proporcionados por un sistema de información corporativo y la investigación de mercados estén cada vez más disponibles a nivel mundial, será posible analizar la eficacia de los gastos de marketing a través de las fronteras nacionales. Entonces, los gerentes podrán decidir si están logrando la mayor eficacia marginal para sus gastos de marketing y ajustarlos de manera correspondiente.

CONTROL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS POR LA OFICINA CENTRAL

Un asunto importante para la empresa global es dónde ubicar el control de la capacidad de investigación de la organización. La diferencia entre una empresa multinacional policéntrica y una empresa global geocéntrica en este aspecto es significativa. En la empresa multinacional, la responsabilidad de la investigación se delega a la subsidiaria operativa. La empresa global delega la responsabilidad de la investigación a las subsidiarias operativas, pero mantiene la responsabilidad y el control general de la investigación como una función de la oficina central. Una diferencia clave entre la investigación de mercados en países individuales y la investigación de mercados globales es la importancia de la equivalencia. En la práctica, esto significa que la empresa global debe asegurar que la investigación se diseñe y ejecute de tal manera que genere datos comparables.

En pocas palabras, **equivalencia** significa que los resultados pueden usarse para realizar comparaciones válidas entre los países cubiertos por la investigación.[42] Para lograrlo, la empresa debe aplicar un nivel de control y revisión de la investigación de mercados a nivel global. El director de investigación de mercados mundiales debe responder a las condiciones locales a medida que desarrolla un programa de investigación que pueda implementarse a nivel global. El director de investigación debe verificar muy bien si los datos recolectados se basan en un análisis emic o etic. Estos términos, que provienen de la antropología, se refieren a la perspectiva tomada en el estudio de otra cultura. El **análisis emic** es similar a la etnografía ya que trata de estudiar una cultura desde dentro, usando su propio sistema de significados y valores. El **análisis etic** estudia una cultura "desde fuera"; en otras palabras, es una perspectiva más distante que se usa con frecuencia en estudios comparativos o de muchos países. En un estudio de investigación especifico, una escala etic implicaría usar la misma serie de variables en todos los países. Este método mejora la equivalencia, pero se pierde algo de precisión. En contraste, un estudio emic se adaptaría a un país específico; las inferencias acerca de las similitudes interculturales basadas en una investigación emic deben hacerse subjetivamente. Un buen compromiso es usar una encuesta que incorpore elementos de ambos tipos de análisis. Probablemente, el director de marketing terminará con varios programas de marketing adaptados a grupos de países que muestren similitudes dentro del grupo. La agenda de un programa de investigación mundial coordinado podría parecerse a la que se presenta en la tabla 6-8.

[42] V. Kumar, *International Marketing Research* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999), p. 15.

Tabla 6-8

Plan de investigación de mercados mundiales

Objetivo de investigación	Grupo de países A	Grupo de países B	Grupo de países C
Identificar el potencial de mercado			X
Valorar las intenciones competitivas		X	X
Evaluar el atractivo del producto	X	X	X
Estudiar la respuesta del mercado al precio	X		
Valorar los canales de distribución	X	X	X

El director de investigación mundial no debe simplemente dirigir las actividades de los gerentes de investigación nacionales. Su trabajo es asegurar que la corporación logre los máximos resultados a nivel mundial a partir de la asignación total de sus recursos de investigación. Lograr esto requiere que el personal de cada país esté al tanto de la investigación que se lleva a cabo en el resto del mundo y que participe influyendo en el diseño de la investigación que se realiza en su propio país, así como en el programa de investigación general. Por último, el director de investigación mundial debe ser responsable del diseño y programa de investigación general. Su trabajo es tomar las aportaciones de todo el mundo y diseñar una estrategia de investigación coordinada que genere la información necesaria para lograr los objetivos de ventas y utilidades a nivel global.

Sistema de información de marketing como un activo estratégico

La llegada de la empresa trasnacional significa que las fronteras entre la empresa y el mundo exterior están desapareciendo. El marketing ha sido responsable históricamente de manejar muchas de las relaciones a través de esa frontera. La frontera entre el marketing y otras funciones también está desapareciendo y el concepto tradicional de marketing como un área funcional distinta dentro de la empresa está dando paso a un nuevo modelo. El proceso de toma de decisiones de marketing también está cambiando, debido principalmente al papel de la información, que está dejando de ser una herramienta de apoyo para convertirse en un activo estratégico generador de riqueza.

Muchas empresas globales están creando organizaciones planas, con estructuras de toma de decisiones menos jerárquicas y centralizadas. Estas organizaciones facilitan el intercambio y el flujo de información entre departamentos que de otro modo no se comunicarían. Cuanto más intensiva en información sea la empresa, mayor será el grado de participación del marketing en actividades relacionadas tradicionalmente con otras áreas funcionales. En estas empresas hay un procesamiento paralelo de la información.

La intensidad de la información de la empresa tiene un impacto en las percepciones del atractivo de mercado, la posición competitiva y la estructura organizacional. Cuanto mayor sea la intensidad de la información de una empresa, mayor será el cambio de sus fronteras tradicionales de producto y mercado. En esencia, las empresas se enfrentan cada vez más a nuevas fuentes de competencia de otras empresas en industrias que antes no eran competitivas, sobre todo si esas empresas son también intensivas en información. Un ejemplo es el surgimiento de la "superindustria" que combina telecomunicaciones, computadoras, servicios financieros y ventas minoristas en lo que es en principio una industria de la información. Empresas tan diversas como AT&T, IBM, Merrill Lynch, Citicorp y Sears se encuentran ahora en directa competencia entre sí, ya que ofrecen casi los mismos productos, aunque no como resultado de la diversificación. Más bien, la nueva competencia refleja una extensión y redefinición natural de las líneas de productos y actividades de marketing tradicionales. Hoy en día, cuando una empresa habla de "valor agregado", es menos probable que se refiera a las características únicas de un producto. Más bien, el énfasis está en la información intercambiada como parte de las transacciones con los clientes, gran parte de la cual trasciende las líneas tradicionales de productos.

resumen

La información es uno de los elementos más básicos de una estrategia de marketing exitosa. El **sistema de información para la administración (SIA)** y la **intranet** de una empresa proporcionan a los encargados de la toma de decisiones un flujo continuo de información. La **tecnología de la información (TI)** influye profundamente en las actividades de marketing globales permitiendo a los gerentes tener acceso a datos y manipularlos para apoyar la toma de decisiones. El **intercambio electrónico de datos (EDI)**, los datos del **punto de venta electrónico (EPOS)**, la **respuesta eficiente al consumidor (ECR)**, la **administración de la relación con el cliente (CRM)** y los **almacenes de datos** son algunas de las nuevas herramientas y técnicas disponibles. El experto en marketing global debe recorrer el mundo en busca de información sobre oportunidades y amenazas, y hacer que esté disponible por medio de un sistema de información para la gerencia.

La **investigación de mercados** formal (la recolección sistemática de datos para proyectos específicos) se requiere con frecuencia antes de que los expertos en marketing tomen decisiones clave. La **investigación de mercados globales** relaciona a clientes y expertos en marketing a través de información recolectada a nivel global. El proceso de investigación comienza cuando los expertos en marketing definen el problema y establecen objetivos de investigación; este paso requiere evaluar si un mercado específico debe clasificarse como **latente** o **incipiente**. Un plan de investigación especifica las cantidades relativas de información **cualitativa** y **cuantitativa** deseada. La información se recolecta usando fuentes de **datos primarios** o **secundarios**. En el mundo interconectado de hoy, Internet ha tomado su lugar junto a canales más tradicionales como una fuente importante de información secundaria. En algunos casos, el costo de recolectar datos primarios excede a los posibles beneficios. Las fuentes secundarias son muy útiles para investigar un mercado demasiado pequeño para justificar un gran compromiso de tiempo y dinero.

Si la recolección de datos primarios se justifica con base en un análisis de costo-beneficio, la investigación puede llevarse a cabo por medio de **encuestas**, **entrevistas personales**, **paneles de consumidores**, **observación** y **grupos de enfoque (sesiones de grupo)**. Antes de recolectar los datos, los investigadores deben determinar si se requiere una muestra aleatoria. En el marketing global, debe prestarse mucha atención a asuntos como eliminar el sesgo cultura en la investigación, traducir con exactitud las encuestas y asegurar la **equivalencia** de los datos en diferentes mercados. Hay varias técnicas disponibles para analizar los datos de encuestas, como el **análisis factorial**, el **análisis de conglomerados**, el **escalamiento multidimensional (MDS)** y el **análisis conjunto**. Los investigadores deben presentar con claridad sus resultados y recomendaciones. Un aspecto final es la cantidad de control que la oficina central tendrá sobre la investigación y la gerencia general del sistema de información de la organización. Para asegurar la equivalencia de los datos, el investigador debe utilizar enfoques tanto **emic** como **etic**.

preguntas de repaso

1. Explique cómo la tecnología de la información pone herramientas poderosas en las manos de los expertos en marketing globales.
2. Suponga que el presidente de su organización le pidió que diseñara un modelo sistemático de escaneo. El presidente no desea ser sorprendido por los más importantes desarrolladores del mercado o de la competencia. ¿Qué le recomendaría?
3. Describa los pasos básicos del proceso de investigación de mercados.
4. ¿Cómo influye el SRC en el proceso de investigación de mercados globales?
5. ¿Cuál es la diferencia entre demanda existente, latente e incipiente? ¿De qué manera podrían influir estas diferencias en el diseño de un proyecto de investigación de mercados?
6. Describa algunas de las técnicas analíticas que usan los expertos en marketing global. ¿Cuándo es adecuado usar cada técnica?

integre sus habilidades de marketing global

1. Coach, la empresa presentada al inicio del capítulo, ha sido descrita como "una lección de libro de texto sobre cómo revitalizar una marca". Lo mismo podría decirse de Burberry, la empresa británica de artículos de moda, analizada en el capítulo 1. Busque algunos artículos sobre Burberry y lea sobre las decisiones que ha tomado su gerencia y la fórmula que usó para pulir la marca. ¿Los enfoques evidentes en ambas empresas son similares?, ¿son empresas competidoras?

recursos web

www.imf.org

www.jetro.org

www.unsystem.org

www.worldbank.org

www.odci.gov/cia/publications/factbook

www.miti.go.jp

www.euromonitor.com

www.ft.com

www.MarketResearch.com

www.euromonitor.com

Los moderadores de los grupos de enfoque se conocen también como *investigadores cualitativos*. Muchos pertenecen a la Qualitative Research Consultants Association (QRCA, Asociación de Consultores de Investigación Cualitativa). El sitio Web de QRCA incluye el código de ética de la asociación y vínculos a otros sitios orientados a la investigación. El sitio Web de la Association of Qualitative Research (AQR, Asociación de Investigación Cualitativa), con sede en el Reino Unido, incluye una historia breve de la investigación cualitativa.

www.qrca.org

www.aqr.co.uk

Caso 6-1

La investigación ayuda a Whirlpool a nivel local en el mercado global

Whirlpool Corporation, con oficinas centrales en Benton Harbor, Michigan, es la empresa número uno de aparatos electrodomésticos en Estados Unidos y la número dos a nivel mundial. La empresa vende más de 18 mil millones de dólares anuales en "aparatos electrodomésticos"; y esta categoría incluye refrigeradores, estufas, lavadoras y hornos de microondas. El éxito de Whirlpool se ha logrado en parte ofreciendo productos en tres diferentes niveles de precios: electrodomésticos Kitchen Aid de primerísima calidad, las líneas Whirlpool y Sears Kenmore de precio moderado y Roper y Estate de precio bajo. En parte, el ímpetu por la expansión al extranjero proviene de un mercado nacional maduro que crece únicamente 2 o 3 por ciento anual. No obstante, Whirlpool no es una empresa nueva para los mercados extranjeros, ya que ha estado en América Latina desde 1957. En la actualidad tiene el liderazgo de participación en el mercado en esa región.

A principios de 1993, David Whitwam, que era presidente y director general de Whirlpool Corporation, dijo a un entrevistador: "hace cinco años éramos básicamente una empresa nacional. En la actualidad, cerca del 40 por ciento de nuestros ingresos son extranjeros y, al final de esta década, la mayor parte lo será". Los comentarios del director general ocurrieron tres años después de haber apostado por primera vez que la industria de los aparatos electrodomésticos se estaba globalizando. Al adquirir el negocio europeo de aparatos electrodomésticos de Philips Electronics en 1,000 millones de dólares, Whirlpool saltó a la posición número tres en Europa. Whitwam comprometió otra inversión de 2,000 millones de dólares sólo en Europa. Sin embargo, conforme se acercaba el final de la década de 1990, los ambiciosos planes de Whitwam, de expandirse más allá de Europa hasta Japón y los países en desarrollo de Asia y América Latina, aún no habían logrado los resultados deseados. Al observar que las acciones de Whirlpool tuvieron un pobre rendimiento en el mercado alcista de la década de 1990, los analistas comenzaron a cuestionarse si la visión global de Whitwam seguía conforme a lo planeado. Un analista comentó: "la estrategia ha sido un fracaso. Whirlpool se fue a lo grande en los mercados globales y los inversionistas han pagado por ello". Otros culpan a la empresa por su ejecución. Otro analista dijo: "respeto la estrategia de Whirlpool. Sólo fallaron en bloquear y detener".

El reto que enfrenta Whirlpool radica en parte en la estructura de la industria de aparatos electrodomésticos. Por ejemplo, en Europa, la presencia de más de 200 marcas y 170 fábricas hace que esta industria esté muy fragmentada y sea altamente competitiva. Electrolux, una empresa sueca, ocupa el primer lugar. Las ventas europeas de aparatos electrodomésticos se han mantenido planas durante años, con volúmenes de ventas que crecen a 1 o 2 por ciento; la capacidad excesiva de la industria es un problema importante. Aunque los analistas esperan ver un aumento de la demanda en Europa Central y Oriental dentro de algunos años, también habrá una entrada de productos de fabricantes de bajo costo de esas regiones. Para recortar costos y aumentar los márgenes, la empresa ha simplificado su organización europea. Cuatro oficinas de ventas regionales reemplazaron a las organizaciones de ventas de 17 países. Hank Bowman, presidente de Whirlpool Europe BV, redujo el número de bodegas de 30 a 16 y espera tener en un futuro sólo 5 o 6. Una estrategia global de suministro de partes ha ayudado a reducir el número de proveedores en un 40 por ciento. En el transcurso de varios años, Whirlpool invirtió cientos de millones de dólares en el desarrollo de nuevos productos. Ha comenzado a comercializar una nueva secadora de ropa diseñada para operar de manera más eficiente y proporcionar mayor calidad a pesar de incluir menos partes.

Bowman cree que un enfoque de segmentación del mercado global es la clave para lograr el éxito en Europa. Whirlpool se basa en gran medida en la investigación de mercados para mantener su liderazgo en Estados Unidos; también es importante escuchar a los consumidores de Europa y América Latina. Bowman dijo recientemente: "la investigación nos indica que las tendencias, preferencias e inclinaciones de los consumidores, país por país, disminuyen en vez de aumentar". Él cree que las amas de casa europeas se clasifican en diferentes "euro-segmentos" (por ejemplo, tradicionalistas y con aspiraciones), lo que permite a Whirlpool copiar el enfoque a las marcas, de tres niveles, que ha funcionado tan bien en Estados Unidos. La marca Bauknecht está posicionada en el extremo alto del mercado, en tanto que Whirlpool está en medio e Ignis en el extremo inferior. Por ejemplo, los compradores de aparatos electrodomésticos de Alemania que visitan una tienda departamental, como Saturn, pueden elegir una Bauknecht Neptun 1400 con un precio de 699 euros o una Whirlpool por 369 euros.

La investigación también ha indicado que los consumidores de diferentes países prefieren distintos tipos de características. Por lo tanto, Whirlpool ha comenzado a destacar plataformas de productos como un medio para producir de manera más económica

versiones localizadas de hornos, refrigeradores y otras líneas de aparatos electrodomésticos. Una plataforma es básicamente un centro tecnológico debajo de la caja metálica de un aparato electrodoméstico. La plataforma (por ejemplo, el sistema de compresión y sellado de un refrigerador) puede ser la misma en todo el mundo. Las capacidades nacionales o específicas de una región se agregan posteriormente en el ciclo de producción. La meta era recortar 10 por ciento del presupuesto anual, de 200 millones de dólares, para el desarrollo de la producción y lograr un aumento de la productividad del 30 por ciento entre los 2,000 miembros del personal de desarrollo de productos de la empresa. A la larga, el equipo de proyectos de plataformas espera reducir el número total de plataformas de la empresa de 135 a 65. Entre las metas específicas está reducir el número de plataformas de lavavajillas de 6 a 3 y de plataformas de refrigeradores de 48 a 25.

La investigación de mercados también dirige la búsqueda de nuevos productos y atiende las necesidades específicas de los mercados en desarrollo. Por ejemplo, en Brasil, la estrategia de entrada al mercado de Whirlpool incluyó la adquisición de dos marcas locales establecidas de aparatos electrodomésticos, Brastemp y Consul. No obstante, con una lavadora básica de 300 dólares, incluso las líneas de productos de bajo costo de Whirlpool resultaron ser demasiado costosas para muchos brasileños. Los datos económicos indicaron que los 30 millones de hogares de bajos ingresos de Brasil, muchos con ingresos mensuales aproximados de 220 dólares, representan cerca de un tercio del consumo nacional. Además, los estudios mostraron que estos hogares clasificaban una lavadora automática en segundo lugar, únicamente después de un teléfono celular, como una compra deseable. Los investigadores de Whirlpool formaron grupos de enfoque (sesiones de grupo) y realizaron visitas a hogares representativos de bajos ingresos. Marcele Rodrigues es director de tecnología de lavado en Multibrás SA Eletrodomésticos, la división brasileña de Whirlpool. "No era cuestión de desmantelar un modelo existente", señaló en fechas recientes. "Debíamos innovar para las masas".

La respuesta de Whirlpool fue desarrollar lo que denominó orgullosamente la lavadora automática menos costosa del mundo. La empresa tiene un equipo fuerte de ingenieros y diseñadores industriales en Brasil, así como algunas de sus fábricas más adelantadas tecnológicamente. A pesar del hecho de que la economía de Brasil experimentaba dificultades, Whirlpool invirtió 30 millones de dólares para desarrollar la nueva lavadora, la Ideale, para satisfacer las necesidades de una enorme clase de consumidores que aún lavan su ropa a mano. Un adelanto en el diseño que ahorra costos fue una tecnología patentable que permite a la máquina pasar del ciclo de lavado al de secado sin cambiar de engranaje. El diseño tiene algunas cuestiones de desempeño: en comparación con los modelos más costosos, el ciclo de secado requiere más tiempo y la ropa sale más húmeda. Sin embargo, la investigación indicó que éstos no eran problemas serios para la mayoría de los consumidores.

La investigación por medio de grupos de enfoque (sesiones de grupo) también indicó que los consumidores encontrarían aceptable una lavadora de menor capacidad porque las familias de bajos ingresos lavan con mayor frecuencia. Como a las amas de casa brasileñas les gusta lavar los pisos debajo de los muebles, la Ideale se levanta del piso sobre cuatro patas en comparación a la mayoría de las unidades convencionales que descansan sobre el piso. Quizá, lo más importante que el equipo de diseño de la Ideale aprendió de esta investigación fue que la forma también importa. Emerson Do Valle, vicepresidente de Multibrás, explicó: "nos dimos cuenta de que la lavadora debe ser estéticamente agradable, ya que es un símbolo de estatus para esta gente". El equipo seleccionó un diseño redondeado con un botón de encendido amarillo y letras de color azul en el panel de control. Puesto que el color blanco se asocia con la limpieza en Brasil, la Ideale está disponible únicamente en este color.

Aunque la Ideale incorpora muchas características de diseño atractivas para los consumidores de Brasil, adaptaciones de la plataforma de la Ideale también se fabrican y comercializan en China e India. En este país, las opciones de color incluyen verde, azul y blanco; el ciclo para la ropa delicada se denomina "sari". Además, las unidades hindúes se montan sobre ruedas, de tal forma que puedan moverse con facilidad.

En China, un aparato electrodoméstico con un exterior blanco sería poco deseable debido a la creencia común de que el blanco se ensucia con facilidad. Por esa razón, la Ideale China está disponible en azul claro y gris. Además, el ciclo de lavado pesado se denomina en China "remoción de grasa" por la sencilla razón de que muchos chinos usan bicicletas para el transporte diario. Aunque la mayoría de las lavadoras chinas tienen tinas separadas para los ciclos de lavado y secado, las ventas de lavadoras de una sola tina, como la Ideale, y de un nuevo modelo de carga frontal, la Sunrise, van en aumento. En general, las ventas de lavadoras en China sumaron un total de 16.5 millones de unidades en 2005; Whirlpool espera que esa cifra llegue a 22.2 millones para el año 2011.

Después de una década de pérdidas, Whirlpool China finalmente anunció utilidades en 2006. La empresa entró al mercado por primera vez a mediados de la década de 1990 por medio de empresas conjuntas con socios locales. Whirlpool denominó a su estrategia "T-4", ya que ofrecía refrigeradores, lavadoras, hornos de microondas y equipos de aire acondicionado, los cuatro aparatos electrodomésticos más buscados. Varias de las empresas fracasaron pronto; un directivo recuerda: "nos embarcamos rápidamente en empresas conjuntas sin tener ninguna comprensión de los consumidores chinos. Aportamos conocimientos prácticos norteamericanos, pero también debíamos extraer el conocimiento local". Por un lado, Whirlpool subestimó la velocidad a la que Haier y otros competidores locales evolucionan para convertirse en fabricantes de clase mundial. Los directivos de la empresa observaron que, desde que China se unió a la Organización Mundial de Comercio en 2001, ha sido más fácil para las empresas occidentales realizar negocios en ese país.

En 2006, Jeff M. Fettig sucedió a David Whitwam como director general y presidente de Whirlpool. Si los mercados emergentes dirigirán el crecimiento global bajo el liderazgo de Fettig, Whirlpool tendrá que crear un reconocimiento de marca en países como Brasil, India y China. También debe convencer a los consumidores de mercados emergentes de que compren otros aparatos electrodomésticos de la empresa, además de lavadoras. Esa tendencia está ganando impulso: los consumidores chinos de clase media gastan en exceso en aparatos electrodomésticos de alta tecnología, como un refrigerador Whirlpool de dos puertas que cuesta el equivalente a 2,500 dólares. Muchas de las unidades se colocan en las salas. Michael Todman, presidente de Whirlpool International, señaló: "los aparatos electrodomésticos también pueden formar parte del mobiliario. Son una fuente de orgullo para uno mismo: '¡Oh!, mira lo que poseo. Me va bien'".

Preguntas de repaso

1. Describa la estrategia de marketing global de Whirlpool.
2. Resuma el papel de la investigación de mercados en la estrategia de globalización de Whirlpool. ¿Cuáles son los di-

ferentes tipos de metodologías de investigación que usa la empresa?, ¿cuáles son las ventajas de cada metodología descrita en el caso?

3. ¿Cree que desarrollar productos para consumidores de bajos ingresos en mercados emergentes es la estrategia correcta?
4. ¿Cuáles son las lecciones clave que debemos aprender de la experiencia de Whirlpool en China?

Fuentes: Calum McCleod, "Whirlpool Spins China Challenge into Turnaround", *USA Today*, 5 de abril de 2007, pp. 1B, 2B, Miriam Jordan y Jonathan Karp, "Machines for the Masses", *The Wall Street Journal,* 9 de diciembre de 2003, pp. B1, B2; Katheryn Kranhold, "Whirlpool Conjures Up Appliance Divas", *The Wall Street Journal,* 27 de abril de 2000, p. B1; Peter Marsh y Nikki Tait, "Whirlpool's Platform for Growth", *Financial Times,* 26 de marzo de 1998, p. 8; Peter Marsh y Nikki Tait, "Whirlpool Sticks to Its Global Guns", *Financial Times,* 2 de febrero de 1998, p. 4; Greg Steinmetz y Carl Quintanilla, "Tough Target: Whirlpool Expected Easy Going in Europe, and It Got a Big Shock", *The Wall Street Journal,* 10 de abril de 1998, pp. A1, A6; Carl Quintanilla, "Despite Setbacks, Whirlpool Pursues Overseas Markets", *The Wall Street Journal,* 9 de diciembre de 1997, p. B4; Peter Marsh, "Rough and Tumble Industry", *Financial Times,* 2 de julio de 1997, p. 13; Bill Vlasic, "Did Whirlpool Spin Too Far Too Fast?" *Business Week*, 24 de junio de 1996 pp. 134-136; Patrick Oster, "Call It Worldpool", *Business Week*, 28 de noviembre de 1994, pp. 98-99; Robert L. Rose, "Whirlpool Is Expanding in Europe Despite the Slump", *The Wall Street Journal,* 27 de enero de 1994, p. B4; Sally Solo, "Whirlpool: How to Listen to Consumers", *Fortune*, 11 de enero de 1993, pp. 77, 79; Gregory E. David, "Spin Dry: Asia Is the Last Phase in Whirlpool's Global Wash Cycle", *Financial World,* 26 de octubre de 1993, pp. 30-31.

7 Segmentación, targeting y posicionamiento

Las empresas de cosméticos más famosas del mundo fijan sus objetivos en un segmento de mercado nuevo y lucrativo: la clase media emergente de países como Brasil, Rusia, India y China, Por ejemplo, los chinos gastaron 10,300 millones de dólares en cosméticos y artículos de tocador en 2005; se espera que esa cifra aumente a 17 mil millones de dólares para 2010. No es sorprendente que los expertos en marketing de L'Oréal, Procter & Gamble, Shiseido y Estée Lauder Companies actúen rápidamente. William Lauder, presidente y director general de Estée Lauder, llama a China una "oportunidad de 100 mil millones de dólares". Los expertos en marketing de cosméticos, observando que no hay un ideal de belleza "igual para todos", se enorgullecen de su sensibilidad ante las preferencias culturales locales. Jean-Paul Agon, director general de L'Oréal, explica: "tenemos diferentes clientas y cada una es libre de tener sus propias aspiraciones. Nuestra intención es sólo responder lo mejor posible a la aspiración de cada una. Algunas desean ser bellas, otras ser naturales y sólo queremos ofrecerles la mejor calidad y el mejor producto para satisfacer sus deseos y sueños". Por ejemplo, muchas mujeres asiáticas usan cremas aclaradoras para dar luminosidad a su tez; en China, la piel blanca se asocia con la salud. L'Oréal respondió con la creación de White Perfect y Shiseido ofrece Aupres White.

El éxito mundial de los gigantes globales de cosméticos es un ejemplo convincente del poder de la segmentación del mercado y el targeting; actividades separadas pero con una estrecha relación entre sí. La **segmentación del mercado** representa un esfuerzo para identificar y clasificar grupos de clientes y países de acuerdo con características comunes. El **targeting** es el proceso que consiste en evaluar los segmentos y centrar las actividades de marketing en un país, región o grupo de personas con un potencial significativo para responder. Este targeting refleja la realidad de que una empresa debe identificar a los consumidores que pueda alcanzar de manera más eficiente, eficaz y rentable. Por último, se requiere del *posicionamiento* adecuado para diferenciar el producto o marca en las mentes de los clientes meta.

Considere los siguientes ejemplos de segmentación del mercado y targeting que realizan las empresas globales:

- El mercado de las computadoras personales se divide en usuarios nacionales, corporativos (conocidos también como "empresariales") y educativos. En un principio, Dell captaba clientes corporativos; aún hoy, las ventas de los productos para uso nacional representan únicamente el 20 por ciento de los ingresos. Después de centrarse sólo en el mercado de las computadoras personales, Dell se diversificó en otras categorías de computadoras, como servidores y hardware de almacenamiento. En 2003, Dell eliminó la palabra *Computer* de su nombre corporativo al incrementarse las ventas de nuevas categorías de productos electrónicos de consumo, como PDAs, televisores de pantalla plana y cámaras digitales.
- En 2003, después de organizar varias conferencias de empleados a nivel mundial para estudiar las preferencias de afeitado de las mujeres, Schick-Wilkinson Sword introdujo Intuition, un sistema de afeitado para damas que consiste en un cartucho de hojas de afeitar desechables. El sistema incorpora un "acondicionador de la piel" que permite a una mujer enjabonar y afeitar sus piernas al mismo tiempo. Intuition es un producto de calidad superior dirigido a las usuarias de Venus, el sistema de máquina de afeitar de tres hojas para damas.[1]

[1] Charles Forelle, "Schick Puts a Nick in Gillette's Razor Cycle", *The Wall Street Journal*, 3 de octubre de 2003, p. B7.

L'Oréal expande su distribución en China. Después de pruebas de mercado exitosas en tiendas de Wal-Mart y Carrefour, L'Oréal Paris, Maybelline, Garnier y otras marcas están disponibles hoy en día tanto en tiendas minoristas como en supermercados chinos. En 2006, L'Oréal China lanzó una nueva campaña de publicidad para la línea de cosméticos Mininurse Professional UV dirigida a mujeres de 18 a 25 años de edad. Los anuncios comunican los principales beneficios de la marca: protección UV, acción aclaradora de la piel durante el día y acción hidratante durante la noche.

- Cosmed, una división de Beiersdorf AG de Alemania, comercializa una línea de productos para el cuidado de la piel para mujeres con la marca NIVEA. Recientemente, la empresa lanzó una nueva marca, NIVEA para Hombres.

Como muestran estos ejemplos, los mercados globales pueden segmentarse según la categoría de compradores (por ejemplo, consumidores o empresas), el género, la edad y algunos otros criterios. Estos ejemplos ilustran también el hecho de que la segmentación del mercado y el targeting son dos actividades independientes, pero estrechamente relacionadas. Estas actividades sirven como enlace entre las necesidades y los deseos del mercado, y las decisiones específicas de parte de la gerencia de la empresa para desarrollar productos que satisfagan las necesidades específicas de uno o más segmentos. En este capítulo examinamos la segmentación, el targeting y el posicionamiento.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO GLOBAL

La **segmentación del mercado global** se define como el proceso que consiste en identificar segmentos específicos (tanto de grupos de países como de grupos de consumidores individuales) de posibles clientes, con características homogéneas y que puedan responder de manera similar a la mezcla de marketing de una empresa.[2] Los profesionales y académicos del marketing se han interesado en la segmentación del mercado global durante varias décadas. A finales de la década de 1960, un observador sugirió que el mercado europeo podía dividirse en tres grandes categorías (internacional sofisticado, semisofisticado y provinciano) sólo de acuerdo con la supuesta receptividad de los consumidores a un enfoque publicitario común.[3] Otro escritor sugirió que algunos temas (como el deseo de ser bellos, el deseo de estar sanos y no sufrir dolor, el amor de madre e hijo) eran universales y podían usarse en publicidad alrededor del mundo.[4]

2 Salah S. Hassan y Lea Prevel Katsanis, "Identification of Global Consumer Segments: A Behavioral Framework", *Journal of International Consumer Marketing* 3, No. 2, 1991, p. 17.
3 John K. Ryans, Jr., "Is It Too Soon to Put a Tiger in Every Tank?" *Columbia Journal of World Business,* marzo-abril de 1969, p. 73.
4 Arther C. Fatt, "The Danger of 'Local' International Advertising", *Journal of Marketing* 31, No. 1, enero de 1967, pp. 60-62.

Como se comentó en capítulos anteriores, hace un cuarto de siglo, el profesor Theodore Levitt propuso la tesis de que los consumidores de países diferentes buscaban cada vez más variedad y que tal vez surgirían los mismos segmentos nuevos en múltiples mercados nacionales. Así, habría demanda de alimentos étnicos o regionales como el sushi, el falafel o la pizza en cualquier parte del mundo. Levitt sugirió que esta tendencia, conocida con varios nombres como *pluralización del consumo* y *simultaneidad de segmentos*, ofrece una oportunidad a los expertos en marketing para tratar de captar uno o más segmentos a nivel global. Frank Brown, presidente de MTV Networks Asia, reconoció esta tendencia al explicar el éxito de MTV en Asia a pesar de la reciente confusión económica en la región. Comentó: "cuando los presupuestos de marketing son limitados, los publicistas diseñan una oferta más eficaz para que podamos llegar a una audiencia nicho (meta) con un alcance verdaderamente panregional".[5] Los autores John Micklethwait y Adrian Wooldridge resumen la situación de esta manera:

> La audiencia de una nueva grabación de una sinfonía de Michael Tippet o de un documental sobre los hábitos de apareamiento de los flamingos puede ser minúscula en cualquier país, pero suma a todos los fanáticos de Tippet y de los flamingos de todo el mundo y tendrás propuestas comerciales muy atractivas. La distribución barata que ofrece Internet quizás hará que estos nichos sean aún más atractivos financieramente.[6]

La segmentación del mercado global se basa en la premisa de que las empresas deben tratar de identificar a los consumidores de diferentes países que comparten necesidades y deseos similares. Sin embargo, el hecho de que en muchos países haya grandes cantidades de consumidores amantes de la pizza no significa que coman exactamente lo mismo. Por ejemplo, en Francia, Domino's sirve pizza con queso de cabra y rebanadas de tocino que se conocen como *lardoons*. En Taiwán, los ingredientes incluyen calamar, cangrejo, camarón y piña; los brasileños pueden ordenar sus pizzas con plátano y canela. J. Patrick Doyle, vicepresidente ejecutivo de la división internacional de Domino's, explica: "la pizza se adapta muy bien a las necesidades de los consumidores de todo el mundo, tan sólo cambiando los ingredientes".[7]

A. Coskun Samli desarrolló un método útil para la segmentación del mercado global que compara la sabiduría "convencional" con la "no convencional" (vea la tabla 7-1). Por ejemplo, la sabiduría convencional podría asumir que los consumidores de Europa y América Latina están interesados en la Copa Mundial de fútbol, en tanto que los de Estados Unidos no lo están. La sabiduría no convencional señalaría que el segmento de "fanáticos del deporte globales" existe en muchos países, incluso en Estados Unidos.[8] De modo similar, la sabiduría convencional podría asumir que, debido a que

Tabla 7-1

Puntos de vista contrastantes sobre la segmentación global

Sabiduría convencional	Sabiduría no convencional
1. Asume la heterogeneidad entre países.	1. Asume el surgimiento de segmentos que trascienden las fronteras nacionales.
2. Asume la homogeneidad dentro de un país específico.	2. Reconoce la existencia de diferencias dentro de cada país.
3. Se enfoca principalmente en las diferencias culturales a nivel macro.	3. Destaca las diferencias y semejanzas de valores, patrones de consumo, etcétera, a nivel micro.
4. La segmentación se basa sobre todo en la agrupación de mercados nacionales.	4. La segmentación se basa en la agrupación de micromercados dentro de un país o entre países.
5. Los microsegmentos dentro de cada país reciben una prioridad secundaria.	5. Los microsegmentos basados en el comportamiento de los consumidores reciben una gran prioridad.

Fuente: adaptado de A. Coskun Samli, *International Consumer Behavior* (Westport, CT: Quorum, 1995), p. 130.

5 Magz Osborne, "Second Chance in Japan", *Ad Age Global* 1, No. 9, mayo de 2001, p. 28.
6 John Micklethwait y Adrian Wooldridge. *A Future Perfect: The Challenge and Hidden Promise of Globalization* (Nueva York: Crown Publishers, 2000), p. 198.
7 Neil Buckley, "Domino's Returns to Fast Food's Fast Lane", *Financial Times*, 26 de noviembre de 2003, p. 10.
8 Robert Frank, "When World Cup Soccer Starts, World-Wide Productivity Stalls", *The Wall Street Journal*, 12 de junio de 1998, pp. B1, B2; Daniela Deane, "Their Cup Runneth Over: Ethnic Americans Going Soccer Crazy", *USA Today*, 2 de julio de 1998, p. 13A.

el ingreso per cápita en India es aproximadamente de 490 dólares, todos los hindúes tienen bajos ingresos. La sabiduría no convencional señalaría la presencia de un segmento de clase media, con ingresos más altos. Sapna Nayak, un analista de alimentos de Raobank India, comentó: "la posible base de clientes hindúes para un McDonald's o un Subway es mayor que el tamaño de países desarrollados enteros".[9] Esto mismo ocurre con China; el ingreso anual promedio de los habitantes de China oriental es de cerca de 1,200 dólares. Esto equivale a un mercado nacional de ingreso medio bajo con 470 millones de habitantes, mayor que cualquier otro mercado nacional individual, con excepción de India.[10]

En la actualidad, las empresas globales (y las agencias de investigación y publicidad que les dan servicio) usan la segmentación del mercado para identificar, definir, comprender y responder a los deseos y las necesidades de sus clientes a nivel mundial, en vez de hacerlo estrictamente a nivel local. Como hemos señalado muchas veces en este libro, los expertos en marketing global deben determinar si una mezcla de marketing estandarizada o adaptada satisface mejor esos deseos y necesidades. Al llevar a

el resto de la historia

Los gigantes de los cosméticos segmentan el mercado de cosméticos global

La investigación de mercados es decisiva para comprender las preferencias de las mujeres de diferentes partes del mundo. Según Eric Bone, director del Tokyo Research Center de L'Oréal, "las mujeres japonesas prefieren usar maquillaje compacto en vez de líquido, ya que la humedad ahí es mucho mayor y lo importante es dar una cobertura duradera". Con base en este conocimiento, L'Oréal dedica más tiempo de desarrollo al maquillaje compacto que al maquillaje líquido. Los investigadores también han aprendido que la mujer japonesa típica limpia su rostro dos veces.

En China, L'Oréal y sus competidores tienen la oportunidad de educar a las mujeres en cuestión de cosméticos, que se prohibieron antes de 1982. Cada año, L'Oréal observa y filma a 6,000 mujeres chinas aplicándose y retirándose el maquillaje. Alice Laurent, gerente de desarrollo del cuidado de la piel de L'Oréal en Shanghai, dice: "en China, el número de productos que se usan por la mañana y por la noche es de 2.2". En su Shanghai Innovation Center, L'Oréal también estudia cómo incorporar la medicina tradicional china en nuevas líneas de productos.

L'Oréal y Procter & Gamble ofrecen una amplia variedad de productos en China, incluyendo marcas tanto del mercado masivo como de calidad superior. En contraste, el enfoque de Estée Lauder Company está en las marcas de prestigio costosas, como Estée Lauder, Clinique y MAC de venta en tiendas departamentales exclusivas. Un analista investigador advierte que el targeting y el posicionamiento de Estée Lauder pueden estar demasiado reducidos para China. De acuerdo con Access Asia, Estée Lauder "está en peligro de colocarse en forma muy exclusiva en el extremo superior del mercado y podría tener que reposicionarse más hacia el mercado masivo para competir por una parte mayor del mercado chino". Carol Shen de Estée Lauder considera que las marcas de su empresa son deseables. Comenta: "los consumidores chinos son sensibles al precio, pero, al mismo tiempo, están dispuestos a invertir en productos muy costosos con relación a sus niveles de ingreso porque tienen mucha confianza en el futuro".

En India, L'Oréal cambió recientemente de una estrategia de mercado masivo de precio bajo a una estrategia exclusiva de precio elevado. Su competidor Hindustan Lever reporta casi 1,000 millones de dólares en ventas anuales al tratar de captar a los cientos de millones de personas que viven con el equivalente a 2 dólares diarios. Esto significa que la loción para el cuerpo tiene un precio de 0.70 y 0.90 dólares por botella. Antes de entrar por primera vez en India en 1991, L'Oréal usó una estrategia similar. No obstante, su champú Garnier Ultra Doux no tuvo éxito entre los consumidores. Al no ofrecer ninguna ventaja específica con relación a las marcas locales, fue "un absoluto fracaso", según las palabras de Alain Evrard, director administrativo de L'Oréal para África, Oriente y el Pacífico. Algunos pequeños comerciantes se quedaron con inventarios no vendidos.

A mediados de la década de 1990, Evrard estaba decidido a comprender mejor el mercado hindú. Observó varias tendencias distintas. El número de mujeres trabajadoras aumentaba con rapidez y las actitudes de consumo estaban cambiando. Gracias a la televisión por cable, CNN y MTV encontraban grandes audiencias. Para conocer más sobre las preferencias de las mujeres, Evrard habló con directivos de publicidad y editores de revistas de modas, así como con empleados locales de L'Oréal. Al hacer esto, Evrard tuvo una visión clara: las mujeres en la tercera década de la vida, preocupadas por las canas, no estaban satisfechas con los tintes para el cabello de aplicación personal. Evrard respondió con el lanzamiento de L'Oréal Excellence Crème en India. Excellence Crème, un producto innovador, pero costoso, popular en Europa, se cotizó en 9 dólares y se posicionó como una compra de lujo. Para ganar el apoyo de los pequeños comerciantes de las tiendas locales, un empleado de L'Oréal de nombre Dinesh Dayal organizó una campaña educativa para minoristas y promovió personalmente el producto en las tiendas locales. En la actualidad, Excellence Crème está ampliamente disponible en India. En 2004, después de más de una década de pérdidas, las operaciones hindúes de L'Oréal se volvieron rentables.

Fuentes: Christina Passariello, "Beauty Fix: Behind L'Oreal's Makeover in India: Going Upscale", The Wall Street Journal, *13 de julio de 2007, pp. A1, A14; Beatrice Adams, "Big Brands Are Watching You",* Financial Times, *4-5 de noviembre de 2006, p. W18; Adam Jones, "How to Make Up Demand",* Financial Times, *3 de octubre de 2006, p. 8; Lauren Foster y Andrew Yeh, "Estée Lauder Puts on a New Face",* Financial Times, *23 de marzo de 2006, p. 7; Rebecca Rose, "Global Diversity Gets All Cosmetic",* Financial Times, *11-12 de abril de 2004, p. W11.*

[9] Saritha Rai, "Tastes of India in U.S. Wrappers", *The New York Times*, 29 de abril de 2003, p. W7.
[10] Joseph Kahn, "Made in China, Bought in China", *The New York Times*, 5 de enero de 2003, Sección 3, p. 10.

cabo la segmentación del mercado, los expertos en marketing pueden generar las ideas necesarias para diseñar el método más eficaz.

El proceso de segmentación del mercado global comienza con la selección de una o más variables que se usan como base para agrupar a los clientes. Entre las variables más comunes están la demografía (incluyendo el ingreso nacional y el tamaño de la población), la psicografía (valores, actitudes y estilos de vida), las características del comportamiento y los beneficios deseados. También es posible reunir diferentes mercados nacionales en términos de sus entornos (por ejemplo, la presencia o ausencia de regulación gubernamental en una industria específica) para establecer los grupos.

Segmentación demográfica

La **segmentación demográfica** se basa en las características que se pueden medir de las poblaciones, como el ingreso, la población, la distribución de edades, el género, la educación y la ocupación. Varias tendencias demográficas globales (por ejemplo, menos parejas casadas, familias más pequeñas, papeles cambiantes de las mujeres, ingresos y niveles de vida más altos) han contribuido al surgimiento de los segmentos del mercado global. A continuación se presentan varios hechos y tendencias demográficos de todo el mundo:

- Existe una brecha de edades cada vez mayor entre las poblaciones más viejas en el Occidente y las grandes poblaciones en edad productiva de países en desarrollo.
- En la UE, el número de consumidores de 16 años o menos se aproxima con rapidez al número de consumidores de 60 años o más.
- Asia alberga a 500 millones de consumidores de 16 años o menos.
- La mitad de la población de Japón tendrá 50 años o más para 2025.
- Los tres principales grupos étnicos de Estados Unidos (afroamericanos, hispanoamericanos y asiático-americanos) constituyen un poder adquisitivo anual combinado de 1 billón de dólares.
- Estados Unidos alberga a 28.4 millones de residentes nacidos en el extranjero con un ingreso combinado de 233 mil millones de dólares.
- Para 2030, 20 por ciento de la población estadounidense (70 millones de personas) tendrá 65 años o más en comparación con el 13 por ciento (36 millones) actual.
- India tiene el perfil demográfico más joven entre los países grandes del mundo: más de la mitad de su población es menor de 25 años.

Estadísticas como éstas proporcionan una comprensión valiosa a los expertos en marketing que recorren el mundo en busca de oportunidades. Los directivos de empresas globales deben estar alertas a la posibilidad de que las estrategias de marketing deban ajustarse en respuesta al envejecimiento de la población y a otras tendencias demográficas. Por ejemplo, las empresas de productos de consumo deberán formar grupos de enfoque (sesiones de grupo) integrados por personas mayores de 50 años que están próximas a jubilarse. Además, estas mismas empresas deberán dirigir sus acciones a mercados nacionales en desarrollo, como Vietnam, Brasil y México para lograr objetivos de crecimiento en los próximos años.

Los cambios demográficos pueden crear oportunidades para la innovación de marketing. Por ejemplo, en Francia, dos empresarios comenzaron a redactar de nuevo las reglas de las ventas minoristas años antes de que Sam Walton fundara la cadena Wal-Mart. Marcel Fournier y Louis Defforey abrieron su primer hipermercado Carrefour (cruce de caminos) en 1963. En esa época, Francia tenía un sistema fragmentado de tiendas que consistía en pequeñas tiendas especializadas, con sólo 5,000 pies cuadrados de espacio físico disponible, como las *boulangerie* y *charcuterie*. El sistema de tiendas era parte de la herencia nacional de Francia y los compradores desarrollaban relaciones personales con el propietario de una tienda. Sin embargo, las familias, carentes de tiempo, en las que ambos padres trabajan, tenían aún menos tiempo para visitar varias tiendas y realizar sus compras diarias. La misma tendencia ocurría en otros países. Para 1993, Carrefour SA era una cadena global con 21 mil millones de dólares en ventas y una capitalización de mercado de 10 mil millones de dólares. Para 2006, las

ventas llegaban a 102 mil millones de dólares; en la actualidad, Carrefour opera 12 mil tiendas en 30 países. Como Adrian Slywotzky comentó, era un cambio demográfico que proporcionaba la oportunidad a Fournier y Defforey de crear un diseño empresarial novedoso, adaptado al cliente y rentable.[11]

Segmentación de los mercados globales por ingreso y población

Cuando una empresa diseña un plan para la expansión de mercado global, descubre con frecuencia que el ingreso es una variable de segmentación valiosa. Después de todo, un mercado consiste en aquellos con la disposición y *posibilidad* de comprar. En el caso de los cigarros, bebidas gaseosas, película fotográfica, dulces y otros productos de consumo con un costo por unidad bajo, la población es con frecuencia una variable de segmentación más valiosa que el ingreso. No obstante, en el caso de una amplia gama de productos industriales y de consumo que se ofrecen en los mercados globales hoy en día, el ingreso es un indicador macro valioso e importante del potencial de mercado. Alrededor de dos tercios del INB mundial se genera en la Triada; sin embargo, sólo alrededor del 12 por ciento de la población mundial habita en los países de la Triada. La concentración de la riqueza en un puñado de países industrializados tiene implicaciones significativas para los expertos en marketing global. Después de segmentar en términos de una sola variable demográfica (el ingreso), una empresa puede alcanzar los mercados más opulentos al centrarse en menos de 20 países: la mitad de la UE, América del Norte y Japón. No obstante, al hacerlo, ¡los expertos en marketing *no* alcanzan a casi 90 por ciento de la población mundial! Aquí es necesaria una advertencia. Los datos sobre el ingreso (y la población) tienen la ventaja de que están disponibles y su acceso es barato. Sin embargo, la gerencia puede inconscientemente "leer demasiado" en esos datos. En otras palabras, aunque proporcionan cierta medida del potencial de mercado, estos datos demográficos de nivel macro no deben utilizarse como el único indicador de la presencia (o ausencia) de una oportunidad de mercado. Esto es especialmente cierto cuando se investiga un mercado nacional o región emergente.

Lo ideal es que el INB y otras medidas del ingreso nacional convertidas a dólares estadounidenses deban calcularse con base en las paridades del poder adquisitivo (es decir, qué comprará la moneda en el país en cuestión) o por medio de comparaciones directas de los precios reales de un producto específico. Esto proporcionaría una comparación real de los niveles de vida de los países del mundo. La tabla 7.2 clasifica a los 10 primeros países en términos del ingreso per cápita en 2004, seguidos por una clasificación ajustada por la paridad del poder adquisitivo. Aunque Estados Unidos ocupa el cuarto lugar en ingreso per cápita, sólo Luxemburgo supera su nivel de vida, medido según lo que el dinero puede comprar.[12] De acuerdo con casi todas las medidas,

Tabla 7-2

Ingreso per cápita en 2004

Ingreso per cápita en 2004 (en miles de dólares)		Ingreso en 2004 ajustado por el poder adquisitivo (en miles de dólares)	
1. Luxemburgo	56,380	1. Luxemburgo	61,610
2. Noruega	51,810	2. Estados Unidos	39,820
3. Suiza	49,600	3. Noruega	38,680
4. Estados Unidos	41,440	4. Suiza	35,660
5. Dinamarca	40,750	5. Irlanda	32,930
6. Islandia	37,920	6. Islandia	32,370
7. Japón	37,050	7. Austria	31,800
8. Suecia	35,840	8. Dinamarca	31,770
9. Irlanda	34,310	9. Hong Kong	31,560
10. Reino Unido	33,630	10. Bélgica	31,530

Fuente: 2006 World Development Indicators. Reimpreso con permiso de Warren Keegan Associates, Inc.

[11] Adrian Slywotzky, *Value Migration* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1996), p. 37.
[12] Para conocer un análisis más detallado, vea Malcolm Gillis *et al.*, *Economics of Development* (Nueva York: Norton, 1996), pp. 37-40.

el mercado estadounidense es enorme: alrededor de 12 billones de dólares de ingreso nacional y una población que superó a la cifra histórica de 300 millones de habitantes en 2006. Por lo tanto, ¡no es sorprendente que tantas empresas no estadounidenses capten y abastezcan a consumidores y compradores organizacionales estadounidenses! Un claro ejemplo es Mitsubishi Motors, que comenzó a rediseñar su SUV Montero Sport con el objetivo de crear un "vehículo global" que pudiera venderse a nivel mundial con pocas adaptaciones. Entonces, el programa de diseño cambió de rumbo; la nueva meta era hacer al vehículo más "americano" proporcionando más espacio interior y potencia. Hiroshi Yajima, directivo de Mitsubishi en América del Norte, atribuyó el cambio al dinamismo y al simple tamaño del mercado automotriz estadounidense. "No nos importaría si el vehículo no se vendiera fuera de Estados Unidos", comentó.[13]

A pesar de tener ingresos per cápita comparables, otros países industrializados son, no obstante, demasiado pequeños en términos de ingreso anual *total*. Por ejemplo, en Suecia, el INB per cápita es de 35,840 dólares; sin embargo, la menor población de Suecia (9 millones) significa que el ingreso nacional anual es sólo aproximadamente de 322 mil millones de dólares. Esto explica por qué Ericsson, IKEA, Saab y otras empresas con sede en Suecia han buscado importantes oportunidades de crecimiento más allá de sus fronteras.

Aunque la tabla 7-2 destaca las diferencias entre estadísticas sencillas sobre el ingreso y el nivel de vida de los países más ricos del mundo, estas diferencias pueden ser todavía más marcadas en países menos desarrollados. Una visita a una casa de adobe en Tanzania revelará muchas de las cosas que el dinero puede comprar: una base de cama de hierro, un techo de metal corrugado, cerveza y bebidas gaseosas, bicicletas, zapatos, fotografías, radios e incluso televisores. Lo que no refleja el INB per cápita de Tanzania de 320 dólares es el hecho de que en vez de cuentas de servicios públicos, los habitantes de Tanzania tienen el pozo local y el sol. En lugar de asilos de ancianos, las tradiciones y costumbres aseguran que las familias cuidarán a los ancianos en casa. En vez de médicos y hospitales costosos, los aldeanos utilizan los servicios de médicos brujos y curanderos.

En países industrializados, una parte significativa del ingreso nacional es el valor de los bienes y servicios que serían gratuitos en un país pobre. Por lo tanto, el nivel de vida en países de ingreso bajo y medio bajo es con frecuencia más alto de lo que sugieren los datos sobre el ingreso; en otras palabras, el poder adquisitivo *real* de la moneda local puede ser mucho mayor de lo implícito por los valores de cambio. Por ejemplo, el ingreso per cápita promedio de China de 1,500 dólares equivale a 12,165 renminbis chinos (a un tipo de cambio de 8.11 renminbis = 1.00 dólar estadounidense), pero 12,165 renminbis comprarán mucho más en China de lo que 1,500 dólares comprarán en Estados Unidos. El ingreso per cápita en China, ajustado por la paridad del poder adquisitivo, se estima en 5,890 dólares; este monto es casi cuatro veces más alto de lo que sugiere la cifra no ajustada. De modo similar, el ingreso per cápita en Tanzania, calculado en términos del poder adquisitivo, es aproximadamente de 670 dólares. Una

Tabla 7-3

Los 10 primeros países clasificados según su INB en 2004

País	GNI (en millones de dólares)
Estados Unidos	12,168,482
Japón	4,734,255
Alemania	2,532,281
Reino Unido	2,013,363
China	1,937,965
Francia	1,888,407
Italia	1,513,111
España	919,094
Canadá	905,042
Brasil	704,906

Fuente: reimpreso con permiso de Warren Keegan Associates, Inc.

[13] Norihiko Shirouzu, "Tailoring World's Cars to U.S. Tastes", *The Wall Street Journal*, 1 de enero de 2001, p. B1.

Tabla 7-4

Los 10 primeros países clasificados según su INB, proyecciones para 2007

País	INB* (en millones de dólares)
1. Estados Unidos	13,626,144
2. Japón	5,078,401
3. Alemania	2,886,668
4. China	2,709,427
5. Reino Unido	2,369,060
6. Francia	2,243,490
7. Italia	1,752,603
8. España	1,167,132
9. Canadá	1,107,281
10. India	894,399

*Datos pronosticados por el autor con base en la extrapolación de los datos del INB reales de 2004, usando las tasas de crecimiento promedio del Banco Mundial para el PIB de 2000 a 2004.
Fuente: 2006 World Development Indicators. Reimpreso con permiso de Warren Keegan Associates, Inc.

visita a la capital Dar Es Salaam revela que las tiendas venden televisores y reproductores de CD, y es posible ver a negociantes haciendo tratos a través de sus teléfonos celulares.[14]

Nadie sabe con certeza lo que deparará el futuro, pero usar los datos de INB de 2004 como línea de referencia (tabla 7-3) y extrapolar las tendencias actuales del crecimiento económico a 2007 produce resultados interesantes (tabla 7-4). Estados Unidos, Japón y Alemania conservan su clasificación en los tres primeros lugares; China sube al cuarto lugar. Estos resultados de extrapolación sugieren que China, con su combinación de alto crecimiento del ingreso real y crecimiento de la población relativamente bajo, es un fuerte candidato para convertirse en una potencia económica líder mundial. Aunque este pronóstico resulte ser demasiado optimista, se espera que a China le vaya mejor que a otros países asiáticos.

En 2004, los 10 países más poblados del mundo representaban el 52 por ciento del ingreso mundial; los 5 países más poblados representaban el 39 por ciento (vea la tabla 7-5). Aunque la población no está tan concentrada como el ingreso, hay un patrón de mucha concentración, en términos del tamaño de los países. Los 10 países más poblados del mundo representan alrededor del 60 por ciento de la población mundial actual. La concentración del ingreso en países de ingresos altos y muy poblados significa que una empresa puede ser "global" si capta a los compradores de 10 países o menos. En la actualidad, la población mundial es de cerca de 6,400 millones de habitantes; a la tasa de crecimiento actual, llegará a 12 mil millones de habitantes para mediados del siglo.

Tabla 7-5

Los 10 países más poblados, proyecciones para 2004 y 2007

Ingreso y población globales	Población en 2004 (miles de habitantes)	Porcentaje de la población mundial	Población proyectada para 2007*	INB en 2004 (millones de dólares)	INB per cápita	Porcentaje del INB mundial
TOTAL MUNDIAL	6,364,981	100.00%	6,580,194	40,282,301	6,329	100.0%
1. China	1,296,157	20.36%	1,320,201	1,937,965	1,500	4.81%
2. India	1,079,721	16.96%	1,123,227	673,205	620	1.67%
3. Estados Unidos	293,655	4.61%	301,858	12,168,482	41,440	30.21%
4. Indonesia	217,588	3.42%	224,991	248,007	1,140	0.62%
5. Brasil	183,913	2.89%	190,528	551,650	3,000	1.37%
6. Pakistán	152,061	2.39%	162,383	90,663	600	0.23%
7. Federación rusa	143,850	2.26%	141,723	488,501	3,400	1.21%
8. Bangladesh	139,215	2.19%	146,397	61,324	440	0.15%
9. Nigeria	128,709	2.02%	136,575	55,326	430	0.14%
10. Japón	127,764	2.01%	127,700	4,734,255	37,050	11.75%

*Datos pronosticados por el autor de acuerdo con la extrapolación de los datos de población reales de 2004, usando las tasas de crecimiento promedio del Banco Mundial para la población de 2004 a 2020.
Fuente: 2006 World Development Indicators. Reimpreso con permiso de Warren Keegan Associates, Inc.

[14] Robert S. Greenberger, "Africa Ascendant: New Leaders Replace Yesteryear's 'Big Men', and Tanzania Benefits", *The Wall Street Journal*, 10 de diciembre de 1996, pp. A1, A6.

En pocas palabras, es probable que la población global se duplique durante la vida de muchos estudiantes que están usando este libro.

Como se mencionó antes, en el caso de los productos cuyo precio es suficientemente bajo, la población es una variable más importante que el ingreso para determinar el potencial de mercado. El ex presidente de Kodak George Fisher comentó hace más de una década: "la mitad de la gente del mundo aún debe tomar su primera fotografía. La oportunidad es enorme y no es complicada. Sólo debemos vender cajas amarillas de película".[15] Por lo tanto, China e India, con poblaciones respectivas de 1,300 y 1,000 millones de habitantes, representan mercados meta atractivos. En un país como China, un método de segmentación requeriría servir al mercado masivo existente para productos de consumo baratos. L'Oréal, Kao, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Unilever y otras empresas de bienes empacados captan y desarrollan el mercado chino, atraídos en parte por la presencia de cientos de millones de clientes chinos que están dispuestos y tienen la posibilidad de gastar algunos centavos en un sobre individual de champú y otros productos para el cuidado personal. Como se mencionó en la introducción del capítulo, L'Oréal dirige sus acciones hacia la floreciente clase media de India. La estrategia inicial de GM para entrar a China se basó en su éxito para alcanzar al segmento integrado por funcionarios gubernamentales y empresariales que tienen derecho a un automóvil grande tipo sedán. Actualmente, la línea de GM para China incluye al Buick Century, dirigido a la clase media del país, y al Buick Sail, con un costo de 10 mil dólares.

La expansión global de McDonald's ilustra la importancia tanto del ingreso como de la población en las actividades de marketing. Por un lado, como se señaló en el caso 1-1, McDonald's opera en más de 120 países. No obstante, lo que esta cifra oculta es que el 80 por ciento de los restaurantes de McDonald's se localizan en nueve mercados nacionales: Australia, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, Japón, Reino Unido y Estados Unidos. Estos nueve países generan alrededor del 75 por ciento de los ingresos totales de la empresa. Siete de estos países se encuentran entre los 10 primeros de la clasificación según el INB, mostrada en la tabla 7-4; sin embargo, aparecen sólo cuatro en la clasificación de población de la tabla 7-5. En este momento, los restaurantes ubicados en los cerca de 100 mercados nacionales menos importantes de la empresa contribuyen al ingreso operativo con menos del 20 por ciento. McDonald's espera que

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

USA Today: "Usted ha dicho que no cree que el incremento en las ventas de elevadores, sobre todo en China, sea parte de una 'burbuja' de elevadores. Si el crecimiento de China no es sostenible, ¿comenzarán a disminuir las ventas de elevadores y a afectar su crecimiento?"

George David, director general de United Technologies: "El crecimiento de China es sostenible, así que no estoy de acuerdo con su pregunta hipotética. Medimos la cantidad de elevadores en los países como unidades instaladas por cada mil habitantes. Y, en China, la cifra actual aproximada es de medio elevador por cada mil habitantes. En casi todos los países del mundo, con excepción de Estados Unidos, la gente vive en edificios de apartamentos con elevador. Esto ocurre en toda Europa, Asia, América del Sur y también en China. Y, en un mercado maduro como Europa, la cantidad instalada es alrededor de seis elevadores por cada mil habitantes. Por lo tanto, estamos en camino de lograr una parte de esos seis y, por ese motivo, aún estamos muy lejos de la saturación. Naciones Unidas dice que 250 millones más de personas se convertirán en habitantes urbanos en los próximos años. En la actualidad, sólo 32 por ciento de la población china es urbana. Esa cifra contrasta con el 70 por ciento de la población urbana en Estados Unidos y Europa. Así que no es una burbuja".

Fuente: Ron Insana, "United Tech Outperforms Peers Year After Year", USA Today, *4 de abril de 2005, p. 3B.*

[15] Mark Maremont, "Kodak's New Focus", *Business Week*, 30 de enero de 1995, p. 63.

la expansión de su presencia en China y en otros mercados nacionales muy poblados impulse su crecimiento corporativo en el siglo XXI.

Como se señaló anteriormente, los expertos en marketing deben tener cuidado de no ser tan optimistas al usar el ingreso, la población y otros datos de nivel macro para segmentar los mercados. También es posible subestimar el potencial de mercado. Por ejemplo, los expertos en marketing deben tener en mente que las cifras de ingreso nacional, como las citadas para China e India, son promedios. En estos dos países hay grandes segmentos en rápido crecimiento con ingresos más altos. Más de 100 millones de hindúes se clasifican como de "clase media alta", con ingresos promedio mayores a 1,400 dólares. Identificar un segmento demográfico puede requerir información adicional; de acuerdo con algunos cálculos, la clase media de India asciende a 300 millones de personas. Sin embargo, si la clase media se define de manera más precisa como "familias que poseen automóviles, computadoras y lavadoras", la cifra sería mucho menor. Según un experto hindú, la población de India puede dividirse todavía más para incluir un segmento de "bicicletas" de 25 millones de familias que poseen teléfonos y motocicletas. No obstante, la gran mayoría de la población hindú integra un segmento de "carretas jaladas por bueyes" cuyas familias carecen de casi todas las comodidades, pero que en general poseen una televisión.[16] La lección es evitar cegarse con los promedios; como Samli sugirió, no debemos *asumir* que hay homogeneidad.

"La India urbana se está saturando. En las ciudades, todo el que puede darse el lujo de comprar un televisor posee uno. Si usted desea mantener un crecimiento alto, debe entrar a la India rural".[17]

K. Ramachandran, director general de Philips Electronics India

Segmentación por edades

La edad es otra variable demográfica útil en el marketing global. Un segmento global basado en la demografía es el de los **adolescentes globales**, personas jóvenes entre 12 y 19 años de edad. Los adolescentes, en virtud de su interés compartido en la moda, la música y un estilo de vida joven, muestran un comportamiento de consumo que es muy consistente a través de las fronteras. Renzo Rosso, creador de la marca de jeans de diseñador Diesel, explica: "un grupo de adolescentes escogidos al azar de diferentes partes del mundo compartirán muchos gustos similares".[18] Probablemente, los consumidores jóvenes no se han adaptado aún a las normas culturales; de hecho, pueden revelarse contra ellas. Esta situación, junto con los anhelos, necesidades, deseos y fantasías universales compartidos (de productos de marca comercial, novedosos, de entretenimiento, de moda y orientados a la imagen), permiten alcanzar el segmento de adolescentes globales con un programa de marketing unificado. Este segmento es atractivo tanto en términos de su tamaño (alrededor de 1,300 millones de personas) como de su poder adquisitivo de muchos miles de millones de dólares. Coca-Cola, Benetton, Swatch y Sony son algunas de las empresas cuyo objetivo es el segmento de adolescentes globales. La revolución de las telecomunicaciones globales es una fuerza impulsora decisiva del surgimiento de este segmento. Los medios globales como MTV e Internet son vehículos perfectos para alcanzar este segmento. Los satélites, como AsiaSatI, transmiten programas y comerciales occidentales a millones de televidentes de China, India y otros países.

Otro segmento global es la denominada **elite global**, es decir, consumidores de buena posición económica que viajan mucho y tienen dinero para gastar en productos de prestigio con una imagen de exclusividad. Aunque este segmento se asocia frecuentemente con individuos de edad avanzada que han acumulado riqueza en el transcurso de una larga carrera, también incluye a estrellas cinematográficas, músicos, atletas famosos, empresarios y otras personas que han logrado mucho éxito financiero a una edad relativamente joven. Las necesidades y los deseos de este segmento se distribuyen en diversas categorías de productos: bienes duraderos (automóviles de lujo, como Mercedes Benz), bienes no duraderos (bebidas selectas, como el agua mineral Perrier o el vodka Grey Goose) y servicios financieros (las tarjetas American Express Gold y Platinum).

[16] Sundeep Waslekar, "India Can Get Ahead if It Gets on a Bike", *Financial Times*, 12 de noviembre de 2002, p.15.
[17] Chris Prystay, "Companies Market to India's Have-Littles", *The Wall Street Journal*, 5 de junio de 2003, p. B1.
[18] Alice Rawsthorn, "A Hipster on Jean Therapy", *Financial Times*, 20 de agosto de 1998, p. 8.

Rolls-Royce, el fabricante de automóviles cuyo nombre es sinónimo de lujo exclusivo, vende únicamente 800 vehículos cada año. Sus precios inician en 400 mil dólares; los clientes de la empresa son por lo regular miembros de la elite global, con más de 30 millones de dólares en activos líquidos. Los compradores de Rolls-Royce ordenan con frecuencia vehículos personalizados; en China, uno de los mercados de mayor crecimiento para los automóviles de lujo, un cliente pagó recientemente 2.2 millones de dólares por una versión extendida del Phantom. En diciembre de 2006, Rolls-Royce anunció que el Peninsula Hotel de Hong Kong había adquirido 14 Phantoms.

Segmentación por género

Por razones evidentes, la segmentación de los mercados por género es una estrategia que tiene sentido para muchas empresas. Sin embargo, es menos evidente la necesidad de asegurar que las oportunidades para definir el enfoque en las necesidades y deseos de un género o del otro no pasen inadvertidas. Aunque algunas empresas (por ejemplo, diseñadores de moda y empresas de cosméticos) venden sus productos principalmente o en forma exclusiva a mujeres, otras empresas ofrecen diferentes líneas de productos a ambos géneros. Por ejemplo, en el año 2000, Nike generó 1,400 millones de dólares en ventas globales de zapatos y ropa para dama, una cifra que representa el 16 por ciento de las ventas totales de Nike. Los directivos de Nike creen que su negocio global dirigido a las mujeres está a punto de experimentar un enorme crecimiento. Para que esto ocurra, Nike abre tiendas de concepto dentro de tiendas departamentales y crea tiendas minoristas independientes, dedicadas exclusivamente a las mujeres.[19] En Europa, Levi Strauss adopta una estrategia similar. En 2003, la empresa abrió su primera boutique para mujeres jóvenes, Levi's for Girls, en París. Suzanne Gallacher, gerente de marca asociada de Levi's en Europa, Medio Oriente y África, comentó: "en Europa, la mezclilla es para las jóvenes".[20] Esta acción forma parte de una estrategia más amplia para mejorar el rendimiento de Levi Strauss en vista de la fuerte competencia de Calvin Klein y Gap en Estados Unidos y de Diesel en Europa. Gallacher predice que, si Levi's for Girls es un éxito en Francia, se abrirán tiendas similares en otros países europeos.

Segmentación psicográfica

La **segmentación psicográfica** consiste en agrupar personas en términos de sus actitudes, valores y estilos de vida. Los datos se obtienen de cuestionarios en donde se pide a los encuestados que indiquen el grado en que están de acuerdo o en desacuerdo con una serie de afirmaciones. La psicografía se asocia principalmente con SRI International, una organización de investigación de mercados cuyo análisis inicial de consumidores VALS y su análisis actualizado VALS 2 son muy conocidos. Nokia de Finlandia se basa principalmente en la segmentación psicográfica de los usuarios de teléfonos

[19] Paula Stepanowsky, "Nike Tones Up Its Marketing to Women with Concept Shops, New Apparel Lines", *The Wall Street Journal*, 5 de septiembre de 2001, p. B19.

[20] John Tagliabue, "2 Sexes Separated by a Common Levi's", *The New York Times*, 30 de septiembre de 2003, p. W1.

móviles; sus segmentos más importantes son "presuntuosos", "innovadores", "buscadores de contacto social" y "muy exitosos". Por medio del estudio cuidadoso de estos segmentos y la adaptación de sus productos a cada uno, Nokia ha captado 40 por ciento del mercado mundial de dispositivos y comunicación móviles.[21]

Porsche AG, el fabricante alemán de automóviles deportivos, recurrió a la psicografía después de experimentar una disminución de sus ventas a nivel mundial, de 50 mil unidades en 1986 a cerca de 14 mil unidades en 1993. Su subsidiaria estadounidense, Porsche Cars North America, ya tenía un claro perfil demográfico de su cliente típico: un graduado universitario, de sexo masculino, mayor de 40 años de edad, cuyo ingreso anual excedía a los 200 mil dólares. Un estudio psicográfico mostró que, además de la demografía, los compradores de Porsche podían dividirse en varias categorías distintivas. Por ejemplo, los Top Guns (los mejores) compran Porsches y esperan ser observados; por otro lado, para los Proud Patrons (clientes orgullosos) y Fantasists (fantasiosos), este consumo notable es irrelevante. Porsche usó los perfiles para desarrollar una publicidad adaptada a cada tipo. Richard Ford, vicepresidente de ventas y marketing de Porsche, señaló: "le vendíamos a personas cuyos perfiles eran diametralmente opuestos. No es necesario decirle a un elitista lo bien que se ve en el automóvil o qué tan rápido podría ir". Los resultados fueron impresionantes; las ventas de Porsche en Estados Unidos mejoraron casi 50 por ciento después del lanzamiento de una nueva campaña de publicidad.[22]

La experiencia reciente de Honda en Europa demuestra el valor potencial de utilizar la segmentación psicográfica para complementar el uso de variables más tradicionales, como la demografía. Cuando los directivos de Honda desarrollaban una estrategia de comunicación para apoyar el lanzamiento europeo del nuevo vehículo utilitario deportivo HR-V de la empresa a finales de la década de 1990, reunieron un panel de expertos de Reino Unido, Alemania, Francia e Italia. La meta era desarrollar una campaña de publicidad paneuropea dirigida tan sólo a una población relativamente joven. Los investigadores coincidieron en que, independientemente de la nacionalidad, los jóvenes europeos tenían más similitudes que diferencias: escuchan la misma música, ven las mismas películas y realizan las mismas actividades recreativas. La campaña de publicidad resultante, apodada "Joy Machine" (Máquina de la felicidad), se dirigió a personas de entre 25 y 35 años de edad. No obstante, el HR-V demostró ser popular entre los europeos de *todas* las edades; ¡uno de cada seis compradores era abuelo! Chris Brown, un directivo de publicidad de Honda Motor Europa, comentó reflexionando sobre estos acontecimientos: "la decisión en cuanto a la publicidad debe ser sobre las actitudes, no las edades. Recientemente, me recordaron que John Major (el ex primer ministro británico) y Mick Jagger de los Rolling Stones tienen la misma edad".[23] El comentario de Brown enfatiza la idea de que las personas de la misma edad no necesariamente tienen las mismas actitudes, del mismo modo que las personas incluidas en una categoría de edades a veces comparten actitudes con las personas de otras categorías de edades. En ocasiones es preferible comercializar un modo de pensar en vez de un grupo específico de edades; en este caso, los estudios psicográficos ayudan a los expertos en marketing a lograr una comprensión más profunda del comportamiento del consumidor de lo que es posible con variables de segmentación tradicionales, como la demografía.

Sin embargo, esta comprensión tiene un precio. Los perfiles psicográficos de mercado están disponibles en diversas fuentes; las empresas pagan miles de dólares para usar estos estudios. Recientemente, SRI International creó perfiles psicográficos del mercado japonés; varias agencias de publicidad globales han llevado a cabo estudios de mayor alcance. Por ejemplo, un equipo de investigación de D'arcy Massius Benton & Bowles (DMBB) se centró en Europa y realizó un estudio de 15 países titulado *The Euroconsumer: Marketing Myth or Cultural Certainty?* (El euroconsumidor: ¿mito del marketing o certeza cultural?[24] Los investigadores identificaron cuatro grupos de estilos de vida: idealistas exitosos, materialistas acaudalados, cómodos apegados y sobre-

[21] John Micklethwait y Adrian Wooldridge, *Future Perfect: The Challenge and Hidden Promise of Globalization* (Nueva York: Crown Business, 2000), p. 131.
[22] Alex Taylor III, "Porsche Slices Up Its Buyers", *Fortune*, 16 de enero de 1995, p. 24.
[23] Ian Morton, "Target Advertising Is Not an Exact Science", *Automotive News Europe*, 19 de junio de 2000, p. 28.
[24] El siguiente análisis se adaptó de Rebecca Piirto, *Beyond Mind Games: The Marketing Power of Psychographics* (Ithaca, NY: American Demographics Books, 1991).

vivientes descontentos. Los dos primeros grupos representan a la elite y los dos últimos a los consumidores europeos en general:

Idealistas exitosos Comprenden del 5 a 20 por ciento de la población; este segmento consiste en personas que han logrado el éxito profesional y material y que, al mismo tiempo, mantienen un compromiso con ideales abstractos o socialmente responsables.

Materialistas acaudalados Estos "nuevos talentos" conscientes del estatus, muchos de ellos profesionales de negocios, usan el consumo notable para comunicar su éxito a otros.

Cómodos apegados Comprenden de una cuarta parte a la mitad de la población de un país; este grupo, como los adaptados y tradicionales de Global Scan, es conservador y se siente más cómodo con lo familiar. Los apegados están contentos con la comodidad del hogar, la familia, los amigos y la comunidad.

Sobrevivientes descontentos Este segmento, carente de poder y poco adinerado, alberga pocas esperanzas de lograr una movilidad ascendente, y se siente resentido o resignado. Este segmento se concentra en los vecindarios del centro de la ciudad con altos índices delictivos. A pesar de que los descontentos carecen de estatus social, sus actitudes afectan al resto de la sociedad.

Las estrategias de segmentación y targeting que usa una empresa varían de un país a otro. En Europa, Levi Strauss se basa principalmente en la segmentación por género. En contraste, su ex director general Phil Marineau creía que una estrategia de segmentación psicográfica era la clave para revitalizar a la venerada marca de jeans en su mercado nacional. El equipo de Marineau identificó diversos segmentos, como "fashionistas" (aficionados a la moda), adolescentes modernos, hombres de mediana edad y compradores del presupuesto. La meta era crear diferentes estilos de jeans a distintos precios para cada segmento y venderlos en diversas tiendas, desde Wal-Mart hasta Neiman Marcus.[25] Del mismo modo, Sony Electronics, una unidad de Sony Corporation de America, llevó a cabo recientemente la reorganización de su función de marketing. De manera tradicional, Sony había abordado el marketing desde el punto de vista de categorías de productos. En el futuro, una nueva unidad, la División de Marketing de Segmentos de Consumo, será la responsable de acercarse más a los consumidores en Estados Unidos (vea la tabla 7-9).[26] ¿Qué variables usó Sony para desarrollar estas categorías?

Segmentación conductual

La **segmentación conductual** se centra en si las personas compran y usan un producto, con qué frecuencia y cuánto usan o consumen. Los consumidores se clasifican en términos de **índices de uso**: por ejemplo, usuarios fuertes, medianos, ligeros y no usuarios. Además, los consumidores pueden segmentarse de acuerdo con su **estatus**

Tabla 7-6

Segmentos de consumidores estadounidenses de Sony

Segmento	Descripción
Adinerados	Consumidores de altos ingresos
CE Alfas	Adoptantes tempranos de productos electrónicos de consumo de alta tecnología, independientemente de la edad
Zoomers	Personas de 55 años de edad o mayores
SoHo	Pequeña oficina en casa
Familias	Personas de 35 a 54 años de edad
Profesionales jóvenes/ D.I.N.K.S.	Doble ingreso, sin hijos, de 25 a 34 años de edad
Generación Y	Menores de 25 años de edad (incluye a niños mayores, adolescentes y estudiantes universitarios)

[25] Sally Beatty, "At Levi Strauss, Trouble Comes from All Angles", *The Wall Street Journal*, 13 de octubre de 2003, pp. B1, B3.

[26] Tobi Elkin, "Sony Marketing Aims at Lifestyle Segments", *Advertising Age*, 18 de marzo de 2002, pp. 1, 72.

Resumen informativo **BRIC**

Segmentación psicográfica y conductual en Rusia

DMBB ha creado también un perfil psicográfico del mercado ruso. El estudio divide a los rusos en cinco categorías con base en su perspectiva, comportamiento y apertura a los productos occidentales. Las categorías son *kuptsy*, cosacos, estudiantes, directivos de empresas y almas rusas. Los miembros del grupo más grande, los *kuptsy* (el nombre proviene de la palabra rusa que significa "comerciante"), teóricamente prefieren los productos rusos, pero desprecian los artículos de producción masiva de calidad inferior. Los *kuptsy* tienden a admiran los automóviles y equipos estéreo de países con buena reputación en ingeniería, como Alemania y Escandinavia. Nigel Clarke, el autor del estudio, señala que la segmentación y el targeting son adecuados en Rusia, a pesar del hecho de que su amplio mercado de consumo aún está en su infancia. "Si usted aborda un mercado tan diferente como el de Rusia, aunque desee abarcarlo en forma amplia, lo mejor es pensar: '¿qué grupo va mejor con mi marca?, ¿cuál es mi centro natural de gravedad?'".

Las implicaciones de marketing del estudio se volvieron más claras a fines de la década de 1990. El crecimiento de la participación en el mercado de muchas marcas occidentales comenzó a disminuir; la tendencia se aceleró después de la crisis económica de 1998. Sergei Platinin, director de una empresa rusa que vende jugos de fruta, señaló: "la gente deseaba comprar sólo cosas que parecieran extranjeras. Ahora, desean productos rusos". En el mundo de la moda, los costosos jeans del diseñador Valentin Yudashkin son ahora *los* jeans a la cadera, reemplazando a los Armani. En el extremo de la gama de precios, McDonald's comenzó a ofrecer *pirozhki*, es decir, pizzas de carne y queso. La subsidiaria local de Nestlé ha revivido varias marcas de dulces de chocolate rusos. Según una encuesta realizada por Comcon 2, casi dos terceras partes de los rusos con altos ingresos prefieren comprar chocolates nacionales, aunque puedan darse el lujo de comprar marcas importadas.

En cuanto a la segmentación conductual, Diageo PLC, V&S Vin & Spirit AB, Seagram y otros comercializadores de licores destilados saben que los rusos consumen mucho vodka (la palabra *vodka* deriva de la palabra rusa que significa "agua" y los rusos creen que el vodka se originó en su país en el siglo XIV). El consumo estimado de vodka en 2002 en Rusia fue de 4,000 millones de litros, es decir, alrededor de 14.4 litros per cápita, el más alto del mundo. Sin embargo, como se mencionó antes, los consumidores rusos han mostrado recientemente una mayor preferencia por las marcas nacionales. La producción de vodka casero, conocido como *samogon*, y de vodka pirata ilegal superó la producción oficial en una proporción de 2 a 1 (vea la figura 7-1) y el gobierno ruso pierde ingresos fiscales anuales calculados en 1,900 millones de dólares. Debido a los aranceles altos, así como a la meta de marketing de mantener una imagen prestigiosa, las importaciones como Smirnoff y Absolut tienen precios mucho más altos que las marcas locales. Hasta la fecha, las marcas de vodka importado han captado únicamente alrededor del 1 por ciento del mercado ruso.

En épocas cuando la incertidumbre económica es alta y los trabajadores pasan meses sin recibir un salario, el precio es un factor significativo para el ruso promedio. Un empresario de nombre Vladimir Dovgan ha prosperado lanzando diferentes marcas de vodka, cuyos precios varían entre 5 y 10 dólares por botella. La etiqueta presenta la fotografía de Dovgan, quien también aparece en anuncios impresos y de televisión. Entretanto, a finales de la década de 1990, Diageo PLC comenzó a producir Smirnoff en San Petersburgo. Irónicamente, la herencia de Smirnoff es en verdad rusa, aunque la marca se produjo durante décadas sólo en Occidente. Un directivo de la empresa señaló: "esto debe hacer que Smirnoff parezca más ruso. Deseamos que los rusos se den cuenta de que Smirnoff llegó a Rusia para producirse para los rusos".

Aunque los expertos en marketing de licores destilados adapten sus estrategias, las preferencias de mercado están cambiando; los jóvenes rusos están modificando sus hábitos hacia el consumo de la cerveza, con una demanda del 25 por ciento en el periodo de cinco años entre 1995 y 2000. En 2002, el consumo de cerveza superó al de vodka por primera vez. Se prefieren las marcas locales, ya que el débil rublo estableció el precio de las importaciones fuera del alcance del consumidor promedio. Algunos observadores atribuyen el cambio a la influencia de estilos de vida occidentales más saludables. Además, el vodka se asocia con el consumo exagerado de alcohol durante la transición turbulenta de Rusia hacia una economía de mercado en la década de 1990.

Fuentes: Stuart Elliot, "Figuring Out the Russian Consumer", The New York Times, *1 de abril de 1992, pp. C1, C19; Betsy McKay, "In Russia, West No Longer Means Best; Consumers Shift to Home-Grown Goods",* The Wall Street Journal, *9 de diciembre de 1996, p. A9; John Varoli, "Bored by Vodka, Russians Find More Style in Beer",* The New York Times, *19 de diciembre de 1999, sección 3, p. 7; Nick Paton Walsh, "Russia Lite: Nyet to Vodka, Da to Beer",* Observer, *20 de octubre de 2002.*

de usuario: usuarios potenciales, no usuarios, ex usuarios, usuarios regulares, usuarios de primera vez y usuarios de productos de competidores. En ocasiones, los expertos en marketing se refieren a la **regla del 80/20** al evaluar los índices de uso. Esta regla, (conocida también como *ley de la desproporcionalidad* o Ley de Pareto), sugiere que 20 por ciento de los productos o clientes de una empresa generan el 80 por ciento de sus ingresos o utilidades. Como se mencionó antes, nueve mercados nacionales generan

alrededor del 80 por ciento de los ingresos de McDonald's. Esta situación presenta a los directivos de la organización estrategias alterativas: ¿ la empresa debe perseguir el crecimiento en el grupo de países donde ya es reconocida y popular?, ¿o debe centrarse en las oportunidades de expansión y crecimiento en las docenas de países que, hasta ahora, contribuyen poco a los ingresos y utilidades?

Segmentación por beneficios

La **segmentación por beneficios** a nivel global se centra en el numerador de la ecuación de valor: la B en $V = B/P$. Esta estrategia se basa en la comprensión superior de los expertos en marketing del problema que resuelve un producto, el beneficio que ofrece o el asunto que aborda, independientemente de la geografía. Los expertos en marketing de alimentos tienen éxito al crear productos que ayudan a los padres a preparar alimentos familiares nutritivos con una mínima inversión de tiempo. Campbell Soup realiza incursiones significativas en el mercado de sopas de Japón, de 500 millones de dólares, ya que las amas de casa limitadas de tiempo le dan un especial valor a la conveniencia. Los expertos en marketing de productos para la salud y la belleza también usan la segmentación por beneficios. Muchas marcas de dentífricos combaten con fuerza la caries y, de este modo, alcanzan a un mercado muy amplio. No obstante, a medida que los consumidores se interesan más en la blancura, los dientes sensibles, la periodontitis y otros asuntos relacionados con el cuidado oral, los expertos en marketing desarrollan nuevas marcas de dentífricos adecuadas a las distintas necesidades percibidas.

El mercado europeo de alimentos para mascotas representa 30 mil millones de dólares en ventas anuales. Nestlé descubrió que las actitudes de los propietarios de gatos hacia la alimentación de sus mascotas son iguales en todas partes. En respuesta, se diseñó una campaña paneuropea para Friskies Dry Cat Food. El atractivo era que el alimento seco es más apropiado para la naturaleza independiente de un gato, reconocida

ABIERTO *a* debate

Segmentación del Mercado Común Europeo

Puede ser un mercado común, pero la demografía de la Europa del siglo XXI todavía ofrece grandes oportunidades para la segmentación del mercado. Una estrategia conocida como "3G" aborda asuntos relacionados con tres segmentos distintos: personas nacidas entre 1980 y 2000 (Generación Y), adultos de 60 años o mayores (los Dorados Grises) y las corporaciones transnacionales ("Globeraciones").

Las tendencias y características siguientes asociadas con cada uno de ellos tienen importantes implicaciones para la estrategia de marketing de 2008 en adelante.

Generación Y

- Comparte pocas actividades familiares
- Muestra menos reverencia hacia las autoridades establecidas
- Concibe el tiempo libre como "pago por juego"
- Mantiene una dieta alta en "alimentos de conveniencia"
- Tiene conocimientos de tecnología
- Recibe una avalancha de información pasiva

Dorados Grises

- Consideran importante combinar diversión y trabajo
- Son relativamente adinerados, lo que significa más actividades fuera de casa
- Disfrutan los juegos de alta tecnología
- Esperan que los dispositivos para el cuidado de la salud en el hogar y la biotecnología aumenten la esperanza de vida
- Reciben una avalancha de información pasiva

Globeraciones

- Los empleados tenderán menos a dejar sus empresas a medida que los países reduzcan de manera gradual los beneficios relacionados con la "red de seguridad social"
- Los trabajadores del conocimiento tendrán el desafío de encontrar un equilibrio entre el trabajo y su vida personal
- Los clientes desearán soluciones hechas a la medida
- Las subastas en línea serán un canal de ventas importante
- Surgirán algunos poderosos grupos de compra de consumidor a empresa

Dadas estas tendencias, ¿qué industrias ganarán y cuáles perderán? Probablemente, entre los perdedores del sector recreativo estarán las revistas de interés general y los periódicos nacionales; entre los ganadores estarán los servicios interactivos, los audiolibros y los deportes sociales, como el golf y el tenis. Los perdedores en los servicios empresariales serán posiblemente los editores de periódicos, los distribuidores de cupones de abarrotes y los minoristas del mercado masivo. Los ganadores en ofertas de servicios serán probablemente los consejeros corporativos, las redes de telecomunicaciones personalizadas y los servicios domésticos. A los expertos en marketing se les aconseja mucho que tomen con seriedad a los Dorados Grises y que comercialicen marcas que proporcionen felicidad, conveniencia y ahorro de tiempo.

Fuente: Allyson L. Stewart-Allen, "EU's Future Consumers: Three Groups to Watch", Marketing News *35, No. 12, 4 de junio de 2001, pp. 9-10.*

marketing GLOBAL *en acción*

A nivel mundial, sólo alrededor de 100 millones de mujeres usan tampones; el potencial de mercado total se estima en 1,700 millones de mujeres. A mediados de la década de 1990, Tambrands, comercializadores de los tampones marca Tampax, abordó la segmentación del mercado en términos de qué tanto se niegan las mujeres a usar tampones. El grupo 1 (Estados Unidos, Reino Unido y Australia) está integrado por mujeres que usan tampones y creen estar bien informadas sobre ellos. El uso de tampones en el grupo 2 (Francia, Israel y Sudáfrica) está limitado a cerca del 50 por ciento de las mujeres; algunas mujeres de este grupo están preocupadas de que el uso de tampones ocasione una pérdida de la virginidad. La publicidad dirigida a las mujeres del grupo 2 se centra en el respaldo de los ginecólogos.

El grupo 3, que incluye a Brasil, China y Rusia, representa el mayor reto. En estos mercados, Tambrands debe enfrentar dos problemas: las preocupaciones en torno a la virginidad y el hecho de que casi todas las mujeres del grupo tienen poca o ninguna experiencia con el uso de tampones. A pesar del hecho de que los mensajes publicitarios variarán con cada grupo, cada uno terminará con el lema. "Tampax. Las mujeres saben". Tambrands asignó 65 millones de dólares a una campaña publicitaria dirigida a los tres grupos en 27 países. Un riesgo: el lenguaje directo de la campaña podría ofender a las mujeres. Jeffrey Hill de Meridian Consulting Group comentó sobre los planes de Tambrands: "el mayor desafío en la expansión global de tampones es hacer frente a las costumbres religiosas y culturales que sugieren que la inserción vaginal está fundamentalmente prohibida por la cultura".

Fuentes: Emily Nelson y Miriam Jordan, "Sensitive Export: Seeking New Markets for Tampons, P&G Faces Cultural Barriers", The Wall Street Journal, *8 de diciembre de 2000, pp. A1, A8; Yumiko Ono, "Tambrands Ads Aim to Overcome Cultural and Religious Obstacles",* The Wall Street Journal, *17 de marzo de 1997, p. B8; Dyan Machan, "Will the Chinese Use Tampons?"* Forbes, *16 de enero de 1995, pp. 86-87.*

universalmente. Del mismo modo, muchos europeos están interesados en mejorar la salud y la longevidad de sus mascotas. En consecuencia, Procter & Gamble comercializa su alimento de calidad superior para mascotas marca Iams, como una forma de mejorar la salud de las mascotas.[27]

Segmentación étnica

En muchos países, la población incluye grupos étnicos de tamaño significativo. Por ejemplo, en Estados Unidos, hay tres segmentos étnicos importantes: afroamericanos, asiático-americanos e hispanoamericanos. Cada segmento muestra una gran diversidad y puede subdividirse aún más. Por ejemplo, los asiático-americanos incluyen a los

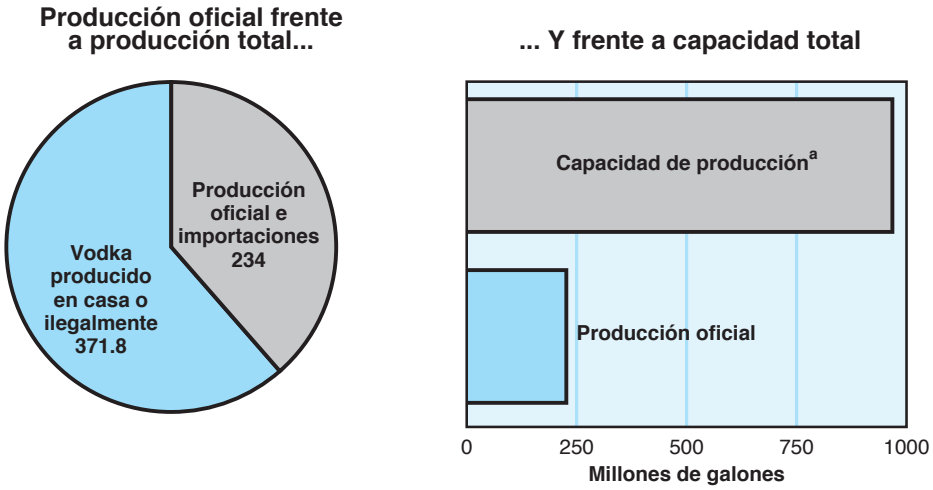
El vodka de fabricación casera, hecho a base de granos o remolacha, es una tradición muy antigua en Rusia. Considere el siguiente pasaje de la novela satírica de Vladimir Voinovich, La vida y aventuras extraordinarias del soldado Iván Chonkin:

> *"Tintinearon sus vasos. Iván bebió el contenido de su vaso y casi cayó de su silla. Perdió el aliento al instante, justo como si lo hubieran golpeado en el estómago...*
>
> *Gladishev, quien había bebido de su propio vaso sin ninguna dificultad, miraba a Iván con una sonrisa burlona. 'Bien, Iván, ¿cómo está el vodka casero?'. 'De primera calidad', lo elogió Chonkin, secando las lágrimas de sus ojos con la palma de su mano. 'Te deja sin aliento'".*

[27] Sarah Ellison y Emily Nelson, "Pet-Food Companies Compete to Be the Pick of the Litter", *The Wall Street Journal*, 31 de julio de 2001, p. B11.

Figura 7-1

Industria del vodka en Rusia



Consumo de vodka ruso, 1997[b]	557.96 millones de galones
Dinero perdido en producción no contabilizada[c]	1,890 millones de dólares

[a]De 800 empresas autorizadas para producir licor fuerte, con contenido alcohólico de 128 por ciento
[b]Se cree que el nivel de consumo es mucho mayor
[c]Convertido de rublos a dólares estadounidenses al tipo de cambio corriente

tailandeses americanos, vietnamitas americanos y chinos americanos, y cada uno de estos grupos habla un idioma diferente. En contraste, la población hispana de Estados Unidos incluye a los méxico americanos, puertorriqueño americanos, cubano americanos y otros grupos que comparten un idioma común. El segmento hispanoamericano está integrado por más de 40 millones de personas que representan alrededor del 14 por ciento de la población y 560 mil millones de dólares en poder adquisitivo anual. Como grupo, los hispanoamericanos son muy trabajadores y muestran una fuerte orientación familiar y religiosa. Además, considere las siguientes estadísticas:

- Las familias mexicanas de California tienen ingresos después de impuestos de 100 mil millones de dólares, la mitad del ingreso total de todos los méxico-americanos.
- Se pronostica que el número de adolescentes hispanos aumentará de 12 a 18 por ciento de la población adolescente estadounidense en la próxima década.

Desde el punto de vista del marketing, estos grupos ofrecen grandes oportunidades. Las empresas de diversos sectores de la industria, incluyendo los de alimentos y bebidas, bienes de consumo duradero y servicios de recreación y financieros reconocen la necesidad de incluir estos segmentos al preparar programas de marketing para Estados Unidos. Por ejemplo, empresas con sede en México se centraron en oportunidades en el norte. Tres cadenas de tiendas minoristas mexicanas (Famsa, Grupo Gigante y Grupo Comercial Chedraui) abrieron tiendas en Estados Unidos. Humberto Garza Valdez, presidente de Famsa, explicó en la gran inauguración de una tienda en San Fernando, California: "no venimos a Estados Unidos a enfrentar a grandes empresas como Circuit City o Best Buy. Nuestro enfoque está en el mercado hispano".[28]

De 1999 a 2000, los registros de compras de nuevos vehículos por hispanos en Estados Unidos aumentaron 20 por ciento, el doble de la tasa de crecimiento nacional total. Honda, Toyota y otros fabricantes automotrices japoneses han cortejado a los hispanos estadounidenses durante años y han creado considerable lealtad de marca. Ford y GM tratan de recuperar terreno, con resultados mixtos; a pesar del incremento de la publicidad dirigida a los hispanos, la participación en el mercado de GM está disminu-

[28] Joel Millman, "Mexican Retailers Enter U.S. to Capture Latino Dollars", *The Wall Street Journal*, 8 de febrero de 2001, p. A18.

yendo.[29] Las ventas de la cerveza Corona Extra en Estados Unidos han crecido con rapidez, gracias en parte al marketing inteligente para el segmento hispano. En vecindarios de ingreso bajo, las marcas de cerveza importada de calidad superior representan "lujos accesibles". Aunque un six-pack de Corona cuesta comúnmente por lo menos un dólar más que Budweiser en una bodega local, por lo general cuesta menos que Heineken. Sin embargo, los expertos en marketing deben comprender, que muchos hispanoamericanos viven en dos mundos; aunque se identifican mucho con Estados Unidos, también tienen un sentido de orgullo relacionado con las marcas que los vinculan a su herencia.[30]

EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE MERCADO Y SELECCIÓN DE MERCADOS O SEGMENTOS META[31]

Después de segmentar el mercado de acuerdo con uno o más de los criterios analizados, el siguiente paso es evaluar el atractivo de los segmentos identificados. Esta parte del proceso es muy importante al determinar el tamaño de los mercados nacionales emergentes como posibles metas. En esta etapa, los expertos en marketing global deben estar atentos a varios errores potenciales asociados con el proceso de segmentación del mercado. En primer lugar, hay una tendencia a sobreestimar el tamaño y el atractivo a corto plazo de los mercados nacionales individuales, sobre todo cuando los cálculos se basan principalmente en datos demográficos, como el ingreso y la población. Por ejemplo, aunque China, India, Brasil y otros mercados emergentes ofrecen sin lugar a dudas un potencial a largo plazo, la gerencia debe reconocer que los objetivos de utilidades a corto plazo y el crecimiento de los ingresos pueden ser difíciles de lograr. Durante la década de 1990, Procter & Gamble y otras empresas de bienes de consumo empacados aprendieron esta lección en América Latina. En contraste, el éxito de McDonald's en Rusia durante el mismo periodo es un caso de estudio sobre la persistencia y perspectiva a largo plazo. Una segunda trampa en la que caen los expertos en marketing global es centrar sus actividades en un país debido a que los accionistas o los competidores ejercen presión sobre la dirección de la empresa para no "perder" una oportunidad estratégica. Por ejemplo, recuerde que en el capítulo 2 se mencionó la declaración del ministro de finanzas hindú de que el siglo XXI sería "el siglo de India". Este tipo de declaraciones crean la impresión de que la gerencia debe "actuar ahora" para aprovechar una pequeña ventana de oportunidad. En tercer lugar, existe el peligro de que la red de contactos de la gerencia surja como un criterio primordial para el targeting. El resultado puede ser una entrada al mercado basada en la conveniencia más que en un análisis de mercado riguroso. Por ejemplo, una empresa puede participar en un acuerdo de distribución con un empleado extranjero que desee representar a la empresa al regresar a su país de origen. El asunto de seleccionar al distribuidor extranjero correcto se analizará detalladamente en el capítulo 12.

Con estos errores en mente, los expertos en marketing pueden utilizar tres criterios básicos para evaluar las oportunidades en mercados globales meta: el tamaño actual del segmento y el potencial de crecimiento previsto, la competencia y la compatibilidad con los objetivos generales de la empresa, así como la posibilidad de lograr con éxito una meta específica.

[29] Eduardo Porter, "Ford, Other Auto Makers Target Hispanic Community", *The Wall Street Journal*, 9 de noviembre de 2000, p. B4.

[30] Suein L. Hwang, "Corona Ads Target Hispanics in Effort to Hop to Head of US. Beer Market", *The Wall Street Journal Europe*, 21-22 de noviembre de 1997, p. 9; Michael Barone, "How Hispanics Are Americanizing", *The Wall Street Journal*, 6 de febrero de 1998, p. A22.

[31] Partes del siguiente análisis se adaptaron de David Arnold, *The Mirage of Global Markets* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2004), capítulo 2.

Tamaño actual del segmento y potencial de crecimiento

¿El segmento de mercado actual es suficientemente grande para ofrecer a una empresa la oportunidad de generar utilidades? Si la respuesta es negativa hoy, ¿tiene un potencial de crecimiento importante que lo haga atractivo en términos de la estrategia a largo plazo de una empresa? Considere lo siguiente:

- India es el mercado de teléfonos celulares de mayor crecimiento en el mundo. La industria se expande a una tasa/velocidad de 50 por ciento anual, con 5 millones de nuevos suscriptores que se suman cada mes. Aún así, las barreras que se originan en los entornos político y regulador han coartado el crecimiento del sector privado.[32]
- En India, 60 millones de hombres y mujeres de clase media ganan más de 275 dólares mensuales. El segmento crece con rapidez y se espera que aumente a 73 millones para 2010. Los consumidores jóvenes con conciencia de marca compran jeans Tommy Hilfiger de 100 dólares y bolsos Louis Vuitton de 700 dólares. Mohan Murjani posee los derechos para vender la marca Tommy Hilfiger en India. Comenta sobre el auge económico del que ha gozado el país durante una década y señala: "de manera deseable, las cosas cambiaron drásticamente. Lo que veíamos era un enorme crecimiento en términos de los activos de los consumidores, de sus ingresos y de su poder adquisitivo por medio del crédito".[33]

Como se mencionó antes, una de las ventajas de seleccionar un segmento del mercado a nivel global es que, aunque el segmento en un mercado nacional individual pudiera ser pequeño, es posible servir de manera rentable incluso a un segmento limitado si existe en varios países. La generación global MTV, con más de mil millones de miembros, es un ejemplo claro. Además, en virtud de su tamaño y poder adquisitivo, el segmento de adolescentes globales es muy atractivo para las empresas de bienes de consumo. En el caso de un enorme mercado nacional, como India o China, el tamaño del segmento y el potencial de crecimiento se evalúan de diferentes maneras. Por ejemplo, desde la perspectiva de una empresa de bienes de consumo empacados, los ingresos bajos y la ausencia de una infraestructura de distribución compensan el hecho de que 75 por ciento de la población de India vive en zonas rurales. Una decisión adecuada puede ser seleccionar únicamente zonas urbanas, aunque alberguen sólo a 25 por ciento de la población. La estrategia de Visa en China ilustra muy bien este criterio, ya que se relaciona con la demografía: Visa se centra en personas con un salario mensual equivalente a 300 dólares o más. La empresa calcula que 60 millones de personas encajan en la actualidad en esa descripción; para 2010, la cifra podría incluir hasta 200 millones de personas.

Gracias a la combinación de una demografía favorable y las necesidades relacionadas con los estilos de vida, Estados Unidos ha sido un mercado muy atractivo para las empresas automotrices extranjeras. Por ejemplo, la demanda de vehículos utilitarios deportivos hizo explosión durante la década de 1990. De 1990 al año 2000, las ventas de estos vehículos se triplicaron, creciendo de casi 1 millón de unidades en 1990 a 2 millones de unidades en 1996, llegando a 3 millones de unidades vendidas en el año 2000. ¿Por qué son tan populares estos vehículos? Principalmente por la seguridad de la tracción en las cuatro ruedas y el mayor despeje para tracción adicional en condiciones de manejo adversas. Además, tienen en general más espacio para transportar carga. Como reacción a la alta demanda del Jeep Cherokee, Ford Explorer y Chevy Blazer, los fabricantes no estadounidenses introdujeron modelos propios a diversos niveles de precios (vea la tabla 7-7). La consultora AutoPacific dijo que, para 2006, habría por lo menos 79 modelos de SUVs disponibles, a medida que Toyota, Nissan, Rover, BMW, Mercedes, Volkswagen y otras empresas automotrices globales se centrarán en compradores estadounidenses. Aunque el crecimiento disminuye en Estados Unidos, la popularidad de los SUVs aumenta en muchos otros países. Por ejemplo, en China, los

[32] Erie Bellman, "India's Cellphone Boom May Lose Charge", *The Wall Street Journal*, 25 de agosto de 2006, p. A6.

[33] Erie Bellman, "As Economy Grows, India Goes for Designer Goods", *The Wall Street Journal*, 27 de marzo de 2007, pp. A1, A17. Vea también Christina Passariello, "Beauty Fix: Behind L'Oréal's Makeover in India: Going Upscale", *The Wall Street Journal*, 13 de julio de 2007, pp. A1, A14.

En China, sólo alrededor del 1 por ciento de la población posee hoy en día una tarjeta de crédito. Eso significa alrededor de 13 millones de tarjetas para 1,300 millones de personas. Albert Shiung, vicepresidente de Visa International Asia Pacific en China, predice que 50 millones de tarjetas de crédito estarán en circulación para 2010. El Banco de China ofrece tarjetas de crédito Visa que portan el símbolo olímpico chino: una figura danzante basada en el signo chino jing que significa "capital/Beijing". Los visitantes a las Olimpiadas de Beijing en 2008 esperaban usar su plástico. El gobierno chino deseaba que 60 por ciento de las tiendas con ventas anuales de 1 millón de yuanes aceptaran tarjetas de crédito para el inicio de los juegos.

SUVs representan el sector de mayor crecimiento en la industria automotriz; los SUVs constituyen alrededor del 40 por ciento de las importaciones de automóviles. Los funcionarios de la división Cadillac de GM consideran la exportación a China del popular modelo de la empresa, Escalade, con un precio mayor de 50 mil dólares.[34]

Posible competencia

Un segmento de mercado o mercado nacional caracterizado por una fuerte competencia puede ser un segmento que debe evitarse. No obstante, si la competencia es vulnerable en términos de desventajas de precio o calidad, es posible que un recién llegado al mercado realice incursiones significativas. Por ejemplo, durante varias décadas pasadas, las empresas japonesas de diversas industrias centraron sus acciones en el mercado estadounidense a pesar de la presencia de líderes del mercado nacional muy arraigados. Algunos de los recién llegados resultaros ser extremadamente adeptos a la segmentación y al targeting; en consecuencia, hicieron incursiones significativas. Por ejemplo, en la industria de las motocicletas, Honda creó por primera vez el mercado de motocross para pequeños desplazamientos. Posteriormente, la empresa pasó al mercado de lujo con motocicletas más grandes dirigidas a conductores casuales cuyos

Tabla 7-7

Empresas automotrices globales que dirigen sus acciones al mercado estadounidense mediante la oferta de SUVs

Empresa automotriz	Modelo SUV actual	Precio actual* (o intervalo)	País de ensamble o manufactura	Año de introducción
Porsche	Cayenne	$42,000–$100,000	Alemania	2003
Volkswagen	Touareg	$35,000–$54,000	Eslovaquia	2004
Honda	CR-V	$21,000	Japón	1995
Toyota	RAV-4	$19,000–$25,000	Japón	1994
Kia	Sorento	$20,500–$29,000	Corea del Sur	2003
BMW	X5	$40,000–$70,000	Estados Unidos	2000
Mercedes-Benz	ML 350	$42,000–$50,000	Estados Unidos	2003

* Variaciones de precios debidas al motor, eje de transmisión, acabado y otras opciones.

[34] Peter Wonacott y Lee Hawkins Jr., "Saying 'Beamer' in Chinese", *The Wall Street Journal*, 6 de noviembre de 2003, p. B1. Vea también Joseph B. White, "Rollback: America's Love Affair with Sport Utilities Is Now Cooling Off", *The Wall Street Journal*, 30 de mayo de 2001, pp. A1, A8.

perfiles psicográficos eran muy diferentes de los perfiles de los conductores incondicionales de Harley-Davidson. En la digitalización de documentos, Canon rebasó a Xerox al ofrecer copiadoras compactas de escritorio y enfocar sus acciones hacia los gerentes de departamento y las secretarias. Estudios de caso similares se encuentran en las industrias de equipos de excavación (Komatsu frente a Caterpillar), fotografía (Fuji frente a Kodak) y muchas otras industrias. En contraste, también hay muchos ejemplos de empresas cuyos esfuerzos para desarrollar una posición en Estados Unidos terminaron en fracaso. Por ejemplo, en la industria de las computadoras, Acer no logró progresar en un mercado estadounidense dominado por marcas comerciales tan fuertes como Dell (vea el caso 1-2).

Posibilidad y compatibilidad

Si un segmento de mercado es considerado suficientemente grande y si los competidores fuertes están ausentes o parecen vulnerables, entonces la cuestión final a considerar es si una empresa puede o debe centrar sus acciones en ese mercado. La posibilidad de enfocarse en un mercado específico puede recibir un impacto negativo de diversos factores. Por ejemplo, es posible que existan obstáculos reguladores significativos que limiten el acceso al mercado. Actualmente, este asunto es de especial importancia en China. Además, la empresa puede enfrentar barreras culturales, como en el caso de los esfuerzos de Tambrands para construir su mercado para la higiene femenina. También pueden surgir otros problemas específicos de marketing; por ejemplo, en India se requieren de tres a cinco años para crear un sistema de distribución eficaz para muchos productos de consumo. Este hecho puede actuar como un impedimento para empresas extranjeras que en otras circunstancias se sentirían atraídas por el aparente potencial de la enorme población hindú.[35]

Los gerentes de marketing deben decidir qué tan bien encajan los productos de la empresa con el mercado nacional en cuestión, o como se señaló, si la empresa no ofrece en ese momento un producto adecuado, ¿tiene la posibilidad de desarrollar uno? Para tomar esta decisión, un experto en marketing debe considerar varios criterios:

- ¿Se requerirá adaptación? Si es así, ¿es justificable económicamente en términos del volumen de ventas esperado?
- ¿Las restricciones a la importación, los altos aranceles o una moneda fuerte del país de origen de la empresa aumentarán el precio del producto en la moneda del mercado meta, disminuyendo eficazmente la demanda?
- ¿Es aconsejable abastecerse localmente? En muchos casos, alcanzar segmentos del mercado global requiere realizar muchos gastos en distribución y viajes del personal de la empresa. ¿Tiene sentido abastecer productos en el país para exportarlos a otras partes de la región?

Por último, es importante abordar la pregunta de si centrar las actividades en un segmento específico es compatible con los objetivos generales de la empresa, su imagen de marca o las fuentes establecidas de ventaja competitiva. Por ejemplo, BMW es una de las marcas de automóviles de mayor calidad del mundo. ¿Debe BMW agregar una minivan a su línea de productos? El director general de BMW, Helmut Panke, explicó recientemente: "hay un segmento del mercado al que BMW no está abasteciendo y es el mercado de las minivans o segmento MPV (vehículo de propósitos múltiples). No tenemos una van porque una van, como está hoy en el mercado, no cumple con ninguno de los valores de marca del grupo BMW. Todos, como equipo, dijimos 'no'".[36]

Esquema para seleccionar mercados meta

Como se infiere de este análisis, sería muy útil contar con herramientas o estructuras formales disponibles al evaluar los mercados nacionales emergentes. La tabla 7-8 presenta

[35] Khozem Merchant, "Sweet Rivals Find Love in a Warm Climate", *Financial Times*, 24 de julio de 2003, p.9.

[36] Neal E. Boudette, "BMW's CEO Just Says 'No' to Protect Brand", *The Wall Street Journal*, 26 de noviembre de 2003, p. B1.

Mercado	Tamaño del mercado	Ventaja competitiva		Potencial de mercado	Términos de acceso	Potencial de mercado
China (1,300 millones)	100	.07	=	7	.50	3.5
Rusia (150 millones)	50	.10	=	5	.60	3.0
México (94 millones)	20	.20	=	4	.90	3.6

Tabla 7-8

Esquema de selección de mercados

un esquema de selección de mercados que incorpora algunos de los elementos que acabamos de analizar. Suponga que una empresa estadounidense identificó a China, Rusia y México como posibles mercados nacionales meta. La tabla muestra los países clasificados en orden descendente según el tamaño del mercado. A primera vista, podría parecer que China tiene el mayor potencial simplemente por su tamaño. Sin embargo, la ventaja competitiva de nuestra empresa hipotética es de 0.07 en China, 0.10 en Rusia y 0.20 en México. Si multiplicamos el tamaño del mercado y el índice de ventaja competitiva obtenemos un potencial de mercado de 7 en China, 5 en Rusia y 4 en México.

El siguiente paso del análisis requiere una evaluación de las diversas consideraciones de acceso al mercado. En la tabla 7-8, todas estas condiciones o términos se reducen a una cifra índice de términos de acceso, que es de 0.50 para China, 0.60 para Rusia y 0.90 para México. En otras palabras, las "consideraciones de acceso al mercado" son más favorables en México que en Rusia, quizás en este caso debido al TLCAN. La multiplicación del potencial de mercado por el índice de términos de acceso sugiere que México, a pesar de su pequeño tamaño, tiene mayor potencial de exportación que China o Rusia.

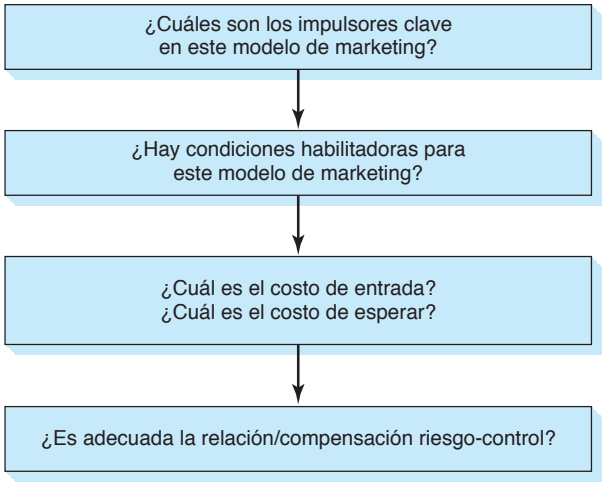
Aunque el esquema de la tabla 7-8 debe demostrar ser útil como una herramienta de proyección preliminar para comparaciones entre países, no llega lo suficientemente lejos para evaluar el potencial de mercado real. El experto en marketing global, David Arnold, desarrolló un esquema que va más allá de los datos demográficos y considera otras evaluaciones orientadas al marketing del tamaño del mercado y el potencial de crecimiento. En vez de un análisis de segmentación de "arriba abajo" comenzando, por ejemplo, con los datos de ingreso y población de un país específico, el esquema de Arnold se basa en un análisis de "abajo arriba" que comienza a nivel de producto-mercado. El término **producto-mercado** se refiere a un mercado definido por una categoría de productos; por ejemplo, en la industria automotriz, frases como "mercado de automóviles de lujo", "mercado de SUVs" y "mercado de minivans" se refiere a mercados de productos específicos. En contraste, frases como "el mercado ruso" o "el mercado hindú" se refieren a mercados nacionales.

Como se ilustra en la figura 7-2, el esquema de Arnold incorpora dos conceptos centrales: impulsores del modelo de marketing y condiciones habilitadoras. Los **impulsores del modelo de marketing** son elementos o factores clave requeridos para que una empresa se arraigue y crezca en el entorno de un mercado nacional específico. Los impulsores difieren dependiendo de si la empresa da servicio a mercados de consumo o industriales. ¿El éxito depende de establecer o apalancar un nombre comercial? O, ¿es la distribución o un equipo de ventas con conocimientos de tecnología el elemento clave? Los directivos de marketing que buscan una oportunidad deben comprender las verdaderas fuerzas impulsoras que influirán en el éxito de su producto-mercado específico. Las **condiciones habilitadoras** son características estructurales de mercado cuya presencia o ausencia determinan si el modelo de marketing será exitoso. Por ejemplo, en India, no hay mucha refrigeración en las tiendas ni en los puestos de alimentos del mercado. Esto crea retos para Nestlé y Cadbury Schweppes en su intento por sacar provecho del gusto cada vez mayor de los hindúes por los dulces de chocolate. Aunque las barras KitKat de Nestlé y Dairy Milk de Cadbury se ha reformulado para soportar mejor el calor, la ausencia o la naturaleza rudimentaria de la refrigeración dificulta los esfuerzos de las empresas para asegurar que sus productos estén en condiciones que se puedan vender.

Figura 7-2

Criterios de selección de segmentos de mercado

Fuente: Arnold, David, *Mirage of Global Markets, The: How Globalizing Companies Can Succeed As Markets Localize*, 1a. edición, © 2004. Reimpreso con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.



Después de identificar los impulsores del modelo de marketing y las condiciones habilitadoras, el tercer paso consiste en que la gerencia sopese los costos estimados por entrar y servir al mercado con los posibles flujos de ingresos a corto y largo plazos. ¿Vale la pena ingresar ahora a este segmento o mercado nacional? O, ¿sería mejor esperar hasta que se establezcan condiciones habilitadoras específicas? El asunto del tiempo se concibe en términos de la búsqueda de la **ventaja del pionero**. Ésta es la sabiduría convencional que sugiere que la primera empresa en entrar a un mercado tiene la mejor oportunidad de convertirse en el líder de mercado. Como ejemplo de la historia del marketing global que parece apoyar esta noción está Coca-Cola Company, que se estableció a nivel mundial durante la Segunda Guerra Mundial. No obstante, también hay *desventajas* del pionero, ya que la primera empresa en entrar a un mercado realiza con frecuencia fuertes inversiones en marketing sólo para descubrir que un competidor que llega más tarde cosecha algunos de los beneficios. Existe mucha evidencia de que los entrantes tardíos a los mercados globales también pueden tener éxito. Una manera de hacerlo es tomar como punto de referencia a empresas establecidas y después ser más hábiles que ellas, primero en forma local y luego a nivel global. Jollibee, la cadena de comida rápida con sede en Filipinas, es un ejemplo claro.

Los entrantes tardíos también tienen éxito al desarrollar modelos empresariales innovadores. Stephen Millar, director general del fabricante australiano de vinos BRL Hardy usó esta estrategia. La perspectiva de Millar era que ninguna marca global líder había surgido en el negocio de los vinos; en otras palabras, no había una empresa equivalente a Coca-Cola. Durante la década de 1990, Hardy se estableció como una marca global líder y logró esto moviéndose en varios frentes. En primer lugar, tomó el control de la función de ventas. En segundo lugar, la empresa se aseguró de que sus vinos se produjeran de tal modo que atrajeran a grupos demográficos más grandes que los "buscadores snob de vinos" que prefieren botellas de Francia e Italia. En tercer lugar, complementó su línea de marcas australianas con marcas selectas de otros países. En 2002, Hardy vendió 20 millones de cajas de vino en todo el mundo. En la actualidad, Hardy es una de las 10 empresas de vinos más importantes del mundo.[37]

Una manera de determinar los impulsores del modelo de marketing y las condiciones habilitadoras es crear un perfil de producto-mercado. El perfil debe abordar algunas o todas las siguientes preguntas básicas:

1. ¿Quién compra nuestro producto o marca?
2. ¿Quién no compra nuestro producto o marca?
3. ¿Qué necesidad o función desempeña nuestro producto? ¿Nuestro producto o marca es específico para esa necesidad?

[37] Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, "Going Global: Lessons from the Late Movers", *Harvard Business Review* 78, No. 2, marzo-abril de 2000, pp. 138-140. Vea también Christopher Lawton, "Aussie Wines Star at Spirits Marketer Constellation Brands", *The Wall Street Journal*, 16 de enero de 2004, pp. B1, B4.

4. ¿Hay una necesidad de mercado que no satisfagan las ofertas de producto o marca actuales?
5. ¿Qué problema resuelve nuestro producto?
6. ¿Qué compran actualmente los clientes para satisfacer la necesidad o resolver el problema al que nuestro producto va dirigido?
7. ¿Qué precio pagan por el producto que compran actualmente?
8. ¿Cuándo compran nuestro producto?
9. ¿Dónde compran nuestro producto?

DECISIONES DE PRODUCTO-MERCADO

El siguiente paso al evaluar los segmentos de mercado es una revisión por la empresa de las ofertas de productos actuales y potenciales en términos de su viabilidad para el mercado nacional o segmento. Esta evaluación se lleva a cabo creando una matriz de producto-mercado que registre en una hoja de cálculo los mercados como filas horizontales y los productos como columnas verticales. Cada celda representa la posible intersección de un producto y un segmento de mercado. En el caso de las empresas de dulces que hemos analizado, tanto Nestlé como Cadbury determinaron que la composición de un dulce de chocolate líquido sería una forma de resolver el problema del clima caliente de India. Las empresas también trabajan para mejorar las condiciones habilitadoras para vender las golosinas de chocolate tradicionales proporcionando refrigeradores a los comerciantes.

La tabla 7-9 muestra una matriz de producto-mercado para Lexus. Toyota lanzó la marca Lexus en 1989 con dos modelos sedán. En términos de segmentación del mercado, el comprador de automóviles de lujo que Lexus esperaba atraer se asocia con un grupo demográfico de altos ingresos. En 1996, Lexus lanzó su primer vehículo utilitario deportivo. La decisión de entrar al producto-mercado de SUVs representaba el deseo de la dirección para alcanzar a los consumidores de altos ingresos cuyos estilos de vida requerían algo distinto a un sedán de lujo. En 2007, Lexus ofreció un total de nueve modelos diferentes en Estados Unidos; entre ellos estaban el vehículo utilitario de lujo LX470 de primerísima calidad, el sedán de lujo LS430 y la serie IS de nivel básico. Los vehículos Lexus se comercializan en más de 60 países; Estados Unidos es el mercado número uno. Irónicamente, los vehículos se vendieron en Japón durante años bajo la marca Toyota; la línea se relanzó bajo la marca Lexus en 2005.[38]

Lexus vendió alrededor de 50,700 vehículos en Europa en 2006, contribuyendo el Reino Unido con 30 por ciento de esas ventas. La gerencia tiene la intención de convertir a Lexus en una marca global de lujo; la meta es vender 65 mil automóviles en Europa para el final de la década. A su vez, eso significa que la empresa debe centrar sus actividades en Alemania, el mercado más grande de Europa, donde 4 de cada 10 vehículos comprados son modelos de lujo. Alrededor de 15 millones de automóviles se venden en Europa cada año y Alemania representa casi una cuarta parte de ese total. En 2003, Lexus vendió cerca de 2,500 automóviles en Alemania; en comparación, Mercedes y BMW vendieron en conjunto un total de más de 500 mil vehículos. ¿Puede Lexus lograr el éxito en el territorio de dos de los fabricantes de automóviles de lujo líderes del mundo? Para atraer a los nacionalistas compradores de automóviles de Alemania, los vehículos Lexus experimentan una adaptación significativa. Por ejemplo, como los alemanes desean la opción de comprar vehículos con motores diesel, Lexus desarrolló nuevos modelos diesel para 2006, así como un motor híbrido, de gasolina y eléctrico, para el SUV RX330. Observe que, en Europa, Lexus ofrece el LX470, de primerísima calidad, sólo en un país: Rusia. ¿Puede explicar esta situación?, ¿cómo varían las ofertas de modelos entre los países BRIC?

[38] Jathon Sapsford, "Toyota Introduces a New Luxury Brand in Japan: Lexus", *The Wall Street Journal*, 3 de agosto de 2005, pp. B1, B5.

Tabla 7-9

Matriz de producto-mercado para Lexus, mercados nacionales selectos, 2006

Segmento nacional	Modelo del vehículo								
	ES	GS	GX	IS	LS	LX	RX	RX HV	SC
Asia									
Hong Kong	X	X		X	X		X	X	X
China	X	X		X	X	X	X		X
Taiwán	X	X		X	X	X	X	X	X
India					X				
América del Norte									
Canadá	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estados Unidos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
México									
América del Sur									
Brasil									
Europa									
Austria		X		X	X		X	X	X
Bélgica		X		X	X		X	X	X
República Checa		X		X	X		X	X	X
Dinamarca		X		X	X		X	X	X
Finlandia		X		X	X		X	X	X
Francia		X		X	X		X	X	X
Alemania		X		X	X		X	X	X
Gran Bretaña		X		X	X		X	X	X
Grecia		X		X	X		X	X	X
Irlanda		X		X	X		X	X	X
Países Bajos		X		X	X		X	X	X
Portugal		X		X	X		X	X	X
Rusia		X		X	X	X	X	X	X
Suecia		X		X	X		X	X	X
Suiza		X		X	X		X	X	X
Medio Oriente									
Israel		X		X	X				
Kuwait	X	X		X	X	X	X		X
Arabia Saudita	X	X		X	X	X	X		X

Fuente: Lexus Marketing.

OPCIONES DE ESTRATEGIAS DE MARKETING META

Después de evaluar los segmentos identificados en términos de los tres criterios presentados, se toma la decisión de si es conveniente perseguir una oportunidad específica o no. Si se toma la decisión de seguir adelante, es necesario desarrollar una estrategia de targeting adecuada. Hay tres categorías básicas de estrategias de marketing meta: marketing estandarizado, marketing concentrado y marketing diferenciado.

Marketing global estandarizado

El **marketing global estandarizado** es semejante al marketing masivo en un solo país. Requiere la creación de la misma mezcla de marketing para un amplio mercado masivo de posibles compradores. El marketing global estandarizado, conocido también como *marketing meta indiferenciado/no diferenciado*, se basa en la premisa de que existe un mercado masivo para todo el mundo. Además, el mercado masivo es atendido con una mezcla de marketing de elementos estandarizados. La adaptación de productos se disminuye al mínimo y una estrategia de distribución intensiva asegura que el producto

Cómo captar a los buscadores de aventuras con un clásico americano

En 2003, Harley-Davidson (H-D) celebró su centésimo aniversario. La empresa creció bastante durante sus primeros 100 años de operación; a inicios del siglo XXI, H-D tenía ventas de 2,100 millones de dólares, 8,000 empleados a nivel mundial y una red de 1,300 concesionarias en 48 países. El marketing de exportación inteligente permitió que H-D incrementara rápidamente las ventas mundiales de sus motocicletas grandes. Desde Australia hasta Alemania y la Ciudad de México, los fanáticos de H-D pagan el equivalente hasta de 25 mil dólares para poseer una motocicleta clásica de fabricación estadounidense. En muchos países, los concesionarios deben anotar a los posibles compradores en una lista de espera de seis meses debido a la gran demanda.

El éxito internacional de H-D llegó después de años de mercados extranjeros desatendidos. Además, la empresa era lenta para reaccionar a la amenaza creciente de los fabricantes japoneses. Al principio, la empresa usó una estrategia de ventas de exportación, representada por su red de concesionarios poco desarrollada. Además, la publicidad impresa usaba sólo traducciones literales de anuncios estadounidenses. Para finales de la década de 1980, después de reclutar concesionarios en los importantes mercados japonés y europeo, los directivos de la empresa descubrieron un principio básico de marketing global. Jerry G. Wilke, vicepresidente de marketing mundial en ese momento, comentó: "como reza el dicho, debíamos pensar a nivel global, pero actuar a nivel local". Los directivos comenzaron a adaptar el marketing internacional de la empresa para que respondiera más a las condiciones locales.

Por ejemplo, en Japón, la imagen fuerte de H-D y su alta calidad ayudaron a convertirla en la motocicleta importada de mayor venta. Con todo, Toshifumi Okui, presidente de la división japonesa de H-D no estaba satisfecho. Se sentía preocupado de que la frase final de los anuncios estadounidenses, "una constante estable en un mundo cada vez más confundido", no hiciera conexión con los conductores japoneses. Finalmente, Okui convenció a Milwaukee de que le permitiera lanzar una campaña de publicidad sólo para Japón yuxtaponiendo imágenes tanto de Japón como de Estados Unidos, con motociclistas estadounidenses rebasando un cochecito de dos ruedas tirado por un hombre, en cuyo interior se encontraba una geisha. Después de saber que los conductores de Tokio consideran esenciales las motocicletas de moda y personalizadas, H-D abrió dos tiendas que se especializaban en ropa y accesorios para motocicletas.

En Europa, H-D describió que una "salida por la noche" significa algo diferente a lo que quiere decir en Estados Unidos. La empresa patrocinó un rally en Francia, donde había cerveza y música rock en vivo hasta medianoche. Wilke recuerda: "la gente nos preguntaba por qué terminábamos el rally justo cuando la noche comenzaba. Así que tuve que persuadir a la banda de que siguiera tocando y reabrir el bar hasta las 3 o 4 A.M.". Aún así, los rallies son menos comunes en Europa que en Estados Unidos, por lo que H-D anima a sus concesionarios de tener sus puertas abiertas para todos en sus tiendas. Al andar en motocicleta por Europa, Wilke también se dio cuenta de que los motociclistas alemanes viajan con frecuencia a velocidades que exceden las 100 millas por hora. La empresa realizó cambios en el diseño para crear un desplazamiento más suave a velocidades de autopista. Las actividades de marketing de H-D en Alemania comenzaron centrándose en los accesorios para aumentar la protección de los conductores. En la actualidad, la empresa tiene una clara imagen de sus principales clientes europeos; Klaus Stobel, director de asuntos europeos de Harley-Davidson Europa, explicó: "las personas que compran Harleys en Europa son como las que compran BMWs en Estados Unidos. Son dentistas y abogados". Aún así, en 2002, Europa representó sólo el 8 por ciento de los ingresos globales de 2002.

"Todos creen que producimos motocicletas personalizadas, grandes y llamativas. En realidad tenemos una amplia gama de motocicletas muy adecuadas para los hábitos de manejo europeos. Tenemos un problema de percepción en torno a Harley, un asunto de debemos atacar".

John Russell, director administrativo de Harley-Davidson Europa

A pesar de la alta demanda por parte de fanáticos leales a la marca, la empresa limita intencionalmente los incrementos de la producción para mantener una alta calidad, así como una oferta de productos limitada con relación a la demanda. La producción total de motocicletas de la empresa superó recientemente la marca de 250 mil. Aún así, no hay suficientes motocicletas para andar de un sitio a otro, una situación que le conviene mucho a los directivos de la empresa. James H. Paterson, ex presidente de H-D, comentó en una ocasión: "suficientes motocicletas son demasiadas motocicletas".

Fuentes: Jeremy Grant y Harald Ehren, "Harley-Davidson Eyes Europe", Financial Times, *28 de julio de 2003, p. 17; Kevin Kelly y Karen Lowry Miller, "The Rumble Heard Round the World: Harleys",* Business Week, *24 de mayo de 1993, pp. 58, 60; Robert L. Rose, "Vrooming Back: After Nearly Stalling, Harley-Davidson Finds New Crowd of Riders",* The Wall Street Journal, *31 de agosto de 1990, pp. A1, A6; John Holusha, "How Harley Outfoxed Japan with Exports",* The New York Times, *12 de agosto de 1990, p. F5; Robert C. Reid, "How Harley Beat Back the Japanese",* Fortune, *25 de septiembre de 1989, pp. 155+.*

esté disponible en el mayor número de tiendas minoristas. El atractivo del marketing global estandarizado es claro: costos de producción bajos. Lo mismo es cierto de las comunicaciones globales estandarizadas.

MARKETING GLOBAL CONCENTRADO

La segunda estrategia de targeting global, el marketing meta concentrado, consiste en diseñar una mezcla de marketing para alcanzar un **nicho** (meta). Un nicho es tan sólo un segmento individual del mercado global. En cosméticos, House of Lauder, Chanel y otros comercializadores de cosméticos han utilizado esta estrategia con éxito para captar al segmento sofisticado y prestigioso del mercado. De modo similar, Body Shop International PLC abastece a consumidores de muchos países que desean comprar

A medida que Harley-Davidson continúa su expansión internacional, diversifica su base de clientes al captar a motociclistas de sexo femenino en mercados clave como Japón. Recientemente, H-D anunció incrementos de dos dígitos en sus ventas fuera de Estados Unidos. Según su director general, Jim Ziemer, esto es una evidencia de que la estrategia a largo plazo de la empresa está funcionando. H-D ha reemplazado a muchos concesionarios en Europa, adquirió su distribuidor australiano y establece concesionarios de servicio completo en China y Tailandia.

productos para el cuidado de la belleza y cosméticos "naturales" que no han sido probados en animales. El targeting concentrado es también la estrategia empleada por los campeones ocultos del marketing global: empresas desconocidas para la mayoría de las personas que han tenido éxito dando servicio a un mercado nicho que existe en muchos países. Estas empresas definen a sus mercados de manera precisa y se esfuerzan por lograr una profundidad global más que un alcance nacional. Por ejemplo, Winterhalter de Alemania es un campeón oculto en el mercado de lavavajillas, aunque la empresa nunca ha vendido ninguna a un consumidor, hospital o escuela. En vez de eso se centra exclusivamente en lavavajillas y acondicionadores de agua para hoteles y restaurantes. Jürgen Winterhalter comentó recientemente: "limitar la definición de nuestro mercado fue la decisión estratégica más importante que hayamos tomado alguna vez. Es el fundamento mismo de nuestro éxito en la década pasada".[39]

"Hay una diferencia significativa entre el 'mercado masivo' y el segmento de primera calidad. En el mercado masivo, los clientes buscan un buen negocio. En el segmento de primera calidad, buscan un vehículo que satisfaga sus expectativas y emociones".[40]

Helmut Panke, presidente de BMW

Marketing global diferenciado

La tercera estrategia de marketing meta, el **marketing global diferenciado**, representa una estrategia más ambiciosa que el marketing meta concentrado. Conocida también como **targeting de múltiples segmentos**, esta estrategia implica captar dos o más segmentos de mercado distintos con múltiples ofertas de la mezcla de marketing. Esta estrategia permite a una empresa lograr una cobertura de mercado más amplia. Por ejemplo, en el segmento de vehículos utilitarios deportivos, descrito antes, Rover tiene una Range Rover de 68 mil dólares en el mercado de prestigio. Una versión reducida, la Land Rover Discovery, compite directamente con el Jeep Grand Cherokee. El vehículo más reciente de Rover, la Freelander, se ha vendido en Europa durante años. Freelander se introdujo en el mercado estadounidense en diciembre de 2001 con precios desde 25 mil dólares. Del mismo modo, Stolichnaya produjo tres marcas de vodka ruso, cada una dirigida a diferentes segmentos de mercado: Stolichnaya Cristal de primerísima calidad, la marca "base" de calidad superior Stolichnaya y Privet (el nombre significa "saludos" en ruso), de precio bajo.

[39] Hermann Simon, *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), p. 54.
[40] Helmut Panke y Alex Taylor III, "BMW Turns More American Than Ever", *Fortune*, febrero de 2004, p. 130.

En la industria de los cosméticos, Unilever sigue estrategias de marketing global diferenciado, captando ambos extremos del mercado de perfumes. Unilever capta el mercado de lujo con Calvin Klein y Passion de Elizabeth Taylor; Wind Song y Brut son sus marcas del mercado masivo. El experto en marketing masivo Procter & Gamble, conocido por sus marcas Old Spice e Incognito, también emprendió esta estrategia con su adquisición en 1991 de EuroCos de Revlon, comercializador de Hugo Boss para hombres y el perfume Roma de Laura Biagiotti. A mediados de 1990, P&G lanzó una nueva fragancia de prestigio, Venecia, en Estados Unidos y varios países europeos. Actualmente, P&G también comercializa Envy, Rush y otras fragancias de Gucci como licenciatario de la casa de modas italiana. Por el contrario, en 1997, Estée Lauder adquirió Sassaby, propietaria de la marca Jane para el mercado masivo. Esta acción señaló la primera acción de Lauder fuera del segmento de prestigio.[41]

POSICIONAMIENTO

El término *posicionamiento* se atribuye a los expertos en marketing Al Ries y Jack Trout, quienes lo introdujeron por primera vez en un artículo publicado en 1969 en la revista *Industrial Marketing*. El **posicionamiento** se refiere a la acción de diferenciar una marca en la mente de los clientes con relación a los competidores en términos de las características y los beneficios que la marca ofrece o no. En otras palabras, el posicionamiento es el proceso que consiste en desarrollar estrategias para "cimentar la tierra" o "llenar un hueco" en la mente de los clientes meta.[42] El posicionamiento se usa frecuentemente junto con las variables de segmentación y las estrategias de targeting analizadas anteriormente. Por ejemplo, Unilever y otras empresas de bienes de consumo participan con frecuencia en marketing diferenciado meta, ofreciendo una amplia gama de marcas dentro de una categoría específica de productos. Entre las 10 marcas de detergente de Unilever están All, Disk, Surf y Persil; cada una se posiciona de manera diferente. En algunos casos, las extensiones de una marca popular pueden posicionarse en formas diversas. Por ejemplo, el dentífrico Total de Colgate se posiciona como la marca que resuelve una amplia variedad de problemas relacionados con la salud oral, incluyendo la periodontitis. En casi todo el mundo, Total está disponible en varias fórmulas, incluyendo Total Advanced Clean, Total Clean Mint Paste y Total Whitening Paste. El posicionamiento eficaz distingue a cada variedad de las demás.

Durante las décadas desde que Ries y Trout centraron su atención por primera vez en la importancia del concepto, los expertos en marketing han utilizado varias estrategias de posicionamiento general. Entre ellas están el posicionamiento por atributo o

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

Outlook: "Usted tiene varias marcas de alguna manera similares. ¿No hay riesgo de canibalismo entre ellas?"

Franck Riboud, presidente y director general de Groupe Danone: "Nuestras marcas tienen diferentes posicionamientos dentro del mismo mercado. Por ejemplo, en el caso de nuestras aguas embotelladas, Evian se relaciona mucho con la salud y la belleza (la promesa de lograr una apariencia juvenil bebiendo agua), en tanto que Volvic promueve el mismo mensaje, pero lo relaciona con la energía a través del reabastecimiento del cuerpo durante las actividades deportivas. No se canibalizan entre sí porque su comercialización promueve diferentes cualidades".

Fuente: "Think Global, Act Local", Outlook *No. 3, 2003, p. 9.*

[41] Tara Parker-Pope, "Estée Lauder Buys Jane Brand's Owner for Its First Venture into Mass Market", *The Wall Street Journal*, 27 de septiembre de 1997, p. B8.
[42] Al Ries y Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (Nueva York: Warner Books, 1982), p. 44.

beneficio, calidad y precio, uso o usuario y competidor.[43] Investigaciones recientes han identificado tres estrategias de posicionamiento adicionales que son particularmente útiles en el marketing global: posicionamiento basado en la cultura del consumidor global, local y extranjero.

Atributo o beneficio

Una estrategia de posicionamiento usada con frecuencia aprovecha los atributos, beneficios o características específicos de un producto. La economía, la confiabilidad y la durabilidad se utilizan frecuentemente como posiciones basadas en atributos y beneficios. Los automóviles Volvo son reconocidos por su construcción sólida que ofrece seguridad en caso de una colisión. En contraste, BMW se posiciona como "la máxima máquina para conducir", una alusión que significa desempeño. En las guerras constantes de las tarjetas de crédito, el lema publicitario de Visa "Está donde quieras que esté" dirige la atención al beneficio de la aceptación por los comerciantes de todo el mundo. En marketing global puede ser muy importante comunicar el hecho de que una marca es importada. Esta estrategia se conoce como *posicionamiento basado en la cultura del consumidor extranjero* (FCCP, por sus siglas en inglés).

Calidad y precio

Esta estrategia se concibe en términos de un continuo que va desde alta moda y calidad y precio elevado hasta buen valor (en vez de "baja calidad") a precio razonable. Una legendaria campaña publicitaria impresa de la cerveza belga Stella Artois contrapone la tapa de una botella abierta de Stella con imágenes de posesiones costosas, como un piano Steinway. El lema "Costosa de modo reconfortante" es el único texto; si se examina de cerca el Steinway, el lector puede ver que una de las teclas está rota debido a que ¡se usó para abrir la botella! InBev, la cervecería más grande del mundo en términos de volumen, comercializa la marca Stella Artois. InBev se formó en 2004 por la fusión de Interbrew de Bélgica y AmBev, la cervecería líder de Brasil. Aunque Stella es considerada como una cerveza "cotidiana" en su mercado local de Bélgica, el equipo de marketing de InBev la reposicionó como una marca global de primera calidad.[44]

En el extremo superior de la industria de licores destilados, los expertos en marketing de vodkas importados, como Belvedere y Stolichnaya Gold han posicionado con éxito sus marcas como entidades de primerísima calidad que se venden al doble del precio del vodka de primera calidad ("ordinario"). Los anuncios de varias marcas de vodka de exportación destacan sus orígenes nacionales, demostrando cómo el FCCP refuerza el posicionamiento de calidad y precio. Los expertos en marketing usan a veces la frase "publicidad de transformación" para describir la publicidad que busca cambiar la experiencia de comprar y usar un producto (en otras palabras, el beneficio del producto) para justificar una posición de mayor precio y calidad. Quizá, comprar y beber Grey Goose (de Francia), Belvedere (Polonia), Ketel One (Países Bajos) o Stolichnaya Gold (Rusia) es una experiencia de consumo más gratificante que comprar y beber una "marca de taberna", como Popov (¿quién sabe dónde se fabrica?).

Uso o usuario

Otra estrategia de posicionamiento representa cómo se usa un producto o se asocia la marca con un usuario o clase de usuarios. Por ejemplo, para aprovechar el éxito global y la enorme fama de la trilogía de *El señor de los anillos*, la unidad de pilas Duracell de Gillette presentó anuncios impresos y de televisión pregonando que, en escenarios naturales de zonas remotas de Nueva Zelanda, el director de la película, Peter Jackson, y su equipo usaron Duracell de manera exclusiva. Del mismo modo, el maquillaje Max Factor se ha posicionado como "el maquillaje que usan los artistas del maquillaje".

[43] David A. Aaker y J. Gary Shansby, "Positioning Your Product", *Business Horizons* 25, No. 2, mayo-junio de 1982, pp. 56-62.
[44] "Head to Head", *Economist*, 29 de octubre de 2005, pp. 66-69.

Seiko Corporation de Japón es dueña de la marca de relojes Pulsar. El mercado global de relojes se segmenta en diversas formas, como los beneficios buscados. Por ejemplo, muchos consumidores consideran que un reloj es un accesorio de lujo. Los fabricantes de relojes pueden seguir alguna o todas las estrategias de mercado meta analizadas en el capítulo. Pulsar es una marca para el mercado masivo; este anuncio impreso posiciona la marca por usuario.

Competencia

La referencia implícita o explícita a los competidores proporciona la base para una estrategia de posicionamiento eficaz. Por ejemplo, cuando Anita Roddick inició Body Shop International en la década de 1970, destacó la diferencia entre los principios que seguían las marcas "predominantes" para el cuidado de la salud y la belleza y los de su empresa. La marca Body Shop se destaca por sus ingredientes naturales, por no realizar pruebas en animales y por sus envases reciclables. Además, Roddick abandonó la estrategia convencional de la industria de prometer milagros; en vez de ello, a las mujeres se les proporcionaron expectativas realistas de lo que pueden lograr los productos para el cuidado de la salud y la belleza. Recientemente, la campaña de Dove "Campaña por la belleza real" abrió nuevos caminos al posicionar a la marca alrededor de una nueva definición de belleza. La campaña se basa en la investigación solicitada por Silvia Lagnado, directora de marca global de Dove. La investigación indicó que, a nivel

La Campaña por la belleza real de Dove apoya la misión de la marca Dove© para ampliar la definición de belleza. La campaña apoya a la Dove Self-Esteem Fund (Fundación Dove para la Autoestima) desarrollando talleres y herramientas educativas que ayudan a fomentar una autoestima positiva tanto en niñas como en mujeres jóvenes. La Campaña por la belleza real ha generado mucha publicidad favorable a nivel mundial.

mundial, sólo 2 por ciento de las mujeres se consideran bellas. Apoyada con esta información, la oficina de Ogilvy & Mather Worldwide, con sede en Dusseldorf, desarrolló el concepto que es la base de la "Campaña por la belleza real".

Posicionamiento basado en la cultura del consumidor global, extranjero y local[45]

Como se mencionó en el capítulo 4, y se analizó brevemente en este capítulo, el posicionamiento basado en la cultura del consumidor global es una estrategia que usa para captar diversos segmentos relacionados con la cultura del consumidor global emergente. El **posicionamiento basado en la cultura del consumidor global** (**GCCP**, por sus siglas en inglés) se define como una estrategia que identifica la marca como un símbolo de una cultura global o segmento específicos. Ha demostrado ser una estrategia eficaz para comunicarse con adolescentes globales, elites cosmopolitas, guerreros que recorren el mundo con sus laptops y que se consideran miembros de una "cultura de comercio transnacional" y otros grupos. Por ejemplo, la línea "My First Sony" de brillantes colores de Sony está posicionada como *la* marca de equipo electrónico para jóvenes de todo el mundo con padres exigentes. La campaña actual de imagen corporativa global de Philips se relaciona con el tema "Sentido y simplicidad". Benetton usa el eslogan "Colores unidos de Benetton" para posicionarse como una marca interesada en la unidad de la humanidad. El fuerte valor de marca de Heineken alrededor del mundo se atribuye en gran medida a una estrategia GCCP que refuerza la autoimagen cosmopolita de los consumidores.

Ciertas categorías de productos se prestan muy bien para el GCCP. Los productos high-tech (de alta tecnología) y high-touch (de alto contacto) se asocian con altos niveles de participación de los clientes y con un "idioma" compartido entre los usuarios.[46]

[45] El siguiente análisis se adaptó de Dana L. Alden, Jan-Benedict Steenkamp y Rajeev Batra, "Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture", *Journal of Marketing* 63, No. 1, enero de 1999, pp. 75-87.

[46] Teresa J. Domzal y Lynette Unger, "Emerging Positioning Strategies in Global Marketing", *Journal of Consumer Marketing* 4, No. 4, otoño de 1987, pp. 26-27.

Los *productos high-tech* son sofisticados, tecnológicamente complejos y difíciles de explicar o comprender. Los consumidores que los adquieren tienen con frecuencia necesidades o intereses especiales y motivos de compra racionales. Las marcas y los productos de alta tecnología se evalúan a menudo en términos de su rendimiento frente a los estándares objetivos establecidos. Los reproductores MP3 portátiles, los teléfonos celulares, las computadoras personales, los componentes de audio y video de cine en casa, los automóviles de lujo y los servicios financieros son algunas de las categorías de productos de alta tecnología para las que las empresas han establecido fuertes posiciones globales. Comúnmente, los compradores ya poseen (o desean adquirir) mucha información técnica. Por ejemplo, en términos generales, los compradores de computadoras de cualquier parte del mundo tienen los mismos conocimientos sobre microprocesadores Pentium, discos duros de 120 gigabytes, requisitos de memoria RAM y monitores de pantalla plana. El posicionamiento basado en el consumidor global de alta tecnología también funciona bien para productos de interés especial relacionados con el descanso o la recreación. Las bicicletas Fuji, el equipo deportivo Adidas y las cámaras Canon son ejemplos de productos de interés especial, exitosos a nivel global. Como casi todas las personas que compran y usan productos de alta tecnología "hablan el mismo idioma" y comparten la misma forma de pensar, las comunicaciones de marketing deben ser informativas y destacar los atributos y las características relacionados con el rendimiento para establecer el GCCP deseado.

En contraste, los consumidores que compran *productos high-touch* en general tienen motivos emocionales más que racionales. Los consumidores pueden sentir una conexión emocional o espiritual con los productos high-touch, cuyo rendimiento se evalúa en términos subjetivos y estéticos más que objetivos y técnicos. El consumo de los productos high-touch puede representar un acto de indulgencia personal, reflejar la autoimagen real o ideal del usuario o reforzar las relaciones interpersonales entre el usuario y los miembros de su familia o amigos. Los productos high-touch apelan a los sentidos más que al intelecto; si un producto viene con un manual detallado para el usuario, probablemente es high-tech; en contraste, la experiencia de consumo relacionada con un producto high-touch posiblemente no requiera consultar un manual de instrucciones. Los perfumes de lujo, la ropa de diseñador y el champagne fino son ejemplos de productos high-touch que se prestan al GCCP. Algunos productos high-touch se relacionan con la alegría o el placer de los "pequeños momentos de la vida". Los anuncios que muestran amigos platicando y tomando una taza de café en una cafetería o en la cocina

B&O dio a conocer recientemente un sistema de sonido con 14 bocinas para el Audi A8. Aun cuando está a todo volumen, las personas que se encuentran fuera del vehículo no pueden oír nada.

de alguno de ellos, colocan al producto en el centro de la vida diaria. Como lo ha demostrado Nestlé en forma convincente con su marca Nescafé, este tipo de argumento emocional, de alto contacto, se entiende en todo el mundo.

El GCCP de una marca puede reforzarse por medio de la selección cuidadosa de los componentes temáticos, verbales o visuales incorporados en la publicidad y otras comunicaciones. Para los expertos en marketing que tratan de establecer un GCCP high-touch, el descanso, romance y materialismo son tres temas que combinan bien. En contraste, el profesionalismo y la experiencia son temas de publicidad que funcionan bien para los productos de alta tecnología, como los servicios financieros globales. Por ejemplo, hace varios años, el banco Chase Manhattan lanzó una campaña publicitaria global de 75 millones de dólares relacionada con el tema "Beneficio de la experiencia". Según Aubrey Hawes, vicepresidente y director corporativo de marketing del banco, los clientes empresariales y de la banca privada de Chase "recorren el mundo y viajan por el mundo". Sólo tienen un Chase en sus mentes, así que, ¿por qué debemos tratar de confundirlos?"[47] Es probablemente que la audiencia meta de Chase sea lo suficientemente sofisticada para apreciar la sutileza de la destreza del redactor publicitario, ya que "profit" (beneficio) puede interpretarse como sustantivo ("ganancia monetaria") o verbo ("obtener una ventaja").

En algunos casos, los productos pueden posicionarse globalmente en forma "bipolar", es decir, tanto high-tech como high-touch. Esa estrategia se usa cuando los productos satisfacen los criterios racionales de los compradores y al mismo tiempo evocan una respuesta emocional. Por ejemplo, los componentes de audio y video de Bang & Olufsen de Dinamarca, en virtud de su funcionamiento y estilo elegante, se perciben tanto high-tech ("ingeniería avanzada y sonido superior") como high-touch (su diseño moderno e impecable combina muy bien con el resto de la decoración). Su director general, Torben Ballegaard Sørensen, explica: "nuestra marca tiene que ver con sentirse bien en casa o donde te sientas como en casa (en un automóvil u hotel). Cuando hay confusión en la vida diaria, puedes llegar a casa y usar un sistema funcional y plácido que te rodea de un ambiente de tranquilidad".[48] Nokia se ha convertido en la marca de teléfonos celulares líder del mundo porque la empresa combina rendimiento técnico de vanguardia con una orientación moderna que permite a los usuarios considerar sus teléfonos como extensiones de sí mismos. Del mismo modo, Apple Inc. posiciona sus productos con base tanto en su rendimiento ("procesador Intel Core 2 Duo de 64 bits")

En Financial Times, *Jonathan Margolis describe al reproductor de música iPod de Apple como "un diseño clásico de todos los tiempos". De modo similar, en su reseña publicada en* Far Eastern Economic Review, *Charles Bickers elogió a la laptop Titanium G4 por su apariencia "sorprendente" y señaló que la laptop "transmite poder corporativo sin ostentación". El revisor de* eWeek *afirmó que el firme e impecable armazón de titanio "redefine cómo se debe ver y sentir una computadora notebook". Los productos high-touch están diseñados para evocar estos tipos de respuestas. Sin embargo, el estilo no es la única parte de la historia, ya que las características técnicas de los productos Apple, incluyendo al iPhone, iPod Touch y los nuevos modelos de la computadora iMac presentados aquí, también satisfacen las necesidades de rendimiento y funcionalidad de los usuarios.*

[47] Gary Levin, "Ads Going Global", *Advertising Age*, 22 de julio de 1991, p. 42.
[48] John Gapper, "When High Fidelity Becomes High Fashion", *Financial Times*, 20 de diciembre de 2005, p. 8.

como en su diseño (el disco duro y otros componentes están integrados a la pantalla plana de iMac).

En la medida en que el inglés sea el idioma principal de los negocios internacionales, los medios masivos e Internet, uno puede argumentar que el inglés significa modernismo y una perspectiva cosmopolita. Por lo tanto, el uso del inglés en la publicidad y etiquetado en todo el mundo es otra manera de lograr el GCCP. El lema de Benetton "United Colors of Benetton" (Colores unidos de Benetton) aparece en inglés en toda la publicidad de la empresa. La implicación es que los consumidores de todo el mundo interesados en la moda compran en Benetton. Recuerde en el capítulo 4 el análisis del uso del inglés como una herramienta de marketing en Japón. Aun cuando una persona cuyo idioma materno es el inglés consideraría sin duda que la sintaxis es confusa, lo que cuenta es el simbolismo relacionado con el uso del inglés más que los significados específicos que las palabras podrían (o no) transmitir. Otra manera de reforzar un GCCP es usar símbolos de marca que no puedan interpretarse como relacionados con una cultura nacional específica. Como ejemplos están el logotipo del "pequeño nido" de Nestlé con un pájaro adulto alimentando a sus polluelos, el logotipo de Nike (inspirado en un ala de la diosa griega de la victoria) y la estrella de Mercedes-Benz.

Una segunda opción es el **posicionamiento basado en la cultura del consumidor extranjero** (**FCCP**, por sus siglas en inglés), que asocia a los usuarios de la marca, las ocasiones de uso o los orígenes de producción con una cultura o país extranjero. La publicidad en Estados Unidos de Foster's Brewing Group anuncia orgullosamente el origen nacional de la marca; los anuncios impresos muestran el lema "Foster's. Australians for Beer" (Foster's. Australianos para la cerveza), en tanto que los anuncios de televisión y radio se relacionan con el tema "How to Speak Australian" (Cómo hablar australiano). No hace falta decir que estos anuncios no se presentan en Australia. La publicidad para la marca Corona Extra del Grupo Modelo se asocia más con América Latina. El "origen estadounidense" de los jeans Levi, los cigarros Marlboro y las motocicletas Harley-Davidson (transmitido a veces con sutileza y a veces no) aumenta su atractivo para los cosmopolitas de todo el mundo y ofrece oportunidades para el FCCP. En ocasiones, el FCCP se usa en la publicidad de automóviles; por ejemplo, a principios de la década de 1990, Volkswagen presentó una campaña publicitaria que mostraba una palabra alemana *Fahrvergnügen*, que daba a entender tanto los orígenes alemanes de los automóviles como la alegría europea de manejar. A veces, las marcas comerciales sugieren un FCCP aun cuando un producto es de origen local. Por ejemplo, el nombre "Häagen-Dazs" se creó para implicar un origen escandinavo, aunque una empresa estadounidense lanzó el helado. Por el contrario, una popular goma de mascar de Italia comercializada por Perfetti lleva el nombre comercial "Brooklyn".

Los expertos en marketing también pueden utilizar el **posicionamiento basado en la cultura del consumidor local** (**LCCP**, por sus siglas en inglés), una estrategia que asocia la marca con significados de cultura local, refleja las normas de la cultura local, presenta la marca consumida por gente local en la cultura nacional o describe el producto como producido localmente para los consumidores locales. Una estrategia LCCP se observa en la publicidad de Budweiser en Estados Unidos; por ejemplo, los anuncios que muestran a los caballos Clydesdale asocian la marca con la cultura estadounidense de pequeños pueblos. Investigadores que estudian la publicidad por televisión en siete países descubrieron que el LCCP predominaba sobre todo en los anuncios de alimentos, así como de artículos personales y domésticos no duraderos.

resumen

El ambiente global debe analizarse antes de que una empresa intente expandirse a nuevos mercados geográficos. A través de la **segmentación del mercado global**, una empresa puede identificar y agrupar a clientes o países de acuerdo con sus necesidades y deseos comunes. La **segmentación demográfica** se puede basar en el ingreso y la población nacional, la edad, la herencia étnica y otras variables. La **segmentación psicográfica** agrupa a las personas según sus actitudes, intereses, opiniones y estilos de vida. La **segmentación conductual** utiliza el **estatus de usuario** y el **índice de uso** como variables de segmentación. La segmentación también puede basarse en los **beneficios** que buscan los compradores. Los **adolescentes globales** y las **elites globales** son dos ejemplos de los segmentos del mercado global.

Después de que los expertos en marketing han identificado los segmentos, el siguiente paso es el **targeting**: los grupos identificados se evalúan y comparan y entre ellos se selecciona uno o más segmentos con el mayor potencial. Los grupos se evalúan con base en varios factores, como el tamaño del segmento y el potencial de crecimiento, la competencia, la compatibilidad y la posibilidad. Además, la evaluación del mercado meta implica una comprensión profunda del **producto-mercado** en cuestión y la determinación de los **impulsores del modelo de marketing** y de las **condiciones habilitadoras** en los países bajo estudio. El momento de entrada al mercado debe tomar en cuenta si es posible obtener una **ventaja del pionero**. Después de evaluar los segmentos identificados, los expertos en marketing deben elegir una estrategia de targeting adecuada. Las tres categorías básicas de las estrategias globales de marketing meta son el **marketing estandarizado**, el **marketing concentrado (de nicho)** y el **marketing diferenciado (de múltiples segmentos)**.

El **posicionamiento** de un producto o marca para diferenciarlo en las mentes de los clientes meta se logra en diversas formas: posicionamiento por atributo o beneficio, posicionamiento por calidad y precio, posicionamiento por uso o usuario, y posicionamiento por competencia. En el marketing global, el **posicionamiento basado en la cultura del consumidor global (GCCP)**, el **posicionamiento basado en la cultura del consumidor extranjero (FCCP)** y el **posicionamiento basado en la cultura del consumidor local (LCCP)** son opciones estratégicas adicionales.

preguntas de repaso

1. Identifique las cinco estrategias básicas de segmentación. Proporcione un ejemplo de una empresa que haya usado cada una.
2. Explique la diferencia entre segmentación y targeting.
3. Compare y contraste el marketing global estandarizado, concentrado y diferenciado. Ilustre cada estrategia con un ejemplo de una empresa global.
4. American Izuzu Motors introdujo recientemente el AXIOM SUV en Estados Unidos con un precio base de 25,985 dólares. El precio base de un Honda CRV es de 18,750 dólares; los precios del RAV4 de Toyota inician en 16,365 dólares. Evalúe la decisión de Isuzu de captar el mercado estadounidense de vehículos utilitarios deportivos.
5. ¿Qué es posicionamiento? Identifique las diferentes estrategias de posicionamiento presentadas en el capítulo y proporcione ejemplos de empresas o productos que ilustren a cada una de ellas.
6. ¿Qué es posicionamiento basado en la cultura del consumidor global (GCCP)?, ¿qué otras opciones de posicionamiento estratégico tienen los expertos en marketing global?
7. ¿Qué es un producto high-touch? Explique la diferencia entre el posicionamiento de productos high-tech y el de productos high-touch. ¿Es posible posicionar algunos productos usando ambas estrategias? Explique.

Caso 7-1

Los fabricantes automotrices captan a la generación Y

Los fabricantes automotrices del mundo tienen a la Generación Y (Gen Y) en la mira. La generación Y es el grupo integrado por 71 millones de estadounidenses nacidos entre 1977 y 1994. A medida que su base de clientes envejece, los fabricantes automotrices desean crear lealtad de marca entre la juventud del país. Por ejemplo, el comprador promedio de Toyota tiene 47 años de edad; para Honda, esta cifra es de 44 años (tabla 1). Además, en Japón, su país de origen, la población no sólo está envejeciendo, sino que se espera que haya dejado de crecer por completo para 2007. En un cambio total de la idea ortodoxa que existe en algunas partes del mundo de que "globalización = americanización", los estadounidenses jóvenes que compran automóviles equiparan a los automóviles de diseño japonés con estilo.

La tendencia comenzó en California; las siglas *JDM* ("Japanese Domestic Market"; Mercado Nacional Japonés) corresponden a la abreviatura para designar a los accesorios automotrices que, debido a las diferentes regulaciones, sólo están disponibles en Japón. Por medio de Internet, los amantes de los automóviles (muchos de los cuales prefieren el Honda Civic) ordenan turbocompresores y otras partes y personalizan sus vehículos. La tendencia "sintonizadora" de la costa Oeste ganó impulso a nivel nacional con el estreno de la película *Rápido y furioso* en 2002.

Honda capta a consumidores de la generación Y con Element, un SUV compacto con un estilo exterior convencional, una palanca de velocidades montada en el tablero de instrumentos y tapicería de los asientos a prueba de agua. Element, lanzado en 2003, está disponible en modelos con sistema de tracción en 2 y 4 ruedas. Las ventas del primer año excedieron la meta de 50 mil unidades; la mitad de las personas que compraron Elements no habían tenido un Honda antes.

Tabla 1 *Edad promedio del comprador de marcas automotrices selectas*

Marca	Edad promedio del comprador
Toyota	47
Chevrolet	45
Ford	45
Honda	44
Pontiac	44
Mitsubishi	41
Volkswagen	41
Toyota Scion	39

Toyota, Honda y otras empresas apuestan que los compradores de automóviles de la generación Y están listos para probar algo nuevo, por lo que usan diversas estrategias de producto. En la primavera de 2003, Honda lanzó Element, un vehículo utilitario deportivo en forma de caja que se fabrica en Estados Unidos. Con un precio base de 18,300 dólares, el vehículo está dirigido a hombres de 24 años de edad. Toyota respondió con el lanzamiento de la minivagoneta Scion xB en Estados Unidos; el vehículo ya estaba disponible en Japón, donde se conoce como automóvil para jóvenes.

"De alguna manera se propagó la idea de que a la juventud le gustan realmente los automóviles raros y que eso atraerá a los jóvenes porque usan gorras de béisbol hacia atrás y pantalones a punto de caerse de las caderas. Bueno, no es así. Si usted va a los campus universitarios de Estados Unidos, temo decirle que en el estacionamiento verá una gran proporción de BMW 3 Series. Ahora, no son 3 Series nuevos... pero el vehículo ideal para ellos es el BMW 3 Series. Darles una máquina rara y de apariencia tonta y decirles 'miren, diseñamos esto justo para ustedes', eso es el beso de la muerte. Mi respuesta es: véndeles un automóvil usado de tres o cuatro años. Así es como siempre ha sido".

Bob Lutz, vicepresidente de General Motors

Otros fabricantes automotrices miden el potencial y atractivo del segmento de la generación Y. Hyundai puso en marcha Hyundai Investigative Teams (HIT, por sus siglas en inglés) en un esfuerzo por comprender mejor las necesidades, los deseos y las preferencias de los compradores de automóviles jóvenes. Por ejemplo, a principios de 2004, una unidad HIT integrada por ocho adolescentes, de 16 a 18 años de edad, visitó el Chicago Motor Show. Pasaron un día viendo vehículos y proporcionaron retroalimentación. En la actualidad, Hyundai no está dirigido al mercado de los jóvenes. Sin embargo, la empresa usa los HIT para evaluar la fortaleza de las ofertas de productos de sus competidores. Después de ver el Scion xB, un miembro femenino del HIT lo describió como: "un autobús payaso. Me reí cuando lo vi. ¿Es *eso* lo que todos piensan que nos gustaría?"

"El posicionamiento inicial de Scion ignoró el hecho de que eran parte de Toyota. Ahora, Toyota mantiene casi todo el control del mercado".

George Peterson, director general de AutoPacific

A pesar de tales reacciones, Scion ha resultado ser muy popular entre los jóvenes. En 2006, Scion excedió fácilmente su meta de ventas de 150 mil vehículos; 80 por ciento de los compradores nunca había adquirido un Toyota antes. Ese éxito impulsó a la gerencia a limitar las ventas a 150 mil vehículos en los modelos de los siguientes años. Los directivos también analizaban si debían abandonar el plan limitado de anuncios publicitarios por televisión por el marketing de eventos y del llamado entretenimiento de marca. La marca Scion ya se ha ampliado a un sello discográfico para artistas que apenas empiezan y a una línea de ropa. Además, la presencia en línea de Scion se trasladó de MySpace.com a Second Life. Mark Templin, vicepresidente de Scion, explicó: "como ya no tenemos que centrarnos en la conciencia de marca, podemos ser aún más vanguardistas y arriesgados".

Preguntas de repaso

1. ¿Por qué los fabricantes automotrices japoneses captan a la generación Y?
2. ¿Considera que Honda y Toyota usan la estrategia correcta al crear nuevos vehículos como Element y Scion?

3. ¿Está de acuerdo con la decisión de Toyota de limitar el número de vehículos Scion disponibles para su venta?

Fuentes: Bernard Simon, "Scion Brand Greases the Wheels for Toyota", *Financial Times*, 26 de abril de 2006, p. 11; Gina Chon, "A Way Cool Strategy: Toyota's Scion Plans to Sell Fewer Cars", *The Wall Street Journal*, 10 de noviembre de 2006, pp. B1, B2; Chris Woodyard, "Outside-the-Box Scion Scores with Young Drivers", *USA Today*, 2 de mayo de 2005, pp. 1B, 2B; Jeremy Grant, "Carmakers Try to Fathom the Teenage Taste", *Financial Times*, 10 de febrero de 2004, p. 10; Jeremy Grant, "In the Driving Seat of a Car Giant: Bob Lutz", *Financial Times*, 3-4 de enero de 2004, p. W3; Sholnn Freeman y Norihiko Shirouzu, "Toyota's Gen Y Gamble", *The Wall Street Journal*, 30 de julio de 2003, p. B1; Micheline Maynard, "Carmakers Design for Generation Y", *The New York Times*, 16 de enero de 2003, pp. Cl, C16; Norihiko Shirouzu y Todd Zaun, "Big Wheels: Japan Auto Makers Train Their Sights on the U.S. Again", *The Wall Street Journal*, 3 de enero de 2003, pp. A1, A6; Sholnn Freeman, "New Wheels for Generation Y", *The Wall Street Journal*, 14 de enero de 2002, pp. B1, B3.

Caso 7-2

Los jóvenes del mundo proclaman, "¡queremos nuestro MTV!"

El "accidente con el guardarropa" de Janet Jackson durante el espectáculo de medio tiempo del Super Bowl 2004 causó sensación a nivel mundial. Para bien o para mal, MTV, que produjo el espectáculo, demostró que todavía tiene la capacidad para causar sensación. A nivel mundial, los gustos y las tendencias musicales han cambiado mucho desde que MTV salió por primera vez al aire en 1981. Pocos espectadores actuales recuerdan a los Buggles, el dúo británico cuya canción "Video Killed the Radio Star" se interpretó en el primer clip transmitido. En cierta forma, MTV se ve igual en el siglo XXI que en la década de 1980. No obstante, en la actualidad, el alcance de MTV se extiende más allá de Estados Unidos; la unidad MTV Networks de Viacom, que también incluye a VH1, Comedy Central y Nickelodeon, integra la red más grande del mundo con casi 1,000 millones de espectadores en 160 países.

Sin embargo, MTV no ha prosperado ofreciendo los mismos videos y sonidos en cada mercado. Más bien, gran parte de su éxito se debe a que se da cuenta de que las sensibilidades y los gustos de los espectadores varían a nivel regional y nacional. MTV investiga minuciosamente esas sensibilidades y gustos y después los atiende. MTV es popular sobre todo entre las personas de 15 a 34 años de edad, teniendo los principales consumidores entre 15 y 24 años (una audiencia de puros jóvenes, como los directivos señalaron con orgullo). Los directivos de MTV precisaron con rapidez que la programación del canal está sin duda dirigida a la audiencia; los programas como *Total Request Live* (*TRL*) permiten al canal permanecer cerca de su audiencia.

El cantante nigeriano Tuface se presentó en Johannesburgo para el lanzamiento de MTV Base. El presidente de MTV, Bill Roedy, espera que algunos artistas locales que aparecen en el canal alcancen un mayor reconocimiento global. Roedy comenta: "Buscamos que África tenga una gran contribución. Va a enriquecer nuestros canales en todo el mundo. Estamos trabajando muy duro para desarrollar artistas locales. Es algo en lo que verdaderamente creemos".

En un periodo de seis años a partir de su lanzamiento, MTV había penetrado en cerca de 50 millones de hogares estadounidenses, prácticamente toda la audiencia de cable nacional de ese época. Después de conquistar Estados Unidos, y con el apoyo de anunciantes orientados a la juventud, como Coca-Cola, Levi's y Nike, MTV Europe se lanzó en Rotterdam en 1987. Hoy en día, MTV tiene 16 señales locales en Europa con una cobertura que va de Irlanda a Rusia. Las señales locales son importantes porque hasta 70 por ciento de los ingresos proviene de anunciantes de mercados locales. Un impulsor local de los ingresos publicitarios es el compromiso de MTV de presentar a sus espectadores grupos musicales locales. No obstante, a pesar de su sensibilidad a las preferencias locales, los directivos y productores aún buscan economías. Bill Roedy, presidente de MTV Networks International, dijo a la revista *Billboard* en el año 2000: "MTV busca oportunidades de formato para que el contenido de un área viaje a otra con una apariencia y sentimiento locales".

La mezcla de elementos globales y locales en proporciones que reflejen las preferencias locales está muy clara en Asia. Cuando MTV entró por primera vez a Japón en 1992, se enfrentó a un éxito limitado debido a que un acuerdo de licencia con varios fabricantes de equipo electrónico limitó el control que los directivos del canal tenían sobre el contenido; el resultado fue un énfasis excesivo en la música pop internacional que estaba fuera de sincronía con los espectadores. MTV Japón se lanzó de nuevo con un énfasis en una amplia investigación de la audiencia y un nuevo enfoque en la música y los artistas locales.

En la actualidad, MTV Asia llega a 125 millones de hogares y está integrado por siete canales: Japón, Taiwán, Hong Kong, China, Corea, MTV India y MTV Sudeste Asiático (con señales locales en idioma inglés para Singapur, Indonesia, Malasia, Tailandia y Filipinas) En India, el canal se presenta como bromista, colorido y jovial. Por ejemplo, el comediante Cyrus Barocha presenta un programa llamado *MTV Bakra* que le juega bromas con una cámara escondida a víctimas ingenuas. En contraste, la programación en Taiwán es similar a la de Estados Unidos: aguda y directa. En general, la lista discográfica de MTV Mandarín contiene alrededor de 80 por ciento de música local, en tanto que MTV Filipinas presenta sobre todo artistas internacionales.

En 2003, Roedy presentó una nueva estrategia para "lograr escala de mercado" Comentó: "hemos construido una gran infraestructura. Es momento de usar nuestros recursos y desarrollar una programación que cruce fronteras, regiones y que incluso llegue a ser global". La nueva programación puede costar entre 200 mil y 350 mil dólares por episodio de 30 minutos; Roedy espera crear programas que sean atractivos sin importar dónde vivan los espectadores.

Entretanto, el panorama global de los medios cambiaba con rapidez. Nuevas formas de medios, como MySpace, YouTube,

Facebook y muchos otros sitios Web que presentan contenido generado por los usuarios, habían surgido en la escena. El mercado de los jóvenes se fragmentaba conforme los consumidores descargaban y compartían videos y otros contenidos por medio de computadoras, teléfonos celulares y reproductores de música portátiles. En 2005, News Corporation pagó 580 millones de dólares por MySpace y Google adquirió YouTube por 1,650 millones de dólares. Gracias a los nuevos propietarios corporativos con grandes bolsillos, los advenedizos se volvieron globales rápidamente. Por ejemplo, MySpace lanzó sitios personalizados en el Reino Unido, Irlanda, Australia, Alemania, Francia y Japón.

En 2006, el presidente ejecutivo de Viacom, Sumner Redstone, despidió al director general y presidente Tom Freston; Redstone creía que Freston no había actuado de manera suficientemente agresiva para adquirir MySpace o algún otro medio similar atractivo. Ahora, conforme MTV viene a menos, Mika Salmi, presidente de medios globales de MTV Networks, confía en que su empresa puede reinventarse y comenta: "tenemos un alcance increíble a través de muchas plataformas. Deseamos profundizar más, las personas desean más programación dirigida.

A pesar de estas declaraciones, algunos observadores de la industria cuestionan si MTV puede crear su propio contenido digital imprescindible. El analista de medios, Kaan Yigit, dijo: "la analogía es Gap. Ambas son realmente marcas para la generación X con sus años de apogeo que quedaron atrás... Son icónicas, reconocidas, populares y respetadas por su importancia pasada, pero ya no son fundamentales para nuestra cultura".

Preguntas de repaso

1. Describa la estrategia de marketing global de MTV.
2. ¿Cuáles son algunos de los errores de captar al segmento global de jóvenes?
3. El éxito original de MTV se basó en su reputación como iniciador de una tendencia en música y videos. ¿Cómo puede reposicionarse la empresa en el nuevo entorno de los medios de hoy en día?
4. ¿Cómo puede MTV desarrollar una estrategia digital que mantenga la lealtad de la audiencia y garantice una fuerte presencia de marca en Internet?

Fuentes: Tim Burt, "Veteran Leads MTV's Attack", *Financial Times*, 12 de agosto de 2003, p. 6; Charles Goldsmith, "MTV Seeks Global Appeal", *The Wall Street Journal*, 21 de enero de 2003, pp. B1, B3; Anne-Marie Crawford, "MTV: Out of Its Teens", *Ad Age Global* 1, No. 9, mayo de 2001, pp. 25-26; Magz Osborne, "Second Chance in Japan", *Ad Age Global* 1, No. 9, mayo de 2001, pp. 26, 28; Claudia Penteado, "MTV Brazil Wins Success with Local Programming", *Ad Age Global* 1, no. 9, mayo de 2001, p. 29; Mimi Turner, "A Q&A with Bill Roedy", *Billboard* 112 No. 36, 2 de septiembre de 2000, pp. 48, 54; Owen Hughes, "MTV Asia's Five Branches", *Billboard* 112, No. 36, 2 de septiembre de 2000, pp. 48, 54; Sally Beatty y Carol Hymowitz, "How MTV Stays Tuned In to Teens", *The Wall Street Journal*, 21 de marzo de 2000, pp. B1, B4.

8 Importación, exportación y suministro

Europa es famosa por ser una fuente de artículos finos de piel, como bolsos y zapatos. Cada año, los consumidores de Europa compran 2,500 millones de pares de zapatos. En la actualidad, los zapatos chinos constituyen alrededor de un tercio del mercado; desde 2001, cuando China se unió a la OMC, las importaciones chinas aumentaron diez veces. Las importaciones procedentes de Vietnam se duplicaron en el mismo periodo. La inundación de importaciones de zapatos desde China y Vietnam ha tenido un auge inesperado para los minoristas europeos y los consumidores conscientes en el valor. Sin embargo, los fabricantes de Italia, España y Francia, enfrentando una amenaza para sus negocios, buscaron protección. En un esfuerzo por frenar la ola de importaciones, la Comisión Europea impuso aranceles durante un periodo de dos años: 16.5 por ciento a los zapatos de China y 10 por ciento a los de Vietnam. En general, los aranceles afectarán al 11 por ciento de los zapatos vendidos en Europa. El voto de los representantes de los países miembros de la UE fue cerrado: 13 a 12. El estrecho margen de victoria a favor de los aranceles refleja los puntos de vista divergentes en Europa acerca de cómo hacerle frente a los bienes asiáticos de bajo costo. Los países que apoyan el libre comercio, como Reino Unido, Irlanda y Suecia, se oponen a los aranceles. Un grupo comercial, European Branded Footwear Coalition (la Coalición Europea de Calzado de Marca), también protestó, señalando que los aranceles incrementarían el precio de un par de botas para dama en 6.50 euros, es decir, más de 8 dólares.

El éxito de los exportadores chinos y vietnamitas (y la subsiguiente imposición de aranceles por la UE) sirve como recordatorio del impacto que la exportación y la importación tienen en las economías nacionales y regionales. Este capítulo ofrece un repaso de los fundamentos de importación y exportación. Comenzamos explicando la diferencia entre ventas de exportación y marketing de exportación. A continuación presentamos un estudio de las actividades de exportación organizacional, seguido por un examen de las políticas nacionales que apoyan las exportaciones y desalientan las importaciones. Después de un análisis de los sistemas arancelarios, presentamos a los principales participantes exportadores. La siguiente sección proporciona una visión general de los aspectos del diseño organizacional relacionados con la exportación. Después sigue una sección dedicada a temas que pueden ser de extrema utilidad para los estudiantes universitarios que se especializan en negocios internacionales: financiamiento de las exportaciones y métodos de pago. Para muchos estudiantes, ese primer empleo tan importante puede ser en el departamento de importaciones y exportaciones. Estar familiarizado con los créditos documentarios, los Incoterms y otra terminología relacionada con los pagos puede ayudarle a dar una buena impresión durante una entrevista de trabajo y, quizás, ayudarle a obtener un empleo como coordinador o gerente de exportaciones e importaciones. El capítulo finaliza con un análisis de la subcontratación (outsourcing), un tema que adquiere cada vez más importancia conforme las empresas de muchas partes del mundo recortan costos al desplazar a los trabajadores tanto de cuello azul (generalmente los obreros o similares) como a los de cuello blanco (empleados de mandos medios y superiores) hacia países con fuerzas laborales de bajo salario.

Vietnam es el país de origen de docenas de fabricantes de telas y ropa dirigidos por el Estado que exportan 1,000 millones de dólares en prendas de vestir y calzado cada año. El sector del vestido de este país produce mercancía para Nike, Zara, The Limited y otras marcas populares. Recientemente, el Vietnam's National Textile-Garment Group (Vinatex, Grupo Nacional de Textiles y Vestido de Vietnam) comenzó a trabajar con consultores occidentales para transformar la estructura y la cultura de sus empresas afiliadas.

VENTAS DE EXPORTACIÓN Y MARKETING DE EXPORTACIÓN: UNA COMPARACIÓN

Para comprender mejor la importación y exportación, es importante distinguir entre las **ventas de exportación** y el **marketing de exportación**. Las ventas de exportación no requieren la adaptación del producto, el precio o el material promocional para satisfacer las necesidades de los mercados globales. El único elemento de la mezcla de marketing que difiere es la "plaza" (o distribución); es decir, el país donde se vende el producto. Esta estrategia de ventas puede funcionar para algunos productos o servicios; es viable para productos únicos con poca o ninguna competencia internacional. De modo similar, las empresas nuevas en exportación pueden experimentar en un principio éxito en las ventas. Incluso hoy en día, la mentalidad de la gerencia comercial de muchos países todavía favorece las ventas de exportación. No obstante, a medida que las empresas maduran en el mercado global o conforme los nuevos competidores entran en acción, el *marketing* de exportación se vuelve necesario.

El marketing de exportación capta al cliente en el contexto del entorno de mercado total. El experto en marketing de exportación no toma sólo el producto nacional "tal cual es" y lo vende a clientes internacionales. Para el experto en marketing de exportación, el producto ofrecido en el mercado nacional representa un punto de partida. El producto se modifica según sea necesario para satisfacer las preferencias de los mercados meta internacionales; por ejemplo, ésta es la estrategia que los chinos adoptaron en el mercado estadounidense de muebles. De modo similar, el experto en marketing de exportación fija precios adecuados para la estrategia de marketing y no extiende simplemente el precio del país de origen al mercado meta. Los costos incurridos en la preparación, transporte y financiamiento de las exportaciones deben tomarse en cuenta para determinar los precios. Por último, el experto en marketing de exportación también ajusta las estrategias y los planes de comunicación y distribución para adecuarlos al mercado. En otras palabras, la comunicación eficaz sobre las características del producto o sus usos para los compradores en mercados de exportación puede requerir la creación de folletos con diferentes textos publicitarios, fotografías o ilustraciones. El vicepresidente de ventas y marketing de un fabricante señaló: "debemos abordar el mercado internacional con literatura de *marketing* en vez de literatura de *ventas*".

El marketing de exportación es el marketing integrado de bienes y servicios destinados a clientes de mercados internacionales. El marketing de exportación requiere:

1. Una comprensión del entorno del mercado meta
2. El uso de investigación de mercados y la identificación del potencial de mercado

3. Decisiones relacionadas con el diseño del producto, su precio, distribución y canales, publicidad y comunicaciones, es decir, la mezcla de marketing

Después de enfocar las actividades de investigación en los mercados potenciales, no hay sustituto para una visita personal con el propósito de determinar directamente el tamaño del mercado y comenzar el desarrollo de un programa real de marketing de exportación. Una visita al mercado debe lograr varias cosas. En primer lugar, debe confirmar (o contradecir) los supuestos que tienen que ver con el potencial de mercado. Un segundo propósito importante es reunir los datos adicionales necesarios para tomar la decisión final de implementar o no un programa de marketing de exportación. Ciertos tipos de información no pueden obtenerse sólo de fuentes secundarias. Por ejemplo, un gerente de exportaciones o de marketing internacional puede contar con una lista de posibles distribuidores proporcionada por el Departamento de Comercio de Estados Unidos. Además, puede intercambiar correspondencia con los distribuidores de la lista y hacerse una idea previa de si cumplen con los criterios internacionales de la empresa. Sin embargo, es difícil negociar un acuerdo conveniente con distribuidores internacionales sin conocerlos realmente de manera personal para permitir que cada parte del contrato evalúe las capacidades y el carácter de la otra parte. Una tercera razón para realizar una visita al mercado de exportación es desarrollar un plan de marketing en cooperación con el agente o distribuidor local. Deben lograrse acuerdos sobre las modificaciones que requiere el producto, el precio, los gastos de publicidad y promoción y un plan de distribución. Si el plan requiere inversión, es necesario llegar a un acuerdo en cuanto a la asignación de los costos.

Una forma de visitar un mercado potencial es a través de una **feria comercial** o **misión comercial** patrocinada a nivel estatal o federal. Cada año, cientos de ferias comerciales, organizadas por lo regular en torno a una categoría de productos o industria, se llevan a cabo en los principales mercados. Al asistir a ferias y misiones comerciales, los representantes de una empresa pueden realizar una evaluación del mercado, desarrollar o expandir mercados, encontrar distribuidores o agentes, y ubicar a posibles usuarios finales. Quizá, lo más importante es que asistir a una feria comercial permite a los representantes de una empresa aprender mucho sobre la tecnología, los precios y la profundidad de la penetración en el mercado de sus competidores. Por ejemplo, las exposiciones ofrecen con frecuencia literatura sobre productos con información tecnológica estratégicamente útil. En conjunto, los directivos o el personal de ventas de la empresa deben ser capaces de obtener una buena impresión general de los competidores presentes en el mercado al tratar de vender el producto de su propia empresa.

ACTIVIDADES DE EXPORTACIÓN ORGANIZACIONAL

La exportación adquiere cada vez más importancia a medida que las empresas de todo el mundo organizan por etapas sus actividades para abastecer y dar servicio a los mercados fuera de sus fronteras nacionales.[1] La investigación ha mostrado que la exportación es básicamente un proceso de desarrollo que se divide en las siguientes etapas distintivas:

1. La empresa no está dispuesta a exportar; ni siquiera surtirá un pedido de exportación no solicitado. Esto puede deberse a la falta percibida de tiempo ("demasiado ocupada para surtir el pedido"), apatía o ignorancia.
2. La empresa surte pedidos de exportación no solicitados, pero no los persigue. Esta empresa es un vendedor de exportaciones.
3. La empresa examina la posibilidad de exportar (esta etapa puede saltarse la etapa 2).
4. La empresa exporta a uno o más mercados a manera de ensayo.
5. La empresa tiene experiencia en exportar a uno o más mercados.

[1] Esta sección se basa principalmente en Warren J. Bilkey, "Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms", *Journal of International Business Studies* 8, No. 1 (1978) pp. 33-46. Las etapas se basan en el proceso de adopción de Rogers. Vea Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (Nueva York: Free Press, 1995).

Tabla 8-1

Posibles problemas de exportación

Logística	**Servicios a las exportaciones**
Disposición del transporte	Proporcionar disponibilidad de partes
Determinación de la tarifa de transporte	Proporcionar servicio de reparación
Manejo de la documentación	Proporcionar asesoría técnica
Obtención de información financiera	Proporcionar almacenamiento
Coordinación de la distribución	**Promoción de ventas**
Empaque	Publicidad
Obtención de seguro	Iniciativa de ventas
Procedimiento legal	Información de marketing
Burocracia gubernamental	**Inteligencia de mercados exteriores**
Responsabilidad del producto	Ubicación de mercados
Licencia	Restricciones comerciales
Derechos de aduana	Competencia en el extranjero
Contrato	
Acuerdos entre el agente y el distribuidor	

6. Después de este éxito, la empresa sigue un marketing centrado en un país o región de acuerdo con ciertos criterios (por ejemplo, todos los países de habla inglesa o donde no se requerirá transporte marítimo).
7. La empresa evalúa el potencial de mercado global antes de seleccionar los "mejores" mercados meta para incluirlos en su estrategia y plan de marketing. *Todos* los mercados (nacionales e internacionales) merecen la misma consideración.

La probabilidad de que una empresa pase de una etapa a la siguiente depende de diferentes factores. Pasar de la etapa 2 a la 3 depende de la actitud de la gerencia hacia el atractivo de exportar y su confianza en la capacidad de la empresa para competir a nivel internacional. No obstante, el *compromiso* es el aspecto más importante de la orientación internacional de una empresa. Antes de que una empresa llegue a la etapa 4, debe recibir y responder a pedidos de exportación no solicitados. La calidad y el dinamismo de la dirección son factores importantes que dan lugar a estos pedidos. El éxito en la etapa 4 conduce a una empresa a las etapas 5 y 6. Una empresa que llega a la etapa 7 es una empresa geocéntrica madura que relaciona sus recursos globales con la oportunidad global. Llegar a esta etapa requiere una gerencia con visión y compromiso.

Un estudio reciente señaló que se requieren experiencia en procedimientos de exportación y suficientes recursos corporativos para lograr una exportación exitosa. Un hallazgo interesante fue que incluso los exportadores más experimentados expresan falta de confianza en sus conocimientos sobre las disposiciones de embarque, procedimientos de pago y regulaciones. El estudio también mostró que, aunque la rentabilidad es un beneficio importante que se espera de la exportación, otras ventajas son mayor flexibilidad y elasticidad, y mayor habilidad para enfrentar las fluctuaciones de ventas en el mercado doméstico. Aunque la investigación apoya en general la idea de que la probabilidad de ser un exportador aumenta con el tamaño de la empresa, es menos evidente que la intensidad de la exportación (la relación entre las ventas de exportación y las ventas totales) se correlacione de manera positiva con el tamaño de la empresa. La tabla 8-1 muestra algunos de los problemas de exportación que enfrenta comúnmente una empresa.[2]

POLÍTICAS NACIONALES QUE GOBIERNAN LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES

Es difícil exagerar el impacto de la exportación e importación en las economías nacionales del mundo. Por ejemplo, en 1997, las importaciones totales de bienes y servicios de Estados Unidos superaron la marca de 1 billón de dólares por primera vez; en 2005, el total combinado fue de 1.9 billones de dólares. Las tendencias tanto en las exportaciones como en las importaciones reflejan el crecimiento económico pionero de China en la región Asia-Pacífico. Las exportaciones de China han tenido un gran crecimiento;

[2] Masaaki Kotabe y Michael R. Czinkota, "State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis", *Journal of International Business Studies* 23, No. 4, cuarto trimestre de 1992, pp. 637-658.

el resto de la historia

Importaciones chinas y vietnamitas

De manera oficial, los aranceles de la UE sobre las importaciones de calzado chino y vietnamita se conocen como aranceles antidumping. En general, estos aranceles reflejan el descubrimiento de que los productos se venden en mercados de exportación a un precio menor que el precio de venta en el país de origen del exportador. En otras palabras, como se explica en detalle más adelante en este capítulo, están siendo "vendidos a bajos costos" (dumped). En términos económicos, China y Vietnam (ambos dirigidos por gobiernos comunistas) son considerados "economías de no mercado". Desde el punto de vista de la UE, esto significa que los precios nacionales en ambos países son artificiales. En esos países, donde muchas empresas son de propiedad pública, la rentabilidad en el sentido occidental tiene menor prioridad que la creación de empleos. Para demostrar el dumping, los investigadores tan sólo deben comparar el costo de los zapatos importados con los precios de los zapatos producidos en verdaderas economías de mercado donde las leyes de la oferta y la demanda determinan los costos y precios. Al hacer esta comparación, los chinos y vietnamitas parecen tener una ventaja de precio significativa.

El *Financial Times* señaló que los aranceles reflejan un triunfo de los intereses de un pequeño número de productores de la UE a expensas de 450 millones de consumidores de la región. Un artículo del *Financial Times* observó que los aranceles antidumping se usan por lo general en industrias de gran escala, intensivas en capital, como la del acero. El artículo comentó que: "la fabricación de calzado no es una industria estratégica con una economía gigantesca de demanda donde los precios de exportación predatorios proporcionan una ventaja competitiva aprovechable. [La fabricación de calzado] es un mercado global abierto donde la feroz competencia eliminará en poco tiempo los grandes márgenes de utilidades". Los editores siguieron comentando: "si zapatos subsidiados se envían, de hecho, a medio mundo para venderlos a precios bajos, se engaña más a sus productores. Si Beijing y Hanoi desean subsidiar a los consumidores europeos para que éstos creen sus colecciones de zapatos, dejémoslos".

El calzado no es el único sector de la industria europea que está protegido por los aranceles antidumping. En 2005, presionada por una queja de la European Bicycle Manufactures Association (Asociación Europea de Fabricantes de Bicicletas), la Comisión Europea aumentó los aranceles sobre las bicicletas chinas, de 30.6 a 48.5 por ciento, e impuso un arancel de 34.5 por ciento sobre las bicicletas procedentes de Vietnam. Algunos observadores creían que era injusto incluir las importaciones de bicicletas vietnamitas y chinas en la misma demanda comercial e intentaron establecer una distinción entre ambos países señalando que las bicicletas chinas se venden en supermercados y tiendas departamentales. En contraste, los consumidores vietnamitas compran bicicletas en pequeñas tiendas. Según este argumento, las bicicletas de ambos países no compiten entre sí en los mercados de exportación y, por lo tanto, no deben investigarse en la misma demanda antidumping. Sin embargo, la Comisión Europea concluyó que Vietnam y China producen el mismo tipo de bicicletas y las distribuyen a través de canales similares.

Fuentes: John W. Miller, "EU Levies Tariffs on China, Vietnam", *The Wall Street Journal*, 5 de octubre de 2006, p. A8; John W. Miller, "EU Proposes Duties on Chinese, Vietnamese Shoes", *The Wall Street Journal*, 31 de agosto de 2006, p. A4; Juliane von Reppert-Bismarck, "EU Shoe Duty Trips Up Retailers", *The Wall Street Journal*, 24 de abril de 2006, p. A6; "Soft Shoe Shuffle", *Financial Times*, 27 de febrero de 2006, p. 12; Raphael Minder, "Mandelson to Defy Shoe Import Furor", *Financial Times*, 23 de febrero de 2006, p. 3; Joseph Erlich, "Vietnam's Trade-War Wounds", *The Wall Street Journal*, 26 de agosto de 2005, p. A10.

como se aclara en la introducción del capítulo, crecen aún más rápido ahora que China se unió a la OMC. Como se observa en la tabla 8-2, las exportaciones de ropa china a Estados Unidos dominan más del 13 por ciento de la participación en el mercado de ropa en general. Durante años, China ha protegido a sus propios productores imponiendo aranceles de importación de dos dígitos. Estos aranceles se reducirán gradualmente a medida que China cumpla con las regulaciones de la OMC. Los representantes de las industrias de muebles, textiles y ropa de Estados Unidos están muy preocupados por el impacto que el mayor comercio con China producirá en estos sectores. Como sugiere este ejemplo, una sola palabra resume las políticas nacionales hacia las exportaciones e importaciones: contradictorias. Durante siglos, los países han combinado dos actitudes políticas opuestas hacia el movimiento de bienes a través de sus fronteras nacionales. Por un lado, los países fomentan directamente las exportaciones; por otro lado, restringen por lo general el flujo de las importaciones.

Tabla 8-2

Participación en el mercado de los 10 principales países que exportan ropa a Estados Unidos, 2004 (porcentaje)

China	13.1
México	10.2
Honduras	6.0
Bangladesh	4.5
El Salvador	4.5
Hong Kong	4.1
República Dominicana	3.9
Vietnam	3.7
Indonesia	3.4
Corea	3.2

Fuente: Oficina el Censo de Estados Unidos.

Programas gubernamentales que apoyan las exportaciones

Para ver los enormes resultados que provienen de una estrategia de exportación fomentada por el gobierno, considere a Japón, Singapur, Corea del Sur y la denominada Gran China o mercado del "triángulo chino", que incluye a Taiwán, Hong Kong y la República Popular China. Japón se recuperó totalmente de la destrucción de la Segunda Guerra Mundial y se convirtió en una superpotencia económica como resultado directo de las estrategias de exportación diseñadas por el Ministry for International Trade and Industry (MITI, Ministerio del Comercio y la Industria Internacionales). Los cuatro tigres (Singapur, Corea del Sur, Taiwán y Hong Kong) aprendieron de la experiencia japonesa y construyeron por su propia cuenta fuertes economías basadas en las exportaciones. Aunque la "burbuja económica" de Asia estalló en 1997 como consecuencia del crecimiento descontrolado, Japón y los tigres avanzan hacia el siglo XXI a un ritmo más moderado. China, una economía en sí misma, ha atraído cada vez más inversión extranjera de DaimlerChrysler, Hewlett-Packard, GM y otras empresas que establecen instalaciones de producción para apoyar las ventas locales y las exportaciones a mercados mundiales.

Cualquier gobierno preocupado por el déficit comercial o el desarrollo económico debe centrarse en enseñar a las empresas acerca de las ganancias potenciales de la exportación. Esto es cierto a nivel de gobiernos nacionales, regionales y locales. Los gobiernos usan comúnmente cuatro actividades para apoyar y animar a las empresas a que participen en la exportación; éstas son: incentivos fiscales, subsidios, apoyo a la exportación y zonas de libre comercio.

En primer lugar, los *incentivos* fiscales dan un trato preferente a las ganancias que provienen de las actividades de exportación, ya sea aplicando una tasa menor a estas ganancias o devolviendo impuestos ya pagados sobre ingresos relacionados con la exportación. Los beneficios fiscales que ofrecen los gobiernos conscientes en la exportación incluyen diversos grados de exención fiscal o impuestos diferidos sobre los ingresos de exportación, depreciación acelerada de los activos relacionados con la exportación y trato fiscal generoso para las actividades de desarrollo del mercado exterior.

Por ejemplo, de 1985 a 2000, el principal incentivo fiscal bajo la ley estadounidense era la **corporación de ventas extranjeras** (**FSC,** por sus siglas en inglés), a través de la cual los exportadores estadounidenses podían obtener una exclusión del 15 por ciento sobre las ganancias de ventas internacionales. Los grandes importadores fueron los que más se beneficiaron con el acuerdo; por ejemplo, Boeing e Eastman Kodak ahorraron alrededor de 100 millones y 40 millones de dólares anuales, respectivamente. No obstante, en el año 2000, la OMC determinó que cualquier desgravación fiscal condicionada a exportaciones equivalía a un subsidio ilegal. En consecuencia, el Congreso de Estados Unidos inició la tarea de reestructurar el sistema FSC; si no lograba hacerlo, daría derecho a la UE para imponer hasta 4,000 millones de dólares en aranceles punitivos (o aranceles de castigo). Hasta ahora, los esfuerzos del Congreso han sido obstaculizados por el hecho de que los posibles ganadores y perdedores de un cambio en la ley FSC están ejerciendo mucha presión. Una versión propuesta de una nueva ley beneficiaría a GM, Procter & Gamble, Wal-Mart y otras empresas estadounidenses con amplias operaciones de manufactura o minoristas en el extranjero. En contraste, Boeing ya no se beneficiaría. Rudy de Leon, un directivo de Boeing a cargo de los asuntos gubernamentales, señaló: "al analizar la propuesta de ley, la exportación de aviones comerciales estadounidenses se volvería mucho más costosa".[3]

Los gobiernos también apoyan el resultado de las exportaciones proporcionando **subsidios**, que son contribuciones o incentivos financieros directos o indirectos que benefician a los productores. Los subsidios pueden distorsionar gravemente los patrones comerciales cuando productores menos competitivos, pero subsidiados, desplazan a los productores competitivos de mercados mundiales (vea el caso 8-2). Los miembros de la OCDE gastan casi 400 mil millones de dólares anualmente en subsidios agrícolas; en la actualidad, se calcula que el apoyo agrícola anual en la UE es de 100 mil millones de dólares. Con cerca de 40 mil millones de dólares en apoyo anual, Estados Unidos tiene los subsidios más altos de cualquier país individual. Los subsidios agrícolas son

[3] Edmund L. Andrews, "A civil War Within a Trade Dispute", *The New York Times*, 20 de septiembre de 2002, pp. C1, C2.

particularmente controvertidos porque, aunque protegen los intereses de los agricultores de países desarrollados, actúan en detrimento de los agricultores de zonas en desarrollo, como África e India. La UE llevó a cabo una revisión de su **Common Agricultural Policy (CAP; (Política Agrícola Común o PAC)**, que los críticos han denominado como "un sistema de protección tan distinguido como cualquiera" y "la pieza individual de proteccionismo más dañina del mundo".[4] En mayo de 2002, para la consternación de Europa, el presidente George W. Bush aprobó una propuesta de ley agrícola de 118 mil millones de dólares que de hecho *incrementó* los subsidios para los agricultores estadounidenses durante un periodo de seis años. La administración Bush toma la postura de que, a pesar de los incrementos, los subsidios de su país en general son aún más bajos que los de Europa y Japón. El Congreso votó recientemente para ampliar la propuesta de ley agrícola otros cinco años.

La tercera área de apoyo es el *apoyo gubernamental* a los exportadores. Las empresas se benefician con la gran cantidad de información gubernamental sobre la ubica-

Resumen informativo **BRIC**

Exportaciones de muebles desde China

Las importaciones de muebles desde China inundan a Estados Unidos. Hasta hace poco, una mesa de madera hecha en China podría haber tenido defectos evidentes, como una tabla pandeada o patas flojas. Sin embargo, hoy en día, la situación es muy distinta: los fabricantes chinos mejoran la calidad y ofrecen diseños atractivos para los gustos estadounidenses tradicionales en decoración. Los mejoramientos han coincidido con tasas hipotecarias bajas durante años; en consecuencia, una cifra récord de estadounidenses compran casas nuevas o se mudan a casas más grandes ya existentes. Sin duda, hay desventajas al comprar algo hecho parcialmente al otro lado del mundo. Por un lado, los buques contenedores que cruzan los océanos pueden retrasarse y los repuestos pueden ser difíciles de obtener si una pieza se rompe. En el caso de los muebles de piel, los precios bajos se deben, en parte, a piel de menor calidad o a una gama reducida de opciones de color. No obstante, las tasas salariales bajas de China (un trabajador promedio de una fábrica de muebles gana al mes un salario equivalente a 100 dólares) se traducen en precios razonables que son atractivos para los compradores estadounidenses de muebles, conscientes de su presupuesto. Por ejemplo, algunos sofás de piel procedentes de China tienen un precio por debajo de los 1,000 dólares, cientos de dólares menos que los muebles fabricados en Estados Unidos o Europa. Del mismo modo, un comedor de ocho piezas se vende entre 2,500 y 3,500 dólares; un comedor estadounidense similar costaría el doble.

La industria de los muebles se ha convertido en uno de los sectores de mayor crecimiento de la economía china. En la actualidad, China representa alrededor del 10 por ciento de las exportaciones de muebles a nivel global y algunos expertos de la industria creen que las exportaciones podrían aumentar 30 por ciento al año para el final de la década. Sin embargo, estos pronósticos están sujetos a cambios inesperados en el entorno empresarial. Uno de esos cambios fue la epidemia de gripe aviar asiática. Los pedidos de mobiliario nuevo cayeron vertiginosamente, ya que los compradores extranjeros se mantuvieron alejados de las fábricas chinas y menos chinos viajaban al extranjero. A nivel minorista, muchas tiendas estadounidenses de muebles comenzaron a abastecerse con piezas de fuentes no asiáticas. Algunos compradores de muebles americanos estaban renuentes a comprar productos hechos en China por el temor de que la enfermedad pudiera transmitirse de alguna manera a humanos a través de objetos inanimados. Lynn Chipperfield, vicepresidente senior de Furniture Brands International, el mayor importador de muebles de Estados Unidos, señaló: "la importación es un reto constante incluso bajo circunstancias normales y eso no ayuda".

Aunque la crisis de la epidemia de la gripe aviar pasó rápidamente, el éxito de las exportaciones chinas llamó la atención de fabricantes y legisladores estadounidenses. Las empresas estadounidenses de muebles, muchas de ellas ubicadas en Carolina del Norte y Virginia, han estado despidiendo empleados y cerrando plantas. Un estudio reciente, realizado por un economista de la Universidad de California en Santa Cruz, descubrió que 500 mil fabricantes de muebles perdieron sus empleos entre 1979 y 1999; 38 por ciento no pudo encontrar nuevos empleos. En respuesta, una coalición denominada American Furniture Manufactures Committee for Legal Trade (Comité Americano de Fabricantes de Muebles para el Comercio Legal) ha presentado una petición ante los funcionarios de comercio de Estados Unidos. La coalición pide a los investigadores que examinen si los precios de los muebles chinos violan los estatutos estadounidenses antidumping.

Fuentes: Dan Morse y Katy McLaughlin, "China´s Latest Export: Your Living Room", The Wall Street Journal, *17 de enero de 2003, p. D1; Karby Leggett y Peter Wonacott, "The World's Economy: Surge in Exports from China Jolts Global Industry",* The Wall Street Journal, *10 de octubre de 2002, pp. A1, A8; Jon E. Hilsenrath y Peter Wonacott, "Imports Hammer Furniture Makers",* The Wall Street Journal, *20 de septiembre de 2002, p. A2.*

[4] John Micklethwait y Adrian Wooldridge, *A Future Perfect: The Challenge and Hidden Promise of Globalization* (Nueva York: Crown Publishers, 2000), p. 261.

Lecong, una ciudad de la provincia Guandong, puede alardear de ser la "capital mundial de los muebles": aproximadamente 6,000 instalaciones de producción se ubican cerca del delta del río Pearl. Los chinos son aficionados a la talla de madera y a otros trabajos especiales de carpintería, con salarios mensuales tan bajos como 100 dólares. En 2003, las exportaciones de muebles de China a Estados Unidos ascendieron a casi 14 mil millones de dólares. A mediados de 2004, el gobierno estadounidense impuso aranceles antidumping sobre las importaciones de recámaras de madera para proporcionar cierto alivio a los productores estadounidenses. Entretanto, Ethan Allen Interiors, Furniture Brands International, Howard Miller Company y otros fabricantes estadounidenses no tienen otra opción más que abastecer por lo menos parte de su producción en China.

ción de mercados y los riesgos de crédito. El apoyo también puede orientarse hacia la promoción de las exportaciones. Con frecuencia, las agencias gubernamentales de diversos niveles asumen el liderazgo estableciendo ferias y misiones comerciales diseñadas para promover ventas entre los clientes extranjeros.

El proceso de exportación o importación puede implicar papeleo y trámites burocráticos. Esto es muy cierto en los mercados emergentes, como China e India. En un esfuerzo por facilitar las exportaciones, los países designan ciertas áreas como **zonas de libre comercio (ZLC)** o **zonas económicas especiales (ZEE)**. Éstas son entidades geográficas que ofrecen a los fabricantes procedimientos aduanales simplificados, flexibilidad operativa y un entorno general de regulaciones no tan estrictas.

Acciones gubernamentales para desalentar las importaciones y bloquear el acceso al mercado

Las medidas como los aranceles, los controles a las importaciones y una multitud de barreras no arancelarias tienen como objetivo limitar el flujo de bienes hacia el interior. Los **aranceles** son considerados como las tres "Rs" de los negocios globales: reglas, tablas de tasas (rate schedules, derechos) y regulaciones de países individuales. Los derechos sobre productos o servicios individuales se muestran en la tabla de tasas (vea la tabla 8-3). Un experto en comercio global define **derechos** como "impuestos que castigan a los individuos por hacer elecciones que sus gobiernos desaprueban".[5]

Como se señaló en capítulos anteriores, un objetivo estadounidense importante en las negociaciones de la ronda de Uruguay del GATT fue mejorar el acceso al mercado para las empresas de ese país con los principales socios comerciales de Estados Unidos. Cuando la ronda finalizó en diciembre de 1993, Estados Unidos había asegurado reducciones o la eliminación total de los aranceles sobre 11 categorías de productos

Tabla 8-3

Ejemplos de barreras comerciales

País o región	Barreras arancelarias	NTBs
Unión Europea	Arancel antidumping del 16.5% sobre el calzado chino y del 10% sobre el calzado vietnamita	Cuotas sobre textiles chinos
China	Aranceles hasta del 28% sobre partes automotrices extranjeras	

[5] Edward L. Hudgins, "Mercosur Gets a 'Not Guilty' on Trade Diversion", *The Wall Street Journal*, 21 de marzo de 1997, p. A19.

estadounidenses exportados a la UE, Japón, cinco de los países de la EFTA (Austria, Suiza, Suecia, Finlandia y Noruega), Nueva Zelanda, Corea del Sur, Hong Kong y Singapur. Entre las categorías incluidas estaban equipo para los sectores de la industria de la construcción, agrícola, médica y científica, así como el acero, la cerveza, bebidas destiladas oscuras, productos farmacéuticos, papel, pulpa, material impreso, muebles y juguetes. La mayor parte de los aranceles restantes se redujeron de manera gradual en un periodo de cinco años. Una meta clave de la reciente ronda de Doha de negociaciones comerciales es la reducción de los aranceles agrícolas, cuyo promedio actual es de 12, 31 y 51 por ciento en Estados Unidos, la UE y Japón, respectivamente.

Desarrollado bajo los auspicios del Customs Cooperation Council (Consejo de Cooperación Aduanera, ahora la Organización Mundial de Aduanas), el **Harmonized Tariff System (HTS, Sistema Arancelario Armonizado)** entró en vigor en enero de 1989 y desde entonces ha sido adoptado por la mayoría de los países comerciales. Bajo este sistema, los importadores y exportadores deben determinar el número de clasificación correcto de un producto o servicio específico que cruzará las fronteras. Con el Programa Arancelario Armonizado B, el número de clasificación de exportaciones de cualquier artículo exportado es igual al número de clasificación de importaciones. Además, los exportadores deben incluir el número del Programa Arancelario Armonizado B en sus documentos de exportación para facilitar el despacho de aduanas. La exactitud es básica, sobre todo a los ojos de los funcionarios de aduanas. La Oficina del Censo de Estados Unidos recopila estadísticas comerciales del sistema HTS. Cualquier HTS con un valor menor a 2,500 dólares no se contabiliza como una exportación estadounidense. No obstante, *todas* las importaciones, independientemente de su valor, se contabilizan.

A pesar del avance logrado en la simplificación de los procedimientos arancelarios, administrar un arancel es un problema enorme. Las personas que trabajan con importaciones y exportaciones deben familiarizarse con las diferentes clasificaciones y usarlas con exactitud. Incluso un programa arancelario de varios miles de rubros no puede describir con claridad cada producto comercializado globalmente. La introducción de nuevos productos y materiales usados en los procesos de manufactura genera nuevos problemas. Con frecuencia, la determinación de la tasa impositiva sobre determinado artículo requiere evaluar cómo se usa éste o determinar su principal material componente. Quizá sea necesario considerar dos o más clasificaciones alternativas. La clasificación de un producto puede hacer una gran diferencia en el impuesto aplicado. Por ejemplo, ¿una figura de acción de los X-Men [hombres x] hecha en China es un muñeco o un juguete? Durante muchos años, los muñecos estuvieron sujetos a un impuesto del 12 por ciento cuando se importaban en Estados Unidos; la tasa era de 6.8 por ciento para los juguetes. Además, las figuras de acción que representan criaturas no humanas, como monstruos o robots, se clasificaban como juguetes y calificaban para impuestos más bajos que las figuras humanas, que el Servicio de Aduanas clasifica como muñecos. Se han eliminado los impuestos sobre ambas categorías; sin embargo, la subsidiaria Toy Biz de

Ed Kostenski, presidente de Nationwide Equipment con sede en Jacksonville, Florida, camina frente a parte de su equipo Caterpillar renovado. El Departamento de Comercio de Estados Unidos anima a las pequeñas y medianas empresas, como Nationwide, a exportar más. En 2004, Kostenski llegó a un acuerdo para vender 1.37 millones de dólares en equipo de construcción al occidente de África. Pero el Export-Import Bank de Estados Unidos canceló el acuerdo de Kostenski, dejándolo con una excavadora, una niveladora, un cargador, un compactador vibratorio y dos bulldozers sin vender. Por segunda vez en cuatro años, el Congreso de Estados Unidos trata de cambiar las operaciones de financiamiento de pequeñas empresas de la agencia.

ABIERTO *a* debate

¿Por qué Estados Unidos no exporta más?

Muchos países exportan hasta 20 por ciento de su producción total; Estados Unidos exporta sólo alrededor del 10 por ciento. Las empresas de países industrializados más pequeños agotan fácilmente el potencial de su mercado nacional y se ven obligadas a buscar oportunidades de expansión a nivel internacional. Entretanto, sus contrapartes estadounidenses parecen haber sido víctimas de una o más barreras para la exportación exitosa. En primer lugar, la ambición limitada de muchos directivos de empresas estadounidenses da lugar a la complacencia y a una falta de conciencia de exportación. Una segunda barrera es la falta de conocimiento de las oportunidades de mercado en el extranjero o percepciones inadecuadas de esos mercados. La falta percibida de recursos necesarios (habilidad gerencial, tiempo, financiamiento y capacidad productiva) es con frecuencia una tercera barrera que impide a las empresas buscar oportunidades de exportación. Los temores poco reales son un cuarto tipo de barrera para la exportación. Al valorar las oportunidades de expansión de las exportaciones, los directivos pueden expresar inquietudes acerca de las dificultades operativas, las diferencias ambientales, el crédito u otros tipos de riesgos, así como posibles presiones sobre la empresa. Un quinto tipo de barrera es la inercia de la gerencia, es decir, la simple incapacidad del personal de la empresa para superar la miopía a la exportación.

Las grandes empresas *Fortune* 500 han dominado por años las exportaciones estadounidenses. En contraste, en Alemania, las pequeñas empresas son las potencias en exportación. Algunos estudios han mostrado que, en Estados Unidos, las empresas más pequeñas, no las *Fortune* 500, son la fuente principal de nuevos empleos. Hasta hace poco, relativamente pocas de estas pequeñas empresas participaban en las exportaciones. Dun & Bradstreet da seguimiento a las exportaciones estadounidenses de 70 industrias; en la actualidad, sus cifras muestran que la mayoría de las empresas que exportan emplean a menos de 100 personas. El Departamento de Comercio de Estados Unidos descubrió que, después de participar en misiones comerciales en 1987, 3,000 empresas (en su mayor parte pequeñas) generaron 200 millones de dólares en nuevos negocios de exportación; no obstante, la Administración de Pequeñas Empresas de Estados Unidos calcula que hay decenas de miles de pequeñas empresas que podrían exportar, pero no lo hacen. Para muchas de estas empresas, exportar representa una gran oportunidad de mercado no aprovechada. Para abordar este problema, en octubre de 2001, el Servicio Comercial de Estados Unidos lanzó BuyUSA.com, un sitio Web que ayuda a las empresas a establecer operaciones de comercio electrónico para dar servicio a clientes fuera de Estados Unidos.

Una revisión rápida de las lecturas sugeridas al final de este capítulo destaca el hecho de que las actividades de exportación de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) es un tema de investigación popular. Por ejemplo, un estudio reciente de 114 empresas de California cuestionó el potencial de los mensajes promocionales estandarizados incluidos en panfletos gubernamentales producidos a nivel masivo para motivar a los gerentes de PYMEs a investigar sobre las exportaciones. El investigador descubrió que era más probable persuadir al personal empresarial con argumentos que expresaran en términos microeconómicos los beneficios de exportar. Otro estudio reciente examinó a empresas con experiencia previa en exportación; los investigadores examinaron la relación entre la intención de la gerencia para continuar exportando y el grado en el que la gerencia valuaba el aprendizaje obtenido de las actividades de exportación. Los investigadores determinaron que, además de cumplir los criterios financieros, los directivos de las empresas con experiencia en exportación aceptan la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y capacidades, y de ampliar las capacidades organizacionales.

Fuentes: Tahi J. Gnepa, "Persuading Small Manufacturing Companies to Become Active Exporters: The Effect of Message Framing and Focus on Behavioral Intentions", Journal of Global Marketing 14, *No. 4, 2001, pp. 49-66; William J. Burpitt y Dennis A. Rondinelli, "Small Firms' Motivations for Exporting: To Earn and Learn?"* Journal of Small Business Management 38, *No. 4, octubre de 2000, pp. 1-14.*

Marvel Enterprises dedicó casi seis años a una demanda interpuesta en la Corte Estadounidense de Comercio Internacional para demostrar que sus figuras de acción X-Men (hombres x) no representan a seres humanos. Aunque la acción impactó a muchos fanáticos de los superhéroes mutantes, Toy Biz esperaba ser reembolsada por el pago excesivo de impuestos pasados que realizó cuando el Servicio de Aduanas de Estados Unidos clasificó como muñecos las importaciones de Wolverine y sus figuras acompañantes.[6]

Una **barrera no arancelaria (NTB)** es cualquier medida distinta a un arancel que es un impedimento u obstáculo para la venta de productos en un mercado extranjero. Conocidas también como *barreras comerciales ocultas*, las NTBs consisten en cuotas, políticas discriminatorias de adquisición, procedimientos aduaneros restrictivos, políticas monetarias arbitrarias y regulaciones restrictivas.

Una **cuota** es un límite o restricción que impone un gobierno sobre el número de unidades o el valor total de determinado producto o categoría de productos que se puede importar. Por lo general, las cuotas están diseñadas para proteger a los productores nacionales. Por ejemplo, en 2005, a los productores de textiles de Italia y otros países europeos se les concedieron cuotas sobre 10 categorías de importaciones de textiles procedentes de China. Las cuotas, que estaban programadas hasta finales de 2007, se diseñaron para dar a los productores europeos la oportunidad de prepararse para el aumento de la competencia.[7]

6 Neil King Jr., "Is Wolverine Human? A Judge Answers 'No'; Fans Howl in Protest", *The Wall Street Journal*, 20 de enero de 2003, p. A1.

7 Juliane von Reppert-Bismarck y Michael Carolan, "Quotas Squeeze European Boutiques", *The Wall Street Journal*, 22 de octubre de 2005, p. A9.

Un día en la vida de un coordinador de exportaciones

Mikkel Jakobsen trabaja como coordinador de exportaciones para Shipco Transport, una subsidiaria de Scan-Group, una importante empresa europea de transporte. Shipco Transport tiene oficinas en todo el mundo, incluyendo 12 sucursales en América del Norte. Shipco tiene una amplia red de agentes independientes en casi todas las regiones del mundo. El negocio principal de Shipco es el flete marítimo de una Carga de Menos de un Contenedor (LCL, por sus siglas en inglés), pero también ofrece servicios de flete marítimo de Contenedor de Carga Llena (FCL, por sus siglas en inglés), así como flete aéreo. Mikkel y otros cuatro colegas integran el equipo de exportación de la sucursal FCL de la empresa en Chicago. Como un Transportista Común no Operador de Buques (NVOCC, por sus siglas en inglés), Shipco Transport opera de manera similar a las empresas marítimas, como Maersk Sealand, Mediterranean Shipping Company y otras, con una diferencia clave: Shipco no tiene buques propios. En vez de eso, Shipco depende de contratos ventajosos con más de 40 transportistas, permitiéndoles ofrecer tarifas competitivas en rutas hacia destinos de todo el mundo. Casi todos los clientes de Shipco son agencias de transportes, pero la empresa también trata directamente con empresas exportadoras y, en ocasiones, con individuos privados. Debido a su ubicación en el Medio Oeste, muchos contenedores llegan a través de Chicago diariamente y se transportan por ferrocarril a puertos de todo el país.

En 2006, Mikkel obtuvo el grado de Bachiller en Artes en administración y economía internacional otorgado por un pequeño colegio de artes liberales del Medio Oeste. Es ciudadano de Dinamarca y trabaja en la actualidad en Estados Unidos con una visa de trabajo J-1, patrocinada por Shipco Transport. ¿Cómo obtuvo su primer empleo después de graduarse? Mikkel explica: "en la primavera de 2006, establecí contacto con 15 diferentes empresas que operaban en Estados Unidos y que tenían contacto con Dinamarca. Me ofrecieron un puesto en la sucursal de Shipco Transport en Chicago".

El día laboral de Mikkel comienza a las 8:30 A.M. y generalmente termina a las 5:30 P.M., dependiendo de la carga de trabajo. Casi todos los clientes se ubican en el Medio Oeste, pero durante la noche recibe correos electrónicos del extranjero, que procesa durante el horario de la mañana. Mikkel dice: "en general, mi empleo consiste en cotizar los costos de embarque para clientes, hacer reservaciones con las líneas de buques, preparar la documentación de exportación y resolver problemas que surjan durante el viaje del contenedor desde el embarcador hasta el consignatario".

"Un cliente establece contacto conmigo para solicitar la tarifa sobre cierta ruta", continúa diciendo Mikkel. "Tal vez desea enviar un contenedor de 20 pies con partes automotrices de Indianola al puerto de Ningbo, China. Con base en nuestros contratos de transporte, hago una cotización que incluye el pago por la carga del producto desde Indianola, Iowa, a una estación ferroviaria adecuada, el transporte por ferrocarril desde la estación hasta el puerto y el flete marítimo desde el puerto estadounidense al puerto de descarga de Ningbo. Deben considerarse varias cosas, como qué transportista es el más barato en la ruta, las diferencias en los tiempos de tránsito, si la mercancía está cubierta en el contrato y el nivel de utilidad apropiado. Si el cliente acepta la cotización, se hace una reservación con la línea de buques y se hace una consignación a la empresa camionera seleccionada. Ciertas situaciones requieren atención especial. Si la mercancía es peligrosa, la declaración de peligro debe ser aprobada por la línea de buques. Además, ciertos bienes, como los automóviles, deben ser enviados por aduana antes de salir de Estados Unidos para evitar que las aduanas estadounidenses exijan el regreso del contenedor para su inspección, a expensas de la parte responsable".

"Aunque hacer cotizaciones y reservaciones requiere mucho tiempo de mi día laboral, la mayor parte de éste la dedico a resolver diversos problemas y situaciones que surgen. Los problemas, como transportistas que se quedan sin equipo en sus depósitos (estaciones), cargas que toman más tiempo de lo esperado o retrasos ferroviarios, son comunes y se abordan de manera regular. Asuntos más graves son los descarrilamientos, problemas para asegurar el pago y el abandono de los contenedores. Como ejemplo, la eliminación de los materiales de desecho en Estados Unidos puede ser costosa y, en el pasado, algunos han resuelto el problema cargándolos en un contenedor y enviándolo a lugares como India como un embarque por cobrar con un consignatario no existente. Esta puede volverse una situación demasiado costosa, ya que se aplican costos por demora (costos de almacenamiento), descarga y eliminación".

"En flete marítimo, trabajamos con ETDs (Estimated Time of Departure; tiempo estimado de salida) y ETAs (Estimated Time of Arrival; tiempo estimado de llegada) porque los buques que cruzan los océanos tienden a desviarse de lo programado. Aunque éste es un hecho, los clientes tienen a veces problemas para comprender la situación. En el mundo de los embarques, los buques retrasados, esperados anticipadamente o incluso a tiempo pueden ser un problema. Si esto ocurre, mi cliente se comunica conmigo, ya sea que requiera una explicación o que se tomen las medidas adecuadas. Como intermediario, contacto al transportista específico, solicitando lo mismo. Casi siempre, el problema es que el contenedor no ha llegado a su destino de acuerdo con el ETA".

"Curiosamente, en ocasiones, un embarcador está interesado en un retraso y desea que el viaje del contenedor se demore. Esto podría ocurrir porque se requiera más tiempo para asegurar el pago o podría representar un intento de evitar un día festivo en el país de destino".

¿De qué manera los estudios universitarios prepararon a Mikkel para el empleo? "Incoterms, carta de crédito, SED (Shippers Export Declaration; declaración de exportación del embarcador) y B/L (Bill of Lading; conocimiento de embarque) son sólo algunos de los términos de la jerga de la industria que se usan a diario. Al trabajar con clientes, éstos esperan que uno esté familiarizado. La parte de la documentación del embarque de exportaciones es importante y requiere una atención detallada. Como un NVOCC, Shipco elabora tanto un conocimiento de embarque nacional como un conocimiento de embarque de línea que incluye información sobre el embarcador, el consignatario y el producto embarcado. Casi todos nuestros contenedores se entregan de manera exprés, pero algunos requieren el uso de conocimientos de embarque originales. En estos casos, el B/L original debe presentarse antes de entregar un contenedor. Aunque no participa directamente en las complejidades de los embarques L/C (carta de crédito), debe prestarse especial atención a la exactitud de la información B/L porque pequeñas variaciones pueden ser problemáticas. Al hacer negocios a nivel internacional es fundamental reconocer las diferencias en la manera de realizar negocios en todo el mundo. En particular, América del Sur y Rusia son destinos en los que dependemos mucho de nuestras oficinas y agentes en el extranjero, así como de sus conocimientos sobre las costumbres y regulaciones locales".

En resumen, Mikkel dice: "disfruto operar a nivel internacional todos los días, al mismo tiempo que contribuyo a aliviar el déficit comercial estadounidense actual. Al trabajar en la industria del transporte, a veces me sorprendo de la cantidad de artículos diversos y desconocidos que se exportan alrededor del mundo. Aunque el proceso puede parecer abrumador, con la ayuda de una empresa como Shipco que se especializa en embarques, cualquier empresa de cualquier parte puede visualizar al mundo entero como un mercado potencial".

Las **políticas discriminatorias de adquisición** toman la forma de reglas gubernamentales y regulaciones administrativas que especifican que los vendedores o proveedores locales reciben consideración prioritaria. Por ejemplo, la Buy American Act (Ley Compre lo Estadounidense) de 1933 estipula que las agencias federales de ese país deben comprar artículos producidos en Estados Unidos a menos que estos bienes no estén disponibles, el costo sea excesivo o la compra de materiales producidos en Estados Unidos sea incongruente con los intereses públicos. De modo similar, la Fly American Act (Vuele en una línea aérea estadounidense) estipula que los empleados del gobierno de Estados Unidos deben volar en aviones nacionales siempre que sea posible. Las políticas empresariales formales o informales también discriminan a los proveedores extranjeros. En la industria automotriz, el nivel relativamente bajo de importaciones japonesas de partes automotrices hechas en Estados Unidos es un asunto polémico que se centra en las políticas de adquisición.

Los **procedimientos aduaneros** se consideran restrictivos si se aplican de tal manera que su cumplimiento sea difícil y costoso. Por ejemplo, el Departamento de Comercio de Estados Unidos podría clasificar un producto bajo cierto número armonizado; las aduanas canadienses podrían no estar de acuerdo. El exportador estadounidense podría tener que asistir a una audiencia con funcionarios de aduanas canadienses para llegar a un acuerdo. Estos retrasos cuestan tiempo y dinero tanto para el importador como para el exportador.

Las **políticas discriminatorias de tipo de cambio** alteran el comercio de manera muy similar a como lo hacen los aranceles de importación selectivos y los subsidios a la exportación. Como se mencionó anteriormente, algunos legisladores occidentales han argumentado que China sigue políticas que aseguran una moneda artificialmente débil. Esta política tiene el efecto de dar a los bienes chinos una ventaja competitiva en precios en los mercados mundiales.

Por último, las r**egulaciones administrativas y técnicas restrictivas** también pueden crear barreras al comercio. Éstas toman la forma de regulaciones antidumping, de tamaño del producto y de seguridad y salud. Algunas de estas regulaciones tienen la intención de mantener fuera los bienes extranjeros; otras están dirigidas hacia objetivos nacionales legítimos. Por ejemplo, las regulaciones de seguridad y contaminación desarrolladas para los automóviles en Estados Unidos están motivadas casi en su totalidad por inquietudes legítimas acerca de la seguridad y la contaminación de las carreteras. Sin embargo, un efecto de estas regulaciones ha sido hacer tan costoso cumplir con los requisitos de seguridad en ese país que algunos fabricantes automotrices han retirado ciertos modelos del mercado. Por ejemplo, Volkswagen se vio obligado a dejar de vender automóviles diesel en Estados Unidos durante varios años.

Como se analizó en capítulos previos, hay una tendencia cada vez mayor a eliminar todas esas barreras comerciales restrictivas a nivel regional. El mayor esfuerzo individual lo realizó la UE y dio como resultado la creación de un mercado común a partir del 1 de enero de 1993. La intención era tener un estándar para todos los sectores de

Chennai (anteriormente Madras) es tanto la capital de Tamil Nadu como la capital automotriz de India. Estos automóviles Hyundai esperan ser exportados desde Chennai; Daewoo, Fiat, Ford, GM, Honda, Mitsubishi y Peugeot están entre los fabricantes automotrices que también tienen operaciones en India. El India's Automotive Mission Plan (Plan de Misión Automotriz de India) requiere que las ventas del sector crezcan 16 por ciento anualmente. El Ministry of Heavy Industry (Ministerio de Industria Pesada) espera que las ventas de vehículos se cuadrupliquen en la siguiente década, ascendiendo a 145 mil millones de dólares. Para ese tiempo, la industria automotriz empleará hasta 25 millones de personas.

la industria de Europa, incluyendo la seguridad automovilística, la prueba y certificación de medicamentos y los controles de calidad de productos. La introducción del euro también ha facilitado el intercambio y el comercio.

SISTEMAS ARANCELARIOS

Los sistemas arancelarios proporcionan una sola tasa impositiva para cada artículo, aplicable a todos los países o dos o más tasas, aplicables a diferentes países o grupos de países. Los aranceles se agrupan en general en dos clasificaciones.

El **arancel de columna única** es el tipo de arancel más sencillo; es un programa de impuestos en el que la tasa se aplica a las importaciones que proceden de todos los países bajo las mismas condiciones. Con el **arancel de doble columna** (tabla 8-4), la columna 1 incluye impuestos "generales" más impuestos "especiales" que indican las tasas reducidas determinadas por las negociaciones arancelarias con otros países. Las tasas acordadas en "asamblea" se aplican por extensión a todos los países que califican para el estatus de **relaciones comerciales normales** (**NTR,** por sus siglas en inglés; anteriormente nación más favorecida o MFN) bajo las reglas de la OMC, en las que los países acuerdan aplicar su arancel más favorable o la tasa arancelaria más baja a todos los países (con algunas excepciones) miembros de la OMC. La columna 2 muestra las tasas para los países que no disfrutan del estatus NTR.

La tabla 8-5 muestra una entrada detallada del capítulo 89 del HTS correspondiente a "Buques, barcos y estructuras flotantes" (con propósitos explicativos, cada columna se ha identificado con una letra del alfabeto). La columna A muestra los números de nivel de título que identifican de manera distintiva cada producto. Por ejemplo, la entrada de producto para el nivel de título 8903 es "yates y otras embarcaciones de placer o deportivas; botes de remos y canoas". El nivel de subtítulo 8903.10 identifica a "inflables"; 8903.91 designa a "veleros con o sin motor auxiliar". Estos números de seis dígitos se usan en más de 100 países que han ingresado al HTS. Las entradas se extienden hasta 10 dígitos y los últimos cuatro se usan a nivel de países específicos con el propósito de determinar el arancel individual de cada país y recolectar datos. En conjunto, E y F corresponden a la columna 1, como se muestra en la tabla 8-5, en tanto que G corresponde a la columna 2.

Estados Unidos ha dado estatus NTR a cerca de 180 países de todo el mundo, por lo que el nombre es poco apropiado. Están excluidos sólo Corea del Norte, Irán, Cuba y Libia, lo que demuestra que el estatus NRT es en realidad una herramienta política más que económica. En el pasado, China ha recibido amenazas de pérdida del estatus NTR debido a supuestas violaciones a los derechos humanos. Los precios al desembarque de sus productos habrían aumentado significativamente, lo que habría encarecido a muchos productos chinos, sacándolos del mercado estadounidense. El Congreso de Estados Unidos otorgó a China un estatus NTR permanente, anticipando su unión a la OMC en 2001. La tabla 8-6 ilustra lo que habría significado para China la pérdida del estatus NTR.

Un **arancel preferencial** es una tasa arancelaria reducida que se aplica a las importaciones que proceden de ciertos países. El GATT prohíbe el uso de aranceles preferenciales, con tres excepciones principales. En primer lugar están los acuerdos de preferencia históricos, como las preferencias de la British Commonwealth (Mancomunidad Británica), y acuerdos similares que existían antes del GATT. En segundo lugar, se excluyen los programas de preferencias que forman parte de un tratado formal de integración económica, como las áreas de libre comercio o los mercados comunes. En ter-

Tabla 8-4

Ejemplo de tasas impositivas para importaciones estadounidenses

Columna 1		Columna 2
General	**Especial**	**No NTR**
1.5%	Libre (A, E, IL, J, MX) 0.4% (CA)	30%

A, Sistema Generalizado de Preferencias
E, Preferencia de la Caribbean Basin Initiative (CBI, Iniciativa de la Cuenca del Caribe)
IL, Preferencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Israel
J, Preferencia del Pacto Andino
MX, Preferencia del TLCAN en Canadá
CA, Preferencia del TLCAN en México

Tabla 8-5

Capítulo 89 del Sistema Armonizado

A	B	C	D	E	F	G
8903		Yates y otras embarcaciones de placer o deportivas; botes de remos y canoas				
8903.10.00		Inflables		2.4%	Libre (A,E,IL,J,MX)[a] 0.4% (CA)	
		Valuados en más de 500 dólares				
	15	Con casco rígido unido.....	No			
	45	Otros.....	No			
	60	Otros.....	No			
8903.91.00		Otros: Veleros, con o sin motores auxiliares		1.5%	Libre (A,E,IL,J,MX) 0.3% (CA)	

A, Sistema Generalizado de Preferencias
E, Preferencia de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (CBI)
IL, Preferencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Israel
J, Preferencia del Pacto Andino
MX, Preferencia del TLCAN en Canadá
CA, Preferencia del TLCAN en México

cer lugar, los países industriales tienen permiso de otorgar acceso de mercado preferencial a empresa con sede en países menos desarrollados.

A manera de ejemplo, actualmente, Estados Unidos es un país firmante del código de valoración aduanera del GATT. La ley de valoración aduanera estadounidense se modificó en 1980 para conformarse a los estándares de valoración del GATT. Bajo el código, la base principal de valoración aduanera es el "valor de transacción". Como su nombre lo indica, el **valor de transacción** se define como el precio de transacción individual real que paga el comprador al vendedor de los bienes valorados. Cuando el comprador y el vendedor son partes relacionadas (por ejemplo, cuando las subsidiarias de manufactura estadounidenses de Honda compran partes desde Japón), las autoridades aduaneras tienen derecho a examinar con detalle el precio de transferencia para asegurarse de que sea un reflejo justo del valor de mercado. Si no hay un valor de transacción establecido del bien, los métodos alternativos que se usan para calcular el valor aduanero generan en ocasiones valores más altos y, por consiguiente, mayores impuestos. A finales de la década de 1980, el Departamento del Tesoro de Estados Unidos inició una investigación importante de los precios de transferencia que cobraban los fabricantes automotrices japoneses a sus subsidiarias estadounidenses. Denunció que los japoneses prácticamente no pagaban impuestos sobre la renta a Estados Unidos debido a las "pérdidas" sobre los millones de automóviles que importaban a Estados Unidos cada año.

Continuando con el ejemplo, durante las negociaciones de la ronda de Uruguay del GATT, Estados Unidos persiguió con éxito varias enmiendas (modificaciones) al Agreement on Customs Valuations (Acuerdo sobre Valoración Aduanera). Sobre todo, Estados Unidos deseaba que se aclararan los derechos y las obligaciones de los países importadores y exportadores en caso de sospecha de fraude. Dos categorías generales de productos se seleccionaban con frecuencia para ser investigadas. La primera incluía exportaciones de textiles, cosméticos y productos de consumo duraderos; la segunda

Tabla 8-6

Tasas arancelarias para China, estatus NTR y no NTR

	NTR	No NTR
Joyería de oro, cadenas chapeadas/con baño de oro	6.5%	80%
Tornillos, arandelas, partes de hierro o acero misceláneas	5.8%	35%
Productos de acero	0–5%	66%
Calzado de caucho (hule)	0	66%
Abrigos para dama	19%	35%

Fuentes: Servicio de Aduanas de Estados Unidos

incluía software de entretenimiento, como cintas de video, cintas de audio y discos compactos. Estas enmiendas mejoran la capacidad de los exportadores estadounidenses para defender sus intereses si son acusados de prácticas fraudulentas. Las enmiendas también se diseñaron para animar a países no firmantes, sobre todo países en desarrollo, a adherirse al acuerdo.

Derechos de aduana

Los derechos de aduanas se dividen en dos categorías. Se calculan como un porcentaje del valor de los bienes (derecho *ad valorem* [prorrateado en función del valor de determinado objeto]), como un monto específico por unidad (derecho específico) o como una combinación de ambos métodos. Antes de la Segunda Guerra Mundial, los derechos específicos se usaban en forma generalizada y los aranceles de muchos países, sobre todo los de Europa y América Latina, eran extremadamente complejos. Durante los últimos 50 años, la tendencia ha sido hacia la conversión a los derechos *ad valorem*.

Un **derecho *ad valorem*** se expresa como un porcentaje del valor de los bienes. La definición de valor aduanero varía de un país a otro. Un buen consejo para un exportador es que busque información sobre las prácticas de valoración que se aplican a su producto en el país de destino. La razón es sencilla: para ser competitivo en precios con los productores locales. En los países que se apegan a las convenciones del GATT sobre valoración aduanera, el valor aduanero es el monto del costo, seguro y flete (CIF, por sus siglas en inglés) al desembarque en el puerto de importación. Este costo debe reflejar el precio normal de mercado de los bienes al momento en que el derecho se vuelve pagadero.

Un **derecho específico** se expresa como un monto específico de una moneda por unidad de peso, volumen, longitud u otras unidades de medida; por ejemplo, "0.50 dólares estadounidense por libra", "1.00 dólar estadounidense por par" o "0.25 dólares estadounidenses por yarda cuadrada". Los derechos específicos se expresan usualmente en la moneda del país importador, pero hay excepciones, sobre todo en países que han experimentado inflación sostenida.

Tanto los derechos *ad valorem* como los específicos se establecen en ocasiones en el arancel aduanero para determinado producto. En general, la tasa aplicable es la que genera el monto más alto de impuesto, aunque hay casos en los que se especifica el monto más bajo. Los derechos compuestos o mixtos estipulan la imposición de tasas específicas más tasas *ad valorem* sobre los mismos artículos.

Otros derechos y gastos de importación

El **dumping**, que es la venta de mercancía en mercados de exportación a precios injustos, se analiza en detalle en el capítulo 11. Para compensar el impacto del dumping y sancionar a las empresas culpables, casi todos los países han introducido leyes que permiten la imposición de **aranceles antidumping** si se perjudica a los productores nacionales. Estos aranceles toman la forma de gastos de importación adicionales especiales que equivalen al margen antidumping. Los aranceles antidumping se aplican casi invariablemente a productos que también se fabrican o crecen en el país importador. En Estados Unidos, por ejemplo, los aranceles antidumping se evalúan después de que el departamento de comercio declara culpable de dumping a una empresa extranjera y la International Trade Commission (ITC, Comisión Internacional de Comercio) dictamina que los productos vendidos mediante prácticas de dumping perjudican a las empresas estadounidenses.

Los **impuestos compensatorios (CVDs)** son impuestos adicionales gravados para compensar los subsidios otorgados en el país exportador. En Estados Unidos, la legislación y los procedimientos de impuestos compensatorios son muy similares a los correspondientes al dumping. El Departamento de Comercio de Estados Unidos y la Comisión Internacional de Comercio administran conjuntamente tanto el impuesto compensatorio como las leyes antidumping bajo las disposiciones de la Trade and Tariff Act (Ley de Comercio y Aranceles) de 1984. Los subsidios y las medidas compensatorias recibieron mucha atención durante las negociaciones de la ronda de Uruguay del

GATT. En 2001, la ITC y el departamento de comercio impusieron aranceles tanto compensatorios como antidumping sobre los productores de madera canadienses. Los CVDs tenían la intención de compensar los subsidios otorgados a los aserraderos canadienses en la forma de cuotas bajas por cortar árboles en bosques propiedad del gobierno canadiense. Los aranceles antidumping sobre las importaciones de maderas suaves y revestimiento para pisos y paredes se establecieron en respuesta a las quejas de los productores estadounidenses de que los canadienses exportaban madera a precios por debajo de su costo de producción.

Varios países, incluyendo Suecia y algunos otros miembros de la UE, aplican un sistema de **gravámenes variables a la importación** a ciertas categorías de productos agrícolas importados. Si los precios de productos importados fueran más bajos que los de productos nacionales, el efecto de estos gravámenes es aumentar el precio de los productos importados al nivel del precio nacional. Los **recargos transitorios** han sido introducidos de vez en cuando en ciertos países, como Reino Unido y Estados Unidos, para proporcionar protección adicional a la industria local y, específicamente, en respuesta al déficit de la balanza de pagos.

PRINCIPALES PARTICIPANTES EXPORTADORES

Cualquier persona con responsabilidades de exportación debe estar familiarizada con algunas de las entidades que pueden ayudar con diversas tareas relacionadas con la exportación. Algunas de estas entidades, como los agentes de compras, los agentes de exportación y los negociantes exportadores no tienen responsabilidades atribuidas por el cliente. Otras, como las empresas administradoras de exportaciones, los representantes de exportación del fabricante, los distribuidores de exportación y los agentes de fletes tienen responsabilidades asignadas por el exportador.

Los **agentes de compras extranjeras** se conocen con diversos nombres, como *comprador para la exportación*, *comisionista exportador* o *confirmador de exportación*. Estos agentes operan en representación de un cliente en el extranjero y son remunerados por éste, conocido como "principal". Por lo general buscan al fabricante cuyo precio y calidad concuerden con las especificaciones de su principal. Los agentes de compras extranjeras representan con frecuencia a gobiernos, empresas de servicios públicos, ferrocarriles y otros grandes usuarios de materiales. Los agentes de compras extranjeras no ofrecen al fabricante o exportador volúmenes estables, excepto cuando se establecen contratos de suministro de largo plazo. Las compras se realizan como transacciones nacionales en las que el agente de compras se encarga de todos los detalles de empaque y embarque o el agente puede dejar a cargo del fabricante los arreglos de embarque.

El **agente de exportación** recibe una comisión por poner en contacto al vendedor y al comprador extranjero. Por lo general, la comisión la paga el vendedor, aunque a veces lo hace el comprador. El agente no adquiere la propiedad de los bienes ni asume ninguna responsabilidad financiera. Un agente se especializa por lo general en una mercancía específica, como granos o algodón, y participa con menor frecuencia en la exportación de bienes manufacturados.

Los **negociantes exportadores** se denominan en ocasiones *mayoristas*. Son intermediarios de marketing que identifican oportunidades de mercado en un país o región y realizan compras en otros países para satisfacerlas. Un negociante exportador compra productos sin marca directamente del productor o fabricante. Después les asigna una marca comercial y lleva a cabo todas las actividades de marketing, incluyendo la distribución. Por ejemplo, un negociante exportador podría identificar una buena fuente de botas para dama en una fábrica china. Entonces, el negociante compra una gran cantidad de botas y las comercializa, por ejemplo, en la UE o Estados Unidos.

La **empresa administradora de exportaciones (EMC)** es el término que se usa para designar a un intermediario de marketing independiente que actúa como el departamento de exportación de dos o más fabricantes ("principales") cuyas líneas de productos no compiten entre sí. La EMC opera usualmente a nombre de sus principales en mercados de exportación, pero puede operar a su nombre. Puede actuar como distribuidor independiente, comprando y revendiendo bienes a un precio o margen de

utilidad establecido. Por otro lado, puede actuar como representante comisionista, sin adquirir la propiedad legal del producto ni asumir ningún riesgo financiero en la venta. Según un estudio reciente de EMCs con sede en Estados Unidos, las actividades más importantes para lograr el éxito en exportación son la recolección de información de marketing, la comunicación con mercados, el establecimiento de precios y garantizar la disponibilidad de partes. El mismo estudio clasificó las actividades de exportación en términos de grado de dificultad y descubrió que el análisis del riesgo político, la gerencia de ventas, el establecimiento de precios y la obtención de información financiera fueron las actividades más difíciles de lograr. Una de las conclusiones del estudio fue que el gobierno estadounidense debe realizar un mejor trabajo ayudando a las EMCs y a sus clientes a analizar el riesgo político relacionado con los mercados extranjeros.[8]

Otro tipo de intermediario es el **agente de exportación del fabricante** (**MEA**, por sus siglas en inglés). Muy similar al EMC, el MEA actúa como un distribuidor de exportación o un representante comisionista de exportación. No obstante, el MEA no realiza las funciones de un departamento de exportación y el alcance de sus actividades de mercado se limita usualmente a algunos países. Un **distribuidor de exportación** asume el riesgo financiero y representa a varios fabricantes, por lo que se conoce como *director de exportación de combinación*. Por lo general, la empresa tiene el derecho exclusivo de vender los productos de un fabricante en todos o algunos mercados fuera del país de origen. El distribuidor paga por los bienes, asume todos los riesgos financieros relacionados con la venta en el extranjero y maneja los detalles de embarque. El agente vende normalmente al precio de lista del fabricante en el extranjero; la compensación llega en la forma de un porcentaje convenido del precio de lista. El distribuidor puede operar a su nombre o al del fabricante.

El **representante comisionista de exportación** no asume ningún riesgo financiero. El fabricante asigna todos o algunos mercados extranjeros al representante comisionista. El fabricante lleva todas las cuentas, aunque el representante proporciona con frecuencia revisiones de crédito y arregla el financiamiento. Al igual que el distribuidor de exportación, el representante comisionista de exportación maneja varias cuentas y es conocido también como director de exportación.

La **exportadora cooperativa** conocida en ocasiones como *mamá gallina*, *exportador piggyback* (de transporte terrestre) o *proveedor (distribuidor) exportador*, es una organización de exportación de una empresa de manufactura que mantienen otros fabricantes independientes para vender sus productos en mercados extranjeros. Las exportadoras cooperativas operan usualmente como distribuidores de exportación para otros fabricantes, aunque en casos especiales operan como representantes comisionistas de exportación. Son consideradas como una forma de empresa administradora de exportaciones.

Los **agentes de fletes** son especialistas autorizados en operaciones de tráfico, despacho de aduanas, así como en aranceles y programas de embarques; en pocas palabras, pueden ser considerados como agentes viajeros para flete. C. H. Robinson Worldwide, con sede en Minnesota, es una de esas empresas. Los agentes de fletes buscan la mejor ruta y los mejores precios para transportar flete y ayudar a los exportadores a determinar y pagar comisiones y gastos de seguro. Los agentes de fletes también empacan las exportaciones cuando es necesario. En general manejan el flete desde el puerto de exportación hasta el puerto de importación en el extranjero. Además pueden desplazar el flete por tierra desde la fábrica hasta el puerto de exportación y, a través de filiales en el extranjero, manejar el flete desde el puerto de importación hasta el cliente. Los agentes de fletes también realizan servicios de consolidación para flete terrestre, aéreo y marítimo. Como contratan grandes bloques de espacio en un barco o avión, pueden revender ese espacio a diversos embarcadores a una tasa más baja de la que está por lo general disponible para embarcadores individuales que tratan directamente con el transportista de exportación.

Un agente de fletes autorizado recibe gastos de corretaje o descuentos de las empresas navieras por espacio reservado. Algunas empresas y fabricantes llevan a cabo por su propia cuenta la expedición de flete o alguna etapa de ésta, pero, por ley, no pueden recibir comisión de las líneas navieras.

[8] Donald G. Howard, "The Role of Export Management Companies in Global Marketing", *Journal of Global Marketing* 8, No. 1, 1994, pp. 95-110.

Agentes aduanales estadounidenses en el trabajo en Texas. Los exportadores principiantes pueden usar los servicios de agentes de fletes, empresas administradoras de exportaciones y otras empresas que se especializan en transportar bienes a través de las fronteras.

ORGANIZACIÓN DE LA EXPORTACIÓN EN EL PAÍS DEL FABRICANTE

Los problemas en el país de origen consisten en la decisión de asignar la responsabilidad de la exportación a la empresa o trabajar con una organización externa que se especialice en un producto o área geográfica. Casi todas las empresas manejan las operaciones de exportación dentro de su propia organización de exportación interna. Dependiendo del tamaño de la empresa, las responsabilidades pueden incorporarse a la descripción del empleo interno de un empleado. Por otro lado, estas responsabilidades pueden manejarse como parte de una división o estructura organizacional independiente.

Entre los posibles planes para manejar las exportaciones están los siguientes:

1. Como una actividad de tiempo parcial realizada por empleados internos.
2. A través de un socio exportador afiliado a la estructura de marketing interna, que toma posesión de los bienes antes de que éstos salgan del país.
3. A través de un departamento de exportación independiente de la estructura de marketing interna.
4. A través de un departamento de exportación dentro de una división internacional.
5. En el caso de las empresas con múltiples divisiones, cada una de las opciones anteriores está disponible.

Una empresa que asigna gran prioridad a su negocio de exportación establecerá una organización interna. Entonces se planteará la pregunta de cómo debe organizarla eficazmente. Esto depende de dos cosas: la evaluación que hace la empresa de las oportunidades en marketing de exportación y su estrategia para asignar recursos a mercados a nivel global. También es posible que una empresa haga que la responsabilidad de la exportación sea parte de la descripción de las tareas de un empleado interno. La ventaja de este plan es evidente: es un plan de bajo costo que no requiere personal adicional. Sin embargo, esta estrategia funciona únicamente bajo dos condiciones: en primer lugar, el empleado interno asignado a la tarea debe ser muy competente en términos de conocimientos del producto y del cliente; en segundo lugar, esa competencia debe ser aplicable a los mercados internacionales meta. El asunto clave que sirve de fundamento a la segunda condición es el grado en el que el mercado de exportación meta difiere del mercado doméstico. Si las circunstancias y las características del cliente son similares, disminuye la necesidad de poseer conocimientos regionales especializados.

La empresa que decide no realizar sus propias actividades internas de marketing y promoción cuenta con muchos proveedores externos de servicios de exportación entre los cuales elegir. Como se describió antes, éstos incluyen empresas especializadas en comercio de exportación (ETCs, por sus siglas en inglés), EMCs, negociantes exportadores, agentes de exportación, directores de exportación, representantes de exportación de fabricantes, agentes comisionistas y distribuidores de exportación. No obstante, puesto que estos términos y nombres se usan de manera inconsistente, animamos al lector a verificar y confirmar los servicios que presta una organización de exportación independiente específica.

ORGANIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL

Además de decidir si dependerá de especialistas en exportación internos o externos en su país de origen, una empresa también debe hacer arreglos para distribuir el producto en el mercado nacional meta. Cada organización de exportación se enfrenta a una decisión básica: ¿en qué medida dependemos de la representación de mercado directa en contraposición a la representación por intermediarios independientes?

Hay dos ventajas importantes de la representación directa en un mercado: el control y las comunicaciones. La representación de mercado directa permite implementar de manera unilateral las decisiones relacionadas con el desarrollo de programas, la asignación de recursos o los cambios de precios. Además, cuando un producto todavía no está establecido en un mercado, se requieren esfuerzos especiales para lograr ventas. La ventaja de la representación directa es que la inversión del experto en marketing asegura estos esfuerzos especiales. Con la representación indirecta o independiente, esos esfuerzos e inversión no están disponibles con frecuencia; en muchos casos, simplemente no hay suficientes incentivos para que los intermediarios independientes inviertan una cantidad significativa de tiempo y dinero para representar un producto. La otra gran ventaja de la representación directa es que las posibilidades de obtener retroalimentación e información del mercado son mucho mayores. Esta información puede mejorar en gran medida las decisiones de marketing de exportación con respecto al producto, precio, comunicaciones y distribución.

La representación directa no significa que el exportador venda directamente al consumidor o cliente. En la mayoría de los casos, la representación directa implica la venta a mayoristas o minoristas. Por ejemplo, los grandes exportadores de automóviles de Alemania y Japón dependen de la representación directa en el mercado estadounidense de sus agencias de distribución, que son propiedad de la organización de manufactura y están bajo su control. Las agencias de distribución venden productos a concesionarios autorizados.

En los mercados pequeños, no es posible establecer una representación directa porque el bajo volumen de ventas no justifica el costo. Incluso en los mercados grandes, un fabricante pequeño carece usualmente del volumen de ventas adecuado para justificar el costo de la representación directa. Cuando el volumen de ventas es pequeño, el uso de un distribuidor independiente es un método eficaz de distribución de ventas. Encontrar "buenos" distribuidores puede ser la clave para lograr el éxito en la exportación.

FINANCIAMIENTO DE LA EXPORTACIÓN Y MÉTODOS DE PAGO

El método adecuado de pago de una venta internacional específica es una decisión de crédito básica. Deben considerarse varios factores, como la disponibilidad monetaria en el país del comprador, la solvencia del comprador y la relación del vendedor con el comprador. Los gerentes de finanzas de las empresas que nunca han exportado expresan con frecuencia inquietudes con relación al pago. Muchos directores de finanzas con experiencia internacional saben que hay menos problemas de cobro en las ventas inter-

nacionales que en las nacionales, siempre que se utilicen los instrumentos financieros adecuados. La razón es sencilla: se puede usar una carta de crédito para garantizar el pago de un producto.

La venta de exportación comienza cuando el exportador-vendedor y el importador-comprador acuerdan negociar. El acuerdo se formaliza cuando los términos del trato se ponen por escrito en una factura pro forma, contrato, fax o algún otro documento. Entre otras cosas, la **factura pro forma** detalla el monto del pago y los medios por los que el exportador-vendedor desea recibirlo.

Crédito documentario

Los créditos documentarios (conocidos también como cartas de crédito) se usan mucho como método de pago en el comercio internacional. Una **carta de crédito (L/C)** es básicamente un documento que declara que un banco ha sustituido su solvencia por la del importador-comprador. Similar a efectivo por adelantado, una L/C ofrece al exportador la mejor garantía de recibir el pago. La garantía surge del hecho de que la obligación de pago bajo una L/C corresponde al banco del comprador y no a éste. La norma internacional por medio de la cual se interpretan las L/Cs es la Publicación ICC No. 500 de las Customs and Practice for Documentary Credits (Costumbres y Prácticas Uniformes para Créditos Documentarios), conocida también como UCP 500.

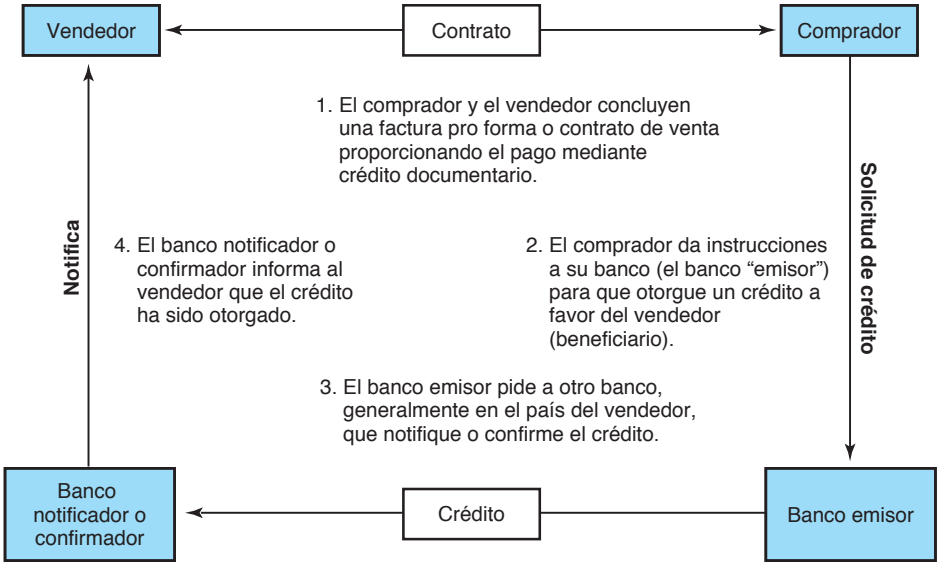
El banco del importador-comprador es el banco "emisor"; básicamente, el importador-comprador solicita al banco emisor que le otorgue crédito. El importador-comprador es considerado como el solicitante. El banco emisor podría requerir que el importador-comprador deposite fondos en el banco o use algún método para asegurar una línea de crédito. Después de que acepta otorgar el crédito, el banco emisor solicita que el banco del exportador-vendedor notifique o confirme la L/C (un banco "confirma" una L/C agregando su nombre al documento). El banco del vendedor se convierte en el banco "notificador" o "confirmador". Ya sea que se notifique o se confirme, la L/C representa una garantía que asegura el pago con la condición de que el exportador-vendedor (el beneficiario en la transacción) cumpla con los términos establecidos en la L/C.

El proceso de pago real entra en acción cuando el exportador-vendedor envía físicamente los bienes y presenta los documentos necesarios solicitados en la L/C. Éstos podrían incluir un conocimiento de embarque de transportación (que puede representar el título de propiedad del producto), una factura comercial, una lista de empaque, un certificado de origen o certificados de seguro. En la mayor parte del mundo, una factura comercial y el conocimiento de embarque representan la documentación mínima requerida para el despacho de aduanas. Si la factura pro forma especifica una L/C confirmada como el método de pago, el exportador-vendedor recibe el pago cuando se presentan los documentos de embarque correctos al banco confirmador. A su vez, el banco confirmador solicita el pago al banco emisor. En el caso de una L/C irrevocable, el exportador-vendedor recibe el pago sólo después de que el banco notificador negocia los documentos y solicita el pago al banco emisor de acuerdo con los términos establecidos en la L/C. Una vez que el embarcador envía los documentos al banco notificador, éste negocia los documentos, por lo que se conoce como banco negociador. Específicamente, toma cada documento de embarque y lo compara de manera detallada con la L/C. Si no hay discrepancias, el banco negociador o confirmador transfiere el dinero a la cuenta del exportador-vendedor.

La comisión por una L/C irrevocable (por ejemplo, "1/8 de 1 por ciento del valor del crédito, con un mínimo de 80 dólares") es menor que la de una L/C confirmada. Las comisiones bancarias más altas correspondientes a una confirmación pueden aumentar el costo final de la venta; las comisiones también son mayores cuando la transacción involucra a un país con un alto nivel de riesgo. La buena comunicación entre el exportador-vendedor y el banco notificador o confirmador sobre las comisiones es importante; el precio de venta indicado en la factura pro forma debe reflejar éstos y otros costos relacionados con la exportación. Las figuras 8-1 y 8-2 ilustran el proceso aquí descrito.

Figura 8-1

Diagrama de flujo de un crédito documentario

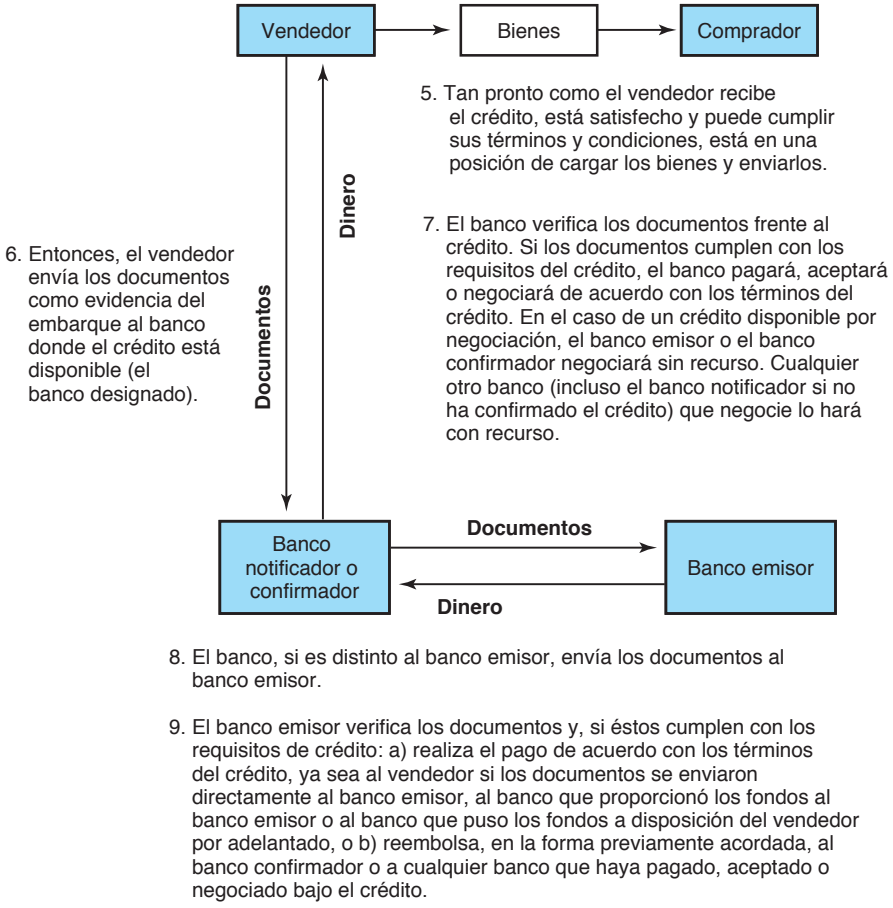


Cobros documentarios (letras de cambio a la vista o a plazo)

Después de que el exportador y el importador han establecido una buena relación de trabajo y aumenta el nivel de confianza del directivo de finanzas, es posible cambiar a un cobro documentario o método de pago de cuenta abierta. Un cobro documentario es un método de pago que usa una letra de cambio, conocida también como *giro*. Una **letra de cambio** es un instrumento negociable fácilmente transferible de una parte a otra. En

Figura 8-2

Diagrama de flujo de los documentos de crédito documentario



su forma más simple, es una orden por escrito de una parte (el *girador o suscriptor*) que manda a una segunda parte (el *pagador o aceptador*) pagar a la orden de una tercera parte (el *beneficiario*). Las letras de cambio son muy distintas a las L/Cs; una **letra de cambio** es un instrumento de pago que transfiere todo el riesgo de incumplimiento de pago al exportador-vendedor. Los bancos participan como intermediarios, pero no asumen el riesgo financiero. Sin embargo, puesto que una letra de cambio es negociable, un banco puede estar dispuesto a comprarla al vendedor a precio de descuento y asumir el riesgo. Además, como las comisiones bancarias para letras de cambio son más bajas que las comisiones para L/Cs, las letras de cambio se usan con frecuencia cuando el valor monetario de una transacción de exportación es relativamente bajo.

Con una letra de cambio documentaria, el exportador entrega documentos, como el conocimiento de embarque, la factura comercial, un certificado de origen y un certificado de seguro, a un banco ubicado en el país del exportador. El embarcador o el banco prepara una carta de cobro (letra de cambio) y la envía por mensajería al banco correspondiente en el país del importador-comprador. La letra de cambio se presenta al importador; el pago se realiza de acuerdo con los términos especificados en la letra de cambio. En el caso de una *letra de cambio a la vista* (conocida también como *documentos contra pago* o D/P), el importador-comprador debe, en principio, realizar el pago a la entrega tanto de la letra de cambio como de los documentos de embarque, aunque el comprador aún no haya tomado posesión de los bienes. Las *letras de cambio a plazo* tienen dos formas. Como su nombre lo indica, un *giro pagadero contra mercadería recibida* especifica que el pago debe realizarse cuando el importador-comprador recibe los bienes; un *giro fechado* requiere el pago en una fecha determinada, independientemente de si el importador recibió los bienes.

Pago en efectivo por adelantado

Hay varias condiciones que pueden motivar al exportador a requerir el pago en efectivo (en su totalidad o en parte) antes del embarque. Como ejemplos están las ocasiones en que los riesgos de crédito en el extranjero son altos, cuando las restricciones cambiarias en el país de destino pueden retrasar el retorno de fondos durante un periodo poco razonable o cuando, por cualquier otra razón, el exportador no está dispuesto a vender a crédito. Debido a la competencia y las restricciones contra el pago en efectivo en muchos países, el volumen de negocios que maneja el pago en efectivo por adelantado es pequeño. Una empresa que manufactura un producto exclusivo para el que no hay sustitutos disponibles también puede usar el pago en efectivo por adelantado. Por ejemplo, Compressor Control Corporation es una empresa del Medio Oeste que fabrica equipo especial para la industria del petróleo. Por lo tanto, puede estipular el pago en efectivo por adelantado porque ninguna otra empresa ofrece un producto competidor.

Ventas a cuenta abierta

Los bienes vendidos a cuenta abierta se pagan después de su entrega. Las ventas intracorporativas a sucursales o subsidiarias de un exportador con frecuencia se realizan a cuenta abierta. Además, lo términos a cuenta abierta predominan generalmente en áreas donde los controles de cambio son mínimos y los exportadores mantienen relaciones de mucho tiempo con buenos compradores en mercados cercanos o bien establecidos. Por ejemplo, Jimmy Fand es propietario de Tile Connection, con sede en Tampa, Florida. Importa azulejos de cerámica de excelente calidad de Italia, España, Portugal, Colombia, Brasil y otros países. Fand se enorgullece de la excelente calificación crediticia que ha creado con sus proveedores. Los fabricantes a quienes les compra ya no requieren una L/C; la filosofía de Fand es "pagar a tiempo" y se asegura de que sus cuentas por pagar se envíen electrónicamente el día en que se vencen.

La principal objeción de las ventas a cuenta abierta es la ausencia de una obligación tangible. Normalmente, si se gira una letra de cambio a plazo y se rechaza después de ser aceptada, esto puede usarse como fundamento para ejercer acción legal. En contraste, si una transacción a cuenta abierta es rechazada, el procedimiento legal puede ser más complicado. A partir de 1995, el Export-Import Bank amplió la cobertura de seguro sobre transacciones a cuenta abierta con el propósito de limitar el riesgo para los exportadores.

ASPECTOS ADICIONALES DE LA EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN

En el entorno empresarial posterior al 11 de septiembre en Estados Unidos, las importaciones han estado bajo un mayor escrutinio como un asunto de seguridad de ese país. Se han lanzado varias iniciativas para asegurar que el cargamento internacional no pueda usarse para fomentar el terrorismo. Una de esas iniciativas es la **Customs Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT, Asociación Aduana-Comercio Contra el Terrorismo)**. En su sitio Web, el U.S. Customs and Border Protection (CBP, Departamento de Aduanas y Protección Fronteriza de Estados Unidos) señala:

> La C-TPAT reconoce que el Departamento de Aduanas y Protección Fronteriza de Estados Unidos puede proporcionar el más alto nivel de seguridad de cargamento sólo a través de la estrecha cooperación con los propietarios finales de la cadena de suministro internacional, como importadores, transportistas, consolidadores, agentes aduanales autorizados y fabricantes. A través de esta iniciativa, el CBP solicita a las empresas que garanticen la integridad de sus prácticas de seguridad y además comuniquen y verifiquen los lineamientos de seguridad de sus socios comerciales que forman parte de la cadena de suministro.

El CBP es responsable de examinar las transacciones de cargamentos de importación; la meta de la C-TPAT es asegurar la cooperación voluntaria de los participantes de la cadena de suministro para disminuir los retrasos en la inspección. Las organizaciones que han logrado un estatus C-TPAT certificado tienen prioridad en las inspecciones del CBP.

Otro asunto es la **devolución de impuestos**. Esto se refiere al reembolso de impuestos pagados sobre las importaciones, los cuales se procesan o incorporan a otros bienes que después se exportan. Las devoluciones se han usado en países como Estados Unidos desde hace mucho tiempo para fomentar las exportaciones. No obstante, cuando se negoció el TLCAN entre Estados Unidos, México y Canadá, el Representante de Comercio de Estados Unidos acordó limitar las devoluciones sobre las exportaciones a Canadá y México. Conforme Estados Unidos negocia nuevos acuerdos comerciales, algunos grupos industriales ejercen presión para mantener las devoluciones.[9] Las devoluciones de impuestos también son comunes en las economías protegidas y representan un instrumento político que ayuda a los exportadores reduciendo el precio de los insumos de producción importados. China debió eliminar las devoluciones de impuestos como una condición para su integración a la OMC. Conforme disminuyan las tasas impositivas en todo el mundo, el asunto de las devoluciones se volverá menos importante.

SUMINISTRO

En el marketing global, el aspecto del valor al cliente está vinculado de manera inseparable a la **decisión de suministro**, es decir, si una empresa fabrica o compra sus productos, así como dónde los fabrica o compra. **Subcontratar (outsarcing)** significa desplazar los empleos de producción o las asignaciones laborales a otra empresa para recortar costos. Cuando el trabajo subcontratado se traslada a otro país, se usan a veces los términos *subcontratación global* u *offshoring* (deslocalización). En el mercado competitivo actual, las empresas están bajo una intensa presión para reducir los costos; una forma de hacerlo es ubicar la manufactura y otras actividades en China, India y otros países de bajos salarios. Y, ¿por qué no? Muchos consumidores no saben dónde se fabrican los productos que compran (por ejemplo, los zapatos deportivos). También es cierto que, como indicó la evaluación presentada en el capítulo 1, muchas veces las personas no lograr relacionar los nombres corporativos ni las marcas comerciales con países específicos. En teoría, esta situación da mucha flexibilidad a las empresas. Sin embargo, en países como Estados Unidos, el asunto del suministro se volvió muy politizado durante la campaña presidencial de 2004. Varios candidatos demócratas se aprovecharon de los temores y las inquietudes de los estadounidenses sobre una recuperación económica "sin empleo". La primera ola de subcontratación no relacionada con la manufactura afectó principalmente a los **centros de atención telefónica**. Éstas son operaciones telefónicas complejas que proporcionan apoyo al cliente y otros servicios a personas que realizan llamadas entrantes de

[9] R. G. Edmonton, "Drawback Under Attack at USTR", *The Journal of Commerce*, 11-17 de agosto de 2003, p. 21.

En Bangalore, India y otros lugares, los centros de atención telefónica como éste se especializan en servicios de "larga distancia" o "distantes". La fuerza laboral con buen nivel educativo de India y la disponibilidad cada vez mayor de conexiones de Internet de banda ancha significa que más empleos de servicios e industrias occidentales están sujetos a la subcontratación global. Entre las tareas subcontratadas a India están la trascripción de historias clínicas médicas, la preparación de declaraciones de impuestos y la redacción técnica. La versión en inglés de este libro se formó tipográficamente en Jawahar Nagar, Pondicherry, India.

todo el mundo; además llevan a cabo servicios de salida, como el telemarketing. No obstante, en la actualidad, la subcontratación se expande e incluye empleos del sector de servicios, de cuello blanco y de alta tecnología. Los trabajadores de países de bajos salarios desempeñan diversas tareas, como llenar declaraciones fiscales, realizar investigación para empresas de servicios financieros, leer tomografías computarizadas y radiografías médicas, y dibujar planos arquitectónicos. Las empresas estadounidenses que transfieren el trabajo al extranjero descubren que son el blanco de las miradas.

Como sugiere este análisis, la decisión de dónde ubicar las principales actividades empresariales depende de otros factores además del costo. No hay reglas sencillas para guiar la decisión de suministro, que es una de las decisiones más complejas e importantes que enfrenta una empresa global. Varios factores intervienen en la decisión de

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

USA Today: "El offshoring es un asunto polarizador. Una encuesta indica que 16 por ciento de los estadounidenses están de acuerdo en que es bueno para la economía estadounidense. Si las masas están equivocadas, ¿por qué?".

Uwe Doerken, ex presidente ejecutivo de DHL: "El offshoring beneficia antes que nada al consumidor. Una producción más eficiente y menos costosa da lugar a productos y servicios más asequibles y permite a las empresas que están en economías de altos costos laborales, como Estados Unidos o Europa, permanecer competitivas y conservar sus empleos restantes".

USA Today: "Para muchos, no parece funcionar. Los empleos en tecnología bien pagados se transfieren a India. Exportar empleos poco calificados era una cosa. ¿Qué me dice de transferir al extranjero los empleos calificados?".

Uwe Doerken: "Los términos calificados y no calificados no son absolutos. Las economías aumentan continuamente la curva de habilidad y lo que era un empleo calificado ayer puede haberse convertido en un empleo medianamente calificado hoy y en uno poco calificado mañana. La confección de ropa para el mercado masivo era alta tecnología en Inglaterra en el siglo XIX y una industria importante en países desarrollados hasta la década de 1970. Ahora ha migrado principalmente a India, China y otras economías asiáticas. Para países altamente exportadores como Estados Unidos, se trata de permanecer a la cabeza del juego adaptándose siempre y manteniendo los empleos de mayor valor agregado en el país".

Fuente: Ron Insana, "Executive Suite: 'Offshoring... Benefits the Consumer'" USA Today, 17 de enero de 2005, p. 6B.

suministro: la visión de la gerencia, los costos y las condiciones de los factores, las necesidades de los clientes, la opinión pública, la logística, la infraestructura del país, los factores políticos y los tipos de cambio.

Visión de la dirección

Algunos directores tienen la determinación de retener algunos o todos los empleos de manufactura en su país de origen. Nicolas Hayek, director de Swatch Group, es uno de esos directivos. Hayek presidió la espectacular revitalización de la industria de los relojes suizos. La cartera de marcas de Swatch Group incluye a Blancpain, Omega, Breguet, Rado y la marca económica Swatch. Hayek demostró que la fantasía y la imaginación de la niñez y la juventud pueden traducirse en innovaciones que permiten que productos del mercado masivo se fabriquen en países de altos salarios codo a codo con productos de lujo hechos a mano. La historia de Swatch es un triunfo tanto de la ingeniería como de la imaginación. De modo similar, la alta dirección de Canon decidió mantener un enfoque estratégico en los productos de alto valor agregado más que en la ubicación de manufactura. La empresa tiene como objetivo mantener el 60 por ciento de su manufactura en Japón. La empresa ofrece una línea completa de equipo para oficina que incluye productos populares, como impresoras y copiadoras; es también una de las principales productoras de cámaras digitales. En lugar de aumentar el nivel de automatización en sus fábricas japonesas, ha abandonado las líneas de montaje por la llamada producción celular.[10]

Costos y condiciones de los factores

Los costos de los factores son los costos de la tierra, el trabajo y el capital (recuerde los principios de economía 101). El trabajo incluye el costo de los trabajadores en cada nivel: manufactura y producción, profesional y técnico y administrativo. En la actualidad, los costos básicos de mano de obra directa en manufactura varían desde menos de 1 dólar la hora en el típico país emergente hasta 6 a 12 dólares la hora en el típico país desarrollado. Por ejemplo, en ciertas industrias de Estados Unidos, los costos de mano de obra directa en manufactura exceden los 20 dólares la hora sin prestaciones. En Alemania, los costos de compensación por hora para los trabajadores de producción en manufactura son 160 por ciento de los de Estados Unidos, en tanto que los de

[10] Sebastian Moffett, "Canon Manufacturing Strategy Pays Off with Strong Earnings", *The Wall Street Journal*, 4 de enero de 2004, p. B3.

México son sólo 15 por ciento de los de Estados Unidos. Para Volkswagen, la diferencia de salarios entre México y Alemania, junto con la fortaleza del marco y recientemente del euro, imponen una instalación de manufactura mexicana que fabrica los modelos Golf y Jetta, destinados a Estados Unidos. El nuevo SUV Touareg de la empresa se ensambla en Bratislava, Eslovaquia. ¿Las tasas salariales más bajas exigen que una empresa reubique 100 por ciento de su manufactura en países de bajos salarios? No necesariamente. Durante su cargo como presidente de VW, Ferdinand Piech mejoró la competitividad de su empresa convenciendo a los sindicatos a aceptar horarios de trabajo flexibles. Por ejemplo, durante las épocas de máxima demanda, los empleados trabajan seis días a la semana; cuando la demanda disminuye, las fábricas producen automóviles sólo tres días a la semana.

Los costos de mano de obra en empleos no relacionados con la manufactura también son excesivamente bajos en algunas partes del mundo. Por ejemplo, un ingeniero de software en India puede recibir un salario anual de 12 mil dólares; en contraste, un estadounidense con los mismos estudios podría ganar 80 mil dólares.

Los demás factores de producción son la tierra, los materiales y el capital. El costo de estos factores depende de su disponibilidad y abundancia relativa. Con frecuencia, debido a sus diferencias, los costos de los factores se compensan entre sí de tal manera que, en general, las empresas tiene un campo parejo en el terreno competitivo. Por ejemplo, algunos países tienen mucha tierra y Japón posee mucho capital. Estas ventajas se compensan entre sí parcialmente. Cuando éste es el caso, el factor decisivo es la eficacia de los equipos de gerentes, profesionales y trabajadores.

La aplicación de controles informáticos avanzados y otras nuevas tecnologías de manufactura ha reducido la proporción del trabajo con relación al capital en muchas empresas. Al formular una estrategia de suministro, los administradores y directivos de la empresa deben reconocer también la disminución de la importancia de la mano de obra directa en manufactura como un porcentaje del costo total del producto. Es absolutamente cierto que, para muchas empresas que están en países de altos salarios, la disponibilidad de mano de obra barata es una consideración fundamental al seleccionar sitios de manufactura; éste es el motivo por el cual China se ha convertido en el "lugar de trabajo del mundo". Sin embargo, también es cierto que el costo de la mano de obra directa puede ser un porcentaje relativamente pequeño del costo total de producción. En consecuencia, posiblemente no valga la pena incurrir en los costos y riesgos de establecer una actividad de manufactura en un sitio distante. Por ejemplo, Greg Petsch, vicepresidente senior de manufactura en Compaq, tuvo que decidir si debía cerrar las plantas de Houston y Escocia y subcontratar trabajo de ensamblaje en el Medio Oriente. Después de determinar que el contenido de mano de obra humana en una PC es sólo aproximadamente de 15 minutos, optó por operar la fábrica existente de Compaq en Houston las 24 horas del día. Otra decisión fue si debía obtener tarjetas madre (motherboards) de un proveedor de Asia. Petsch calculó que Compaq podía producir las tarjetas (lo que representa el 40 por ciento del costo de una PC) en 25 dólares menos que los proveedores del Medio Oriente. Además, la manufactura en Houston ahorró dos semanas de tiempo de embarque, lo que se tradujo en ahorros de inventario.[11]

Necesidades de los clientes

Aunque la subcontratación ayuda a reducir los costos, los clientes buscan en ocasiones algo además del precio más bajo posible. Recientemente, Dell Computer regresó algunos de sus empleos del centro de atención telefónica a Estados Unidos, después de recibir las quejas de algunos importantes clientes empresariales de que los empleados hindúes de soporte técnico ofrecían respuestas escritas y tenían dificultad para responder problemas complejos. En estos casos, la necesidad de mantener satisfechos a los clientes justifica el costo más alto de las operaciones de soporte en el país de origen.

[11] Doron P. Levin, "Compaq Storms the PC Heights from Its Factory Floor", *The New York Times*, 4 de noviembre de 1994, Sección 3, p. 5.

Logística

En general, cuanto mayor sea la distancia entre la fuente del producto y el mercado meta, mayor será el tiempo de retraso para la entrega y mayor el costo de transporte. No obstante, la innovación y las nuevas tecnologías de transporte recortan los costos tanto monetarios como de tiempo. Para facilitar la entrega global, las empresas de transporte, como CSX Corporation, forman alianzas y se convierten en una parte importante de los sistemas de valor de la industria. Los fabricantes pueden aprovechar los servicios de transporte combinado que permiten transferir los contenedores entre transportistas ferroviarios, marítimos, aéreos y terrestres. En Europa, América Latina, y en todas partes, la tendencia hacia la integración económica regional significa menos controles fronterizos, lo que acelera mucho los tiempos de entrega y disminuye los costos.

"Los principios de la cadena de suministro dicen que lo más importante es la continuidad del suministro. Cuando establece una línea de suministro de 12 mil millas de longitud, debe sopesar los costos del inventario adicional y los costos de logística frente a lo que puede ahorrar en términos de costos más bajos por unidad o costos de mano de obra".[12]

Norbert Ore, Institute for Supply Management

A pesar de estas tendencias generales, varios asuntos específicos relacionados con la logística influyen en la decisión de suministro. Por ejemplo, como consecuencia de los ataques terroristas de 2001, los importadores deben enviar listas electrónicas al gobierno estadounidense antes del embarque. La meta es ayudar al Servicio de Aduanas de Estados Unidos a identificar el cargamento de alto riesgo que pudiera estar vinculado con la red terrorista global. En otoño de 2002, una huelga de 10 días en la Costa Oeste cerró 29 muelles y costó a la economía estadounidense alrededor de 20 mil millones de dólares. Tales incidentes pueden retrasar los embarques durante semanas o incluso meses.

Infraestructura del país

Con el propósito de presentar un ambiente atractivo para una operación de manufactura es importante que la infraestructura del país esté suficientemente desarrollada para apoyar la operación. La infraestructura requerida variará de una empresa a otra, aunque en forma mínima, incluirá energía eléctrica, transporte y carreteras, comunicaciones, proveedores de servicio y componentes, reserva de mano de obra, orden civil y gobierno eficaz. Además, un país debe ofrecer acceso confiable al cambio de divisas para la compra del material y los componentes necesarios en el extranjero, así como un entorno físicamente seguro donde sea posible realizar el trabajo y el producto pueda ser enviado a los clientes.

Un país puede tener mano de obra barata, pero, ¿cuenta con los servicios o la infraestructura necesarios para apoyar una actividad de manufactura? Muchos países ofrecen estas condiciones, incluyendo Hong Kong, Taiwán y Singapur. Hay muchos otros países que no lo hacen, como Líbano, Uganda y El Salvador. Uno de los retos de hacer negocios en el nuevo mercado ruso es una infraestructura muy inadecuada para manejar el mayor volumen de embarques. El gobierno mexicano, anticipando un volumen comercial más pesado debido al TLCAN, ha comprometido miles de millones de dólares para mejoras de infraestructura.

Factores políticos

Como se analizó en el capítulo 5, el riesgo político es un obstáculo para la inversión en suministro local. Por el contrario, cuanto menor sea el nivel de riesgo político, habrá menos probabilidades de que un inversionista evite un país o mercado. La dificultad para evaluar el riesgo político es inversamente proporcional a la etapa de desarrollo económico de un país: siempre que todo lo demás permanezca constante, cuanto menos desarrollado sea un país, más difícil será predecir el riesgo político. Por ejemplo, el riesgo político de los países de la Triada es muy limitado en comparación con el de un país menos desarrollado de África, América Latina o Asia. Los cambios rápidos recientes que han ocurrido en Europa Central y Oriental, así como la desaparición de la Unión Soviética han demostrado con claridad los riesgos *y* las oportunidades que surgen de los trastornos políticos.

[12] Barbara Hagenbaugh, "Moving Work Abroad Tough for Some Firms", *USA Today*, 3 de diciembre de 2003, p. 2B.

Otros factores políticos pueden pesar en la decisión de suministro. Por ejemplo, con un sentimiento proteccionista en aumento, el Senado de Estados Unidos recién aprobó una enmienda que prohibiría al Tesoro y al Departamento de Transporte de Estados Unidos aceptar licitaciones de empresas privadas que usaran trabajadores en el extranjero. En una acción muy anunciada, el estado de Nueva Jersey cambió un contrato de un centro de atención telefónica que había transferido empleos al extranjero, regresando alrededor de una docena de empleos al estado, a un costo aproximado de 900 mil dólares.

El acceso al mercado es otro tipo de factor político. Si un país o región limita el acceso al mercado debido a leyes de contenido locales, problemas de la balanza de pagos o cualquier otra razón, puede ser necesario establecer una instalación de producción en el país mismo. Tal es el caso de las empresas automotrices japonesas que invirtieron en capacidad de plantas estadounidenses debido a inquietudes acerca del acceso al mercado. Por medio de la producción de automóviles en Estados Unidos mantienen una fuente de suministro que no está expuesta a la amenaza de aranceles o cuotas de importación. El acceso al mercado fue muy importante en la decisión de Boeing para producir componentes de aviones en China. China ordenó 100 aviones valuados en 4,500 millones de dólares; a cambio, Boeing realiza inversiones y transfiere experiencia en ingeniería y manufactura.[13]

Tipos de cambio

Al decidir dónde abastecer un producto o ubicar una actividad de manufactura, un directivo debe tomar en cuenta las tendencias cambiarias presentes en diversas partes del mundo. Los tipos de cambio son tan volátiles hoy en día que muchas empresas siguen estrategias de suministro globales como una forma de limitar el riesgo cambiario. En cualquier momento, lo que ha sido un sitio atractivo para la producción puede dejar de serlo debido a la fluctuación cambiaria. Por ejemplo, *endaka* es el término japonés para un yen fuerte. En 2003, el tipo de cambio pasó de 122 yenes por dólar a 107 yenes por

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

USA Today: "[En 2003] recortó 2,000 empleos estadounidenses con el cierre de la fábrica Wrangler. ¿Cómo deben responder las empresas a la crítica sobre transferir los empleos al extranjero?"

Mackey McDonald, director general de VF Corp.: "Lo más importante es seguir siendo competitivos. Si no lo eres, todos los empleos se perderán. Seguimos siendo competitivos y aumentamos algunos de los empleos bien pagados. El consumidor estadounidense comprará el mejor producto al mejor precio. Ése es el factor decisivo y no puedes perderlo de vista".

USA Today: ¿Son ingenuos los críticos del offshoring?"

Mackey McDonald: "Lo que dicen hace eco en todos. Deseamos más empleos en este país. Sin ellos, no pueden comprar ropa. A todos nos inquieta, pero los que gritan no están ofreciendo soluciones, únicamente gritan. Este país ha experimentado cambios durante siglos. Por eso tenemos el nivel de vida actual. La solución es la educación y la capacitación para que nuestra fuerza laboral adquiera empleos mejor remunerados".

Fuente: Ron Insana, "Executive Suite: Do You Wear VF Clothes? Probably", USA Today, *15 de noviembre de 2004, p. 3B.*

[13] Jeff Cole, Marcus W. Brauchli y Craig S. Smith, "Orient Express: Boeing Files into Flap over Technology Shift in Dealings with China", *The Wall Street Journal*, 13 de octubre de 1995, pp. A1, A11. Vea también Joseph Kahn, "Clipped Wings: McDonnell Douglas' High Hopes for China Never Really Soared", *The Wall Street Journal*, 22 de mayo de 1996, pp. A1, A10.

dólar. Por cada incremento de un yen con relación al dólar estadounidense, ¡el ingreso operativo de Canon disminuye 6,000 millones de yenes! Como se mencionó anteriormente, la administración de Canon confía en que su inversión en investigación y desarrollo asegura que sus productos entreguen márgenes superiores que compensen al yen fuerte.

Los cambios drásticos en los niveles de precios de mercancías y divisas son una característica importante de la economía mundial de hoy. Esta volatilidad exige una estrategia de suministro que proporcione opciones nacionales alternativas para abastecer a los mercados. Así, si el dólar, el yen o el marco se sobrevalúan demasiado, una empresa con capacidad de producción en otros lugares puede lograr una ventaja competitiva al transferir la producción a diferentes sitios.

resumen

Los primeros acuerdos de negocios de una empresa fuera de su país de origen toman la forma de **exportación** o **importación**. Las empresas deben reconocer la diferencia entre **marketing de exportación** y **ventas de exportación**. Al asistir a **ferias comerciales** y participar en **misiones comerciales**, el personal de una empresa aprende mucho sobre los nuevos mercados.

Los gobiernos usan diversos programas para apoyar las exportaciones, como incentivos fiscales, subsidios y apoyo a la exportación. También desalientan las importaciones con una combinación de **barreras arancelarias** y **no arancelarias**. Entre los asuntos de política relacionados con la exportación están el estatus de las **corporaciones de ventas extranjeras** (**FSC**) en Estados Unidos, la **Política Agrícola Común** (**PAC**) de Europa y los **subsidios**. El **Sistema Arancelario Armonizado** (**HTS**) ha sido adoptado por casi todos los países que participan activamente en el comercio de exportación e importación. Los **aranceles de columna única** son los más sencillos; los **aranceles de doble columna** incluyen tasas especiales como las que están disponibles para los países con un estatus de **relaciones comerciales normales** (**NTR**). Los gobiernos también pueden imponer tipos especiales de aranceles. Entre ellos están los **aranceles antidumping** impuestos sobre productos cuyos precios son considerados demasiado bajos por funcionarios gubernamentales y los **impuestos compensatorios** para compensar los subsidios gubernamentales.

Los principales participantes en el proceso de exportación e importación son los **agentes de compras extranjeras**, los **agentes de exportación**, los **negociantes exportadores**, las **empresas administradoras de exportaciones**, los **representantes de exportación del fabricante**, los **distribuidores de exportación**, los representantes comisionistas de exportación, las exportadoras cooperativas y los agentes de fletes.

Existen diversos métodos de pago disponibles para las exportaciones e importaciones. Una transacción inicia con la emisión de una **factura pro forma** o algún otro documento formal. Un instrumento de pago básico es la **carta de crédito** (**L/C**) que asegura el pago por el banco del comprador. Las ventas también se realizan usando una **letra de cambio** (**giro**), **pago en efectivo por adelantado**, **ventas a cuenta abierta** o un acuerdo de **consignación**.

La exportación y la importación se relacionan directamente con una decisión de la gerencia con respecto al **suministro**. En países desarrollados aumentan las inquietudes acerca de las pérdidas de empleos relacionadas con la **subcontratación** de empleos, tanto calificados como no calificados, a favor de los países de bajos salarios. Varios factores determinan si una empresa fabrica o compra los productos que comercializa y *dónde* los fabrica o compra.

preguntas de repaso

1. ¿Cuál es la diferencia entre marketing de exportación y ventas de exportación?
2. ¿Por qué la exportación de países como Estados Unidos está dominada por las grandes empresas?, ¿qué se podría hacer para aumentar las exportaciones de las pequeñas empresas?
3. Describa las etapas que atraviesa comúnmente una empresa a medida que aprende sobre exportación.
4. Los gobiernos con frecuencia siguen políticas que fomentan las exportaciones y al mismo tiempo limitan las importaciones. ¿Cuáles son algunas de estas políticas?
5. ¿Cuáles son los diversos tipos de impuestos que deben considerar los expertos en marketing de exportación?
6. ¿Cuál es la diferencia entre una L/C y otras formas de financiamiento de exportaciones e importaciones?, ¿por qué los vendedores requieren con frecuencia L/Cs en las transacciones internacionales?
7. ¿Qué criterios debe considerar la dirección de la empresa al tomar decisiones de suministro?

recursos web

El Departamento de Comercio de Estados Unidos proporciona apoyo a la exportación a través de su sitio Web Market Access and Compliance. Visite MAC Online en:

www.mac.doc.gov

El gobierno federal de Estados Unidos proporciona información sobre el HTS en:

www.usitc.gov/tata/index.htm

Para ingresar a la base de datos que mantiene la Comisión Internacional de Comercio de Estados Unidos vaya a:

http://dataweb.usitc.gov

Caso 8-1

Inquietudes sobre la seguridad en fábricas y la explotación de trabajadores en países en desarrollo

En abril de 1977, el presidente Bill Clinton anunció la creación de un código de conducta dirigido a combatir los talleres de explotación laboral a nivel mundial. Los representantes de Phillips-Van Heusen (PVH), Nike, Reebok, Liz Claiborne y otros seis fabricantes participaron en un grupo de trabajo que dedicó ocho meses a estudiar el problema de los talleres de explotación laboral. El código establecía una edad mínima de 14 años para los trabajadores de talleres de ropa y una semana laboral máxima de 60 horas. Las empresas debían pagar el salario mínimo vigente del país donde se ubicaba la fábrica. Michael Posner, director general del Lawyers Committee for Human Rights (Comité de Abogados para los Derechos Humanos), elogió el código como un acuerdo innovador y comentó: "establece un marco que genera confianza en los consumidores de que las empresas realizan acciones de buena fe para eliminar las prácticas de los talleres de explotación laboral. A pesar de este optimismo, los fabricantes y defensores de los derechos humanos que integraron el grupo de trabajo no estuvieron de acuerdo en varios aspectos. Una inquietud tenía que ver con los países donde el salario mínimo oficial no era un verdadero "salario de subsistencia", suficiente para mantener a una familia. Otro asunto era la vigilancia de las prácticas laborales; los fabricantes exigían el derecho a seleccionar empresas de contabilidad, en tanto que los activistas y grupos laborales deseaban que organizaciones no lucrativas desempeñaran la tarea de vigilancia.

Antecedentes del código de conducta

En agosto de 1995, los agentes federales irrumpieron sorpresivamente en una instalación de confección de ropa cercana a Los Ángeles. Los agentes descubrieron a 60 personas, todas de Tailandia, que trabajaban hasta 22 horas diarias por 1.60 dólares la hora para reembolsar los gastos de su viaje a Estados Unidos. El Departamento del Trabajo de Estados Unidos denunció a los seis tailandeses que al parecer dirigían la operación del taller de explotación laboral albergando y contrabandeando inmigrantes ilegales. El departamento del trabajo también argumentó que May Department Stores, Sears y otros minoristas vendían bienes producidos en la fábrica de Los Ángeles. Bajo la Fair Labor Standards Act (Ley de Normas Laborales Justas), se autorizó al departamento del trabajo a declarar legalmente responsables del pago retroactivo a trabajadores, en un monto de 5 millones de dólares, a los diversos fabricantes de ropa que compraban bienes en el taller de explotación laboral.

Un año después, el asunto del taller de explotación laboral seguía en las noticias gracias a Kathie Lee Gifford, quien era bien conocida por los televidentes como la presentadora de un popular programa de entrevistas y promotora de celebridades, que aparecía en anuncios de Carnival Cruise Lines y Ultra Slim Fast. Muchos clientes de Wal-Mart también relacionaban el nombre de Kathie Lee con una línea de ropa de precio moderado. Algunos artículos de la línea de ropa Kathie Lee se producían bajo contrato en fábricas de Honduras y otros países en desarrollo. El activista de los derechos laborales Charles Kernaghan denunció que las condiciones de trabajo en muchas de esas fábricas concordaban con la definición de "taller de explotación laboral": muchas horas, salarios bajos y supervisores abusivos. Además, muchos empleados de la fábrica eran supuestamente menores de edad. Kernaghan acusó a Gifford y a otros promotores de lucrar con la explotación de trabajadores.

Talleres de explotación laboral en la mira

El allanamiento de los talleres de explotación laboral de Los Ángeles y las revelaciones sobre Kathie Lee Gifford centraron finalmente la atención del público en un asunto que había adquirido intensidad durante años. Los incendios industriales catastróficos que ocurrieron en varios países dieron lugar a la pérdida de muchas

vidas humanas. En Dongguan, China, 80 trabajadores murieron en un incendio de una fábrica de impermeables en 1991. En 1993, 84 personas fallecieron en un incendio de una fábrica de artesanías en la ciudad china de Shenzhen. El incendio industrial más letal de la historia estalló el 10 de mayo de 1993 en una fábrica de juguetes de cuatro pisos cercana a Bangkok, Tailandia. Casi 200 trabajadores (en su mayor parte mujeres y niñas adolescentes) fallecieron en el incendio. La fábrica era propiedad de Kader Industrial Toy Company, que abastece juguetes a empresas estadounidenses reconocidas, como Fisher-Price, Toys "R" Us y Hasbro. Una razón por la que muchos perecieron es que varias puertas de salida de emergencia estaban bloqueadas.

El apoyo gubernamental es sólo una de las razones por las que las empresas pueden depender de la manufactura remota; 900 millones, alrededor del 15 por ciento, de los 6,000 millones de personas del mundo están desempleadas. Por lo tanto, los gobiernos de muchos países fomentan la inversión extranjera para crear empleos. Además, las empresas de manufactura representan casi tres cuartas partes del valor en dólares del comercio mundial. El mejoramiento de la tecnología de las comunicaciones permite que las oficinas centrales de las empresas vigilen de cerca sus operaciones en todo el mundo. John Cavanagh, miembro del Instituto de Estudios Políticos de Washington explica: "las empresas pueden coordinar la producción de plantas diseminadas por todo el mundo en tiempo real, minuto a minuto".

No es sorprendente que muchas empresas de carácter mundial recorran el mundo en busca de fuentes de mano de obra de bajo costo. Con el aumento de los salarios en Corea del Sur, Taiwán y Singapur, el ensamblaje y la manufactura en el extranjero se han desplazado a países en desarrollo como Indonesia, Tailandia, India, México y China. Por ejemplo, casi la mitad de todos los juguetes que se venden en Estados Unidos se producen en Asia; en 1992, las fábricas chinas produjeron juguetes con un valor de 3,300 millones de dólares para Estados Unidos. El salario mínimo en China es cerca de 0.80 de dólar al día.

Preocupados por esta tendencia, muchos observadores estadounidenses habían calificado desde hace tiempo a las fábricas ubicadas en países en desarrollo como talleres de explotación laboral donde la "mano de obra semiesclava" era obligada a trabajar en condiciones laborales inhumanas e inseguras por salarios extremadamente bajos. Estos críticos sugieren que los directivos estadounidenses hambrientos de utilidades se niegan a ver las condiciones laborales fuera de Estados Unidos. Por su parte, los directivos y voceros de la industria señalan que, en muchos casos, las empresas estadounidenses no son propietarias de las fábricas donde los bienes se producen. Los representantes de movimientos laborales de Estados Unidos, preocupados porque las empresas estadounidenses no están dispuestas a apoyar mejores condiciones laborales en el extranjero, han intentado incluso apoyar los movimientos laborales de países en desarrollo.

A pesar de las terribles tragedias de Tailandia y China, no todos en Estados Unidos están de acuerdo con el punto de vista de que los trabajadores de países en desarrollo están siendo explotados. Aunque los salarios en algunos países pueden parecer bajos según los estándares estadounidenses, son relativamente altos de acuerdo con los estándares asiáticos. En comparación con un nivel de vida que depende de la agricultura, estos salarios representan tanto una mejoría como un avance importante en términos de desarrollo económico. Como señalan los defensores de la producción global, los salarios de Japón, Taiwán y Corea del Sur eran bajos en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, pero aumentaron a medida que se desarrollaron las economías de esos países. El primer paso hacia una economía desarrollada involucró a los talleres de explotación laboral. El economista Paul Krugman señaló: "el abrumador punto de vista entre los economistas es que el crecimiento de esta clase de empleo son excelentes noticias para los pobres del mundo". Krugman ha adoptado un punto de vista pragmático sobre el asunto del trabajo infantil. Al observar que algunos padres empobrecidos venden a sus hijos a sindicatos que los obligan a trabajar como mendigos, y, Krugman opina: "si ésa es la alternativa, no es tan fácil decir que los niños no deben trabajar en las fábricas".

Con todo, algunos expertos predicen que los directivos empresariales comienzan a darse cuenta de que sencillamente es un buen negocio interesarse en las condiciones de las fábricas. El profesor Elliot Schrage de la Universidad de Columbia señala: "muchas empresas se ven obligadas a examinar sus prácticas laborales en todo el mundo debido a la presión de los consumidores o al temor de que éstos reaccionen negativamente". El gobierno estadounidense esperaba que el anuncio de los nombres de los minoristas que compraban en las fábricas de Los Ángeles animara a los minoristas en general a mejorar sus políticas de responsabilidad social.

Nike y la controversia del calzado deportivo

La verdad de la observación de Schrage ha sido ampliamente ilustrada en la industria del calzado deportivo. Nike, Reebok y otros comercializadores de calzado deportivo abastecen casi el 100 por ciento de sus zapatos en Asia, donde los contratistas son responsables de la producción del calzado. Por ejemplo, 80 millones de pares de zapatos Nike se fabrican cada año en docenas de fábricas ubicadas fuera de Estados Unidos. Durante la década de 1980, la mayor parte de la manufactura de Nike se localizaba en Corea del Sur y Taiwán. A medida que los trabajadores ganaron el derecho a organizarse y a declararse en huelga, las tasas salariales aumentaron. Nike respondió desplazando su producción a China, Malasia, Indonesia y Tailandia, dejando 20 fábricas cerradas tras de sí. En Indonesia, donde 50 fábricas producen calzado para Nike, la fuerza laboral no sindicalizada está integrada principalmente por mujeres jóvenes que reciben salarios que van desde 1.35 dólares por día. Los subcontratistas de Nike emplean alrededor de 300 mil mujeres jóvenes asiáticas.

La práctica de Nike de buscar mano de obra barata alrededor del mundo la convirtió en el blanco de las críticas tanto de trabajadores como de intelectuales. Por ejemplo, la revista *Solidarity*, publicada por United Auto Workers, animó en una ocasión a los miembros del sindicato a enviar sus zapatos deportivos para correr "sucios, olorosos y desgastados" a Nike como una manera de protestar por su producción en el extranjero. John Cavanagh y otros han escrito muchos artículos que critican a Nike por lucrar a expensas de trabajadores con bajos salarios. Cavanagh señaló que, aunque 2.5 millones de personas ingresan al mercado laboral indonesio cada año, las opciones de empleo son tan limitadas que casi todas las personas encuentran trabajo tan sólo fabricando calzado deportivo. Los salarios bajos sólo les permiten subsistir en casuchas sin electricidad ni drenaje, además de ocasionar desnutrición. Nike le paga a la superestrella Michael Jordan 20 millones de dólares anuales en honorarios, un monto que se ha estimado que excede al salario anual total de los trabajadores indonesios que fabrican los zapatos deportivos.

Durante varios años, los directivos de Nike respondieron a los cuestionamientos acerca de las condiciones laborales de las fábricas contratistas señalando que la empresa se centra en el marketing y el diseño más que en la manufactura. Aún así, la empresa

soportaba cada vez más presiones tanto de grupos de derechos humanos como del público en general para abordar el problema de los talleres de explotación laboral. En 1997, Nike comisionó al ex embajador de Naciones Unidas Andrew Young para que visitara algunas de las fábricas de Asia e informara sobre sus hallazgos. Después de pasar 15 días inspeccionando personalmente las condiciones laborales, Young informó que no encontró abuso o maltrato de los trabajadores. Los críticos le encargaron a Nike que solicitara a Young enfocarse sólo en las condiciones laborales y dejara de investigar las tasas salariales. Sin embargo, en septiembre de 1997, Nike canceló los contratos con cuatro fábricas de Indonesia cuyo pago estaba por debajo de los niveles mínimos establecidos por el gobierno. Para 1998, la controversia comenzó a afectar el balance final de Nike; las utilidades cayeron al disminuir las ventas de su calzado deportivo; sin embargo, la repercusión negativa de los talleres de explotación laboral no fue la única causa, ya que cifras cada vez mayores de consumidores cambiaban a "zapatos cafés", comprando con avidez el calzado casual de Hush Puppies, Timberland y otros fabricantes.

Nike no fue la única empresa atrapada en la controversia. Surgieron acusaciones de que un subcontratista de Adidas-Salomon AG empleaba prisioneros políticos chinos en campos de trabajo cercanos a Shanghai para coser balones de fútbol soccer que conmemoraban la Copa Mundial 1998. Adidas, al igual que Nike, adoptó un código de conducta y ahora vigila de cerca la producción para evitar que ocurran cosas similares. Las acusaciones surgieron cuando el presidente Clinton visitaba China con una agenda que restaba importancia a los asuntos de derechos humanos. Se estima que 230 mil chinos son mantenidos en campos dedicados a la "reeducación a través del trabajo". Los balones de fútbol soccer se cosen a mano, usando 32 paneles previamente cortados, un proceso que es tan intensivo en mano de obra que el trabajo se realiza en "centros de costura" rurales cuyos costos laborales son los más bajos del país. Adidas confirmó que las acusaciones se basaban en hechos, pero que la mano de obra de la prisión se usó sin el conocimiento de la empresa. Adidas anunció que no abastecería balones de fútbol soccer en China hasta que la producción se centralizara en un sitio que excluyera la posibilidad de usar prisioneros como mano de obra.

Visite el sitio Web

Lea el Código de Conducta Revisado de Nike y conozca más sobre las prácticas laborales de la empresa en:

www.nikebiz.com

Global Exchange, un grupo de derechos humanos, ofrece información sobre iniciativas para combatir los talleres de explotación laboral:

www.globalexchange.org

Preguntas de repaso

1. ¿Considera que los directivos de empresas de juguetes de Japón, Estados Unidos y otras partes deben tomar medidas para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores de sus fábricas en países en desarrollo?, ¿por qué?
2. ¿De qué manera los bajos salarios pagados en las operaciones de manufactura de países en desarrollo han afectado el número de empleos de manufactura en los países de altos salarios de la Triada?
3. Si los salarios más altos en las fábricas de juguetes aumentaran los precios de los juguetes en Estados Unidos, ¿de qué manera afectaría esto a la industria juguetera?
4. ¿Los tratados comerciales internacionales deben incluir directrices y requisitos para las condiciones laborales?
5. ¿Cree que las empresas están haciendo lo suficiente para actuar en forma responsable y asegurar el mantenimiento de los estándares de derechos humanos para los trabajadores tanto dentro como fuera de sus países de origen?

Fuentes: Craig S. Smith y A. Craig Copetas, "For Adidas, China Could Prove Trouble", *The Wall Street Journal,* 26 de junio de 1998, p. A13; Holman W. Jenkins, Jr. "The Rise and Stumble of Nike", *The Wall Street Journal,* 3 de junio de 1998, p. A19; Steven Greenhouse, "Accord to Battle Sweatshop Labor Faces Obstacles", *The New York Times,* 13 de abril de 1997, pp. 1, 13; Allen R. Myerson, "In Principle, a Case for More 'Sweatshops'", *The New York Times,* 22 de junio de 1997, p. 5; Asra Q. Nomani, "Labor Department Asks $5 Million for Alleged Worker Enslavement", *The Wall Street Journal,* 16 de agosto de 1995, p. B4; Lori Ioannou, "Capitalizing on Global Surplus Labor", *International Business* (abril de 1995), pp. 32-34+; G. Pascal Zachary, "Multinationals Can Aid Some Foreign Workers", *The Wall Street Journal,* 24 de abril de 1995, p. Al; Bob Herbert, "Terror in Toyland", *The New York Times,* 21 de diciembre de 1994, p. A27; "102 Dead in Thai Factory Fire; Higher Toll Seen", *The New York Times,* 11 de mayo de 1993, p. A3; "Thai Factory Fire's 200 Victims Were Locked Inside, Guards Say", *The New York Times,* 12 de mayo de 1993, p. A5; Jeffrey Ballinger, "The New Free-Trade Heel", *Harper's Magazine,* agosto de 1992, pp. 46-47; Geraldine E. Willigan, "High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1992, pp. 91-101; Richard J. Barnet y John Cavanagh, "Just Undo It: Nike's Exploited Workers", *The New York Times,* 13 de febrero de 1994, Sección 3, p. 11.

Caso 8-2

Subsidios al azúcar estadounidense: ¿un acuerdo demasiado dulce?

Una lucha territorial ha estallado sobre una de las más humildes mercancías comercializadas en los mercados mundiales: el azúcar. Por un lado están los agricultores en pequeña escala de algunas de las regiones más pobres del mundo; desesperados por aumentar sus ingresos y mejorar sus niveles de vida, estos agricultores tratan de incrementar sus exportaciones de caña de azúcar. Por otro lado están los agricultores de algunos de los países más ricos del mundo que están igualmente resueltos a mantener un sistema de cuotas y subsidios para apoyar la producción de la caña de azúcar y remolacha. Atrapadas en medio están las empresas de alimentos y bebidas procesadas que usan azúcar en productos horneados, helados, mermeladas y jaleas, bebidas gaseosas y muchos otros productos. También hay un impacto en los consumidores: los subsidios al azúcar generan precios más altos en alimentos y bebidas populares.

El debate sobre la política agrícola está en el centro de la lucha. A nivel mundial, los subsidios agrícolas ascienden aproximadamente a 300 mil millones de dólares anuales. El asunto de los subsidios ha sido fundamental para la ronda actual de negociaciones comerciales globales; también se ha debatido en la World Summit on Sustainable Development (Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible). Brasil, Australia y Tailandia ocupan el primero, tercero y cuarto lugar, respectivamente, entre los principales exportadores de azúcar; la UE ocupa el segundo lugar. Brasil, Australia y Tailandia han desafiado, como grupo, la política de exportación de azúcar de la UE en la OMC.

En Europa, la protección del sector agrícola fue una respuesta a la escasez y el racionamiento que hubo durante la Segunda Guerra Mundial. Gracias a la iniciativa conocida como Common Agricultural Policy (PAC, Política Agrícola Común), los agricultores europeos satisfacen las necesidades de consumo de

alimentos prácticamente de toda Europa. Los productores agrícolas también obtuvieron ganancias en la década de 1960 en negociaciones relacionadas con la creación del Mercado Común, precursor de la UE actual. En este momento, la UE invierte más de 90 mil millones de dólares anuales para apoyar la agricultura doméstica; irónicamente, la UE también invierte 25 mil millones de dólares en ayuda para el desarrollo de países de bajos ingresos. El ex presidente de Francia Jacques Chirac fue un defensor muy elocuente de la política agrícola de la UE, por lo que los agricultores de Francia están bien organizados. La actual propuesta de ley agrícola de la UE venció en 2006.

Las políticas agrícolas de Europa han dado lugar a la producción de remolacha azucarera en Suecia y Finlandia (países que no son reconocidos por tener condiciones favorables para el cultivo), así como en Francia. El impacto del régimen del azúcar es evidente: los agricultores europeos operan con cuotas que especifican cuánto pueden producir. A los agricultores también se les garantizan precios por sus cosechas que son aproximadamente tres veces mayores que el precio mundial. Además, la UE produce mucho más azúcar de la que puede usar; en consecuencia, cerca de 6 toneladas de azúcar europea se venden a precios bajos en el mercado mundial cada año. Por otra parte, los apoyos al azúcar de la UE benefician a las antiguas colonias, como Mauricio y Fiji, que venden azúcar sin refinar a la UE a precios protegidos más altos. No obstante, estas importaciones se compensan con un monto equivalente de exportaciones desde la UE; el costo anual de esta práctica para los contribuyentes de la UE se estima en 800 millones de dólares.

En Estados Unidos, el régimen actual del azúcar se remonta a la Ley del Azúcar de 1934. La ley se diseñó para estabilizar los precios; hoy en día, igual que en Europa, el precio estadounidense del azúcar sin refinar es tres veces mayor que el precio del mercado mundial. La General Accounting Office (Oficina de Contabilidad General) calcula que el programa cuesta a los estadounidenses 2,000 millones de dólares anuales en precios inflados del azúcar; almacenar el azúcar excedente durante 10 años costará 2,000 millones de dólares adicionales. Sin embargo, en contraste con Europa, Estados Unidos exporta sólo una fracción de las 8 toneladas de azúcar que produce cada año; las cuotas limitan las importaciones de azúcar al 15 por ciento del consumo estadounidense. El gobierno de Estados Unidos paga aproximadamente 50 mil millones de dólares anuales en apoyo agrícola; en mayo de 2002, el presidente George W. Bush aprobó una nueva propuesta de ley agrícola que aumentaba en realidad el apoyo para algunos agricultores. No es sorprendente que los europeos consideren que esta propuesta es una evidencia de que Estados Unidos es hipócrita en cuestiones comerciales. Los productores estadounidenses de caña de azúcar y remolacha azucarera son los primeros en contribuir con las campañas políticas, antes de los cultivadores de tabaco y los granjeros productores de leche. Florida, el principal estado productor de azúcar, es un estado cuya tendencia es decisiva en las elecciones nacionales. No obstante, también se cultiva remolacha azucarera en Dakota del Norte y en otros estados de las llanuras del norte.

La Sugar Association (Asociación del Azúcar) encabeza las actividades de cabildeo de la industria en Estados Unidos. Sin embargo, la industria muestra su poder en otras formas. Por ejemplo, la OMS y la Food and Agriculture Organization (Organización de Alimentos y Agricultura) han identificado al azúcar como un importante factor contribuyente en la obesidad. Un informe reciente bajo el título *Diet, Nutrition and the Prevention of Chronic Diseases* recomendó que no más de 10 por ciento de la ingesta calórica de un individuo debe provenir de "azúcares agregados". La Asociación del Azúcar arremetió contra la "dudosa naturaleza" del informe e insinuó que más de 400 millones de dólares en financiamiento del congreso para la Organización Mundial de la Salud (OMS) podrían estar en peligro. Andrew Briscoe, presidente de la asociación, dijo: "no nos oponemos a una estrategia global en la lucha contra la obesidad. Nadie, incluyendo a la industria azucarera, desea que alguien sea obeso, por lo que deseamos ser parte de la solución. Pero deseamos que la solución se base en el predominio de la ciencia".

La administración del presidente Bush ha buscado activamente establecer tratados comerciales bilaterales y regionales, un hecho que también mantiene en pie de guerra a la industria azucarera. Por ejemplo, como parte del recién negociado Central American Free Trade Agreement (Tratado de Libre Comercio de Centroamérica), Estados Unidos acordó importar 100 mil toneladas de azúcar (alrededor de 1 por ciento del mercado estadounidense) de Guatemala y sus países vecinos. La reacción de la industria fue rápida. Robert Coker, vicepresidente senior de U.S. Sugar Corporation, con sede en Florida, opina: "si Estados Unidos acepta negociaciones comerciales regionales para abrir el mercado estadounidense del azúcar, los productores de azúcar estadounidenses, incluyendo nuestra empresa, serán eliminados". El presidente de la American Sugarbeet Growers Association (Asociación Americana de Cultivadores de Remolacha) resumió la situación en forma clara y concisa y dijo: "si participas en el libre comercio, Brasil gana y todos los demás somos eliminados". Como se mencionó antes, Australia es el tercer exportador de azúcar del mundo; no obstante, cuando Estados Unidos y Australia completaron las negociaciones sobre un tratado de libre comercio en 2004, el azúcar no estaba incluido.

Preguntas de repaso

1. ¿Por qué Europa y Estados Unidos gastan tanto en subsidios agrícolas?
2. ¿Es importante para los consumidores individuales el lugar de procedencia de su azúcar? Si no es así, ¿debería serlo?
3. ¿Cuál es la mayor amenaza para los productores de azúcar de países ricos, la preocupación cada vez mayor por la obesidad o el aumento de las importaciones procedentes de países en desarrollo?

Fuentes: Tobias Buck, "EU to Consider Sugar Subsidy Reform", *Financial Times*, 24 de junio de 2004, p. 7; Robert B. Zoellick, "Don't Get Bitter About Sugar", *The Wall Street Journal*, 25 de febrero de 2004, p. A14; Edward Alden y Neil Buckley, "Sweet Deals: 'Big Sugar' Fights Threats from Free Trade and a Global Drive to Limit Consumption", *Financial Times*, 27 de febrero de 2004, p. 11; Mary Anastasia O'Grady, "Clinton's Sugar Daddy Games Now Threaten NAFTA's Future", *The Wall Street Journal*, 20 de diciembre de 2002, p. A15; Roger Thurow y Geoff Winestock, "Bittersweet: How an Addiction to Sugar Subsidies Hurts Development", *The Wall Street Journal*, 16 de septiembre de 2002, pp. A1, A10.

9 Estrategias de entrada a los mercados globales: licencias, inversión y alianzas estratégicas

Desde sus modestos inicios en el Mercado Pike Street de Seattle, Starbucks Corporation se ha convertido en un fenómeno de marketing global. En la actualidad, Starbucks es la cafetería minorista líder en el mundo, con ventas en 2006 de 7,700 millones de dólares. El fundador y presidente de Starbucks, Howard Schultz, y su equipo de directivos han usado diversas estrategias de entrada al mercado (incluyendo la propiedad directa, así como la licencia y la franquicia) para crear un imperio de más de 12 mil cafeterías en 35 países. Además, Schultz ha otorgado en licencia el nombre comercial Starbucks a comercializadores de productos no relacionados con el café, como helados. La empresa también se extiende hacia películas y grabaciones musicales. Sin embargo, el café sigue siendo el negocio principal de Starbucks; para lograr su ambiciosa meta de 40 mil cafeterías a nivel mundial, Starbucks se expande muy rápido en países clave. Por ejemplo, a fines de 2006, Starbucks tenía 67 sucursales en 21 ciudades alemanas; se esperaba que esa cifra llegara a 100 para finales de 2007. Starbucks ha establecido una meta de crecimiento más alta para Alemania; no obstante, esos planes deben revisarse después de que se disolvió una empresa conjunta con el minorista Karstadt-Quelle. Ahora, Starbucks intenta lograr mayor expansión de manera independiente. A pesar de la competencia de las cadenas locales, como Café Einstein, Cornelius Everke, director de las operaciones alemanas de Starbucks, dice: "vemos el potencial de varios cientos de cafeterías en Alemania".

La búsqueda incesante de nuevas oportunidades de mercado en Alemania y otros países ilustra el hecho de que casi todas las empresas se enfrentan a una amplia gama de estrategias alternativas. En el capítulo anterior, examinamos la exportación y la importación como una manera de aprovechar las oportunidades presentes en los mercados globales. Sin embargo, para Starbucks y otras empresas cuyos modelos empresariales incluyen un componente de servicio o experiencia con tiendas, la exportación (en el sentido convencional) no es la mejor manera de "volverse globales". En este capítulo, vamos más allá de la exportación para analizar varias opciones de entrada adicionales que forman un continuo. Como se ilustra en la figura 9-1, el nivel de participación, el riesgo y la retribución financiera aumentan a medida que una empresa pasa de estrategias de entrada al mercado como la licencia a empresas conjuntas y, finalmente, a diversas formas de inversión.

Cuando una empresa global intenta entrar a un mercado nacional en desarrollo, es necesario abordar una cuestión adicional relacionada con la estrategia: si debe copiar la estrategia que le funcionó bien en mercados desarrollados sin realizar adaptaciones significativas. Ésta es la cuestión que Starbucks enfrenta. En la medida en que el objetivo de entrar al mercado sea lograr penetración, es aconsejable que los directivos de empresas globales consideren adoptar una mentalidad de mercado masivo. Esto puede requerir una estrategia de adaptación.[1] Formular una **estrategia de entrada al mercado** significa que la gerencia debe decidir qué opción u opciones usará al buscar oportunidades fuera de su país de origen. La estrategia específica de entrada al mercado que los directivos de la empresa seleccionen dependerá de su visión, actitud hacia el riesgo, cuánto capital de inversión hay disponible y cuánto control se busca.

[1] David Arnold, *The Mirage of Global Markets: How Globalizing Companies Can Succeed as Markets Localize* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), pp. 78-79.

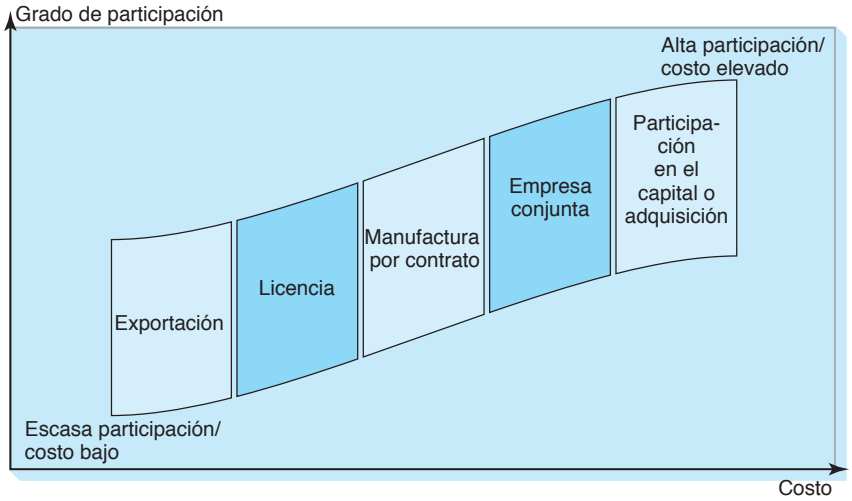
Starbucks abrió una pequeña cafetería en la Ciudad Prohibida de Beijing en el año 2000. No obstante, en 2007, rindiéndose a la crítica de que la presencia de una marca occidental cerca del antiguo palacio imperial era irrespetuosa, Starbucks cerró la cafetería. La empresa aún posee más de 540 ubicaciones en China.

LICENCIA

La **licencia** es un acuerdo contractual en el que una empresa (licenciante, quien otorga la licencia) pone un activo legalmente protegido a disposición de otra empresa (licenciatario, beneficiario de la licencia) a cambio de regalías, derechos de licencia o alguna otra forma de compensación.[2] El activo otorgado en licencia puede ser una marca comercial, un nombre de empresa, una patente, un secreto comercial o la fórmula de un producto. La licencia se usa mucho en la industria de la moda. Por ejemplo, las empresas

Figura 9-1

Participación, riesgo y retribución de estrategias de entrada al mercado



2 Franklin R. Root, *Entry Strategies for International Markets* (Nueva York: Lexington Books, 1994), p. 107.

La mercancía con licencia genera casi 15 mil millones de dólares en ingresos anuales para Walt Disney Company. Gracias a la popularidad de los parques temáticos, las películas y los programas de televisión de la empresa, Mickey Mouse, Winnie the Pooh y otros personajes populares son rostros familiares en todo el mundo. El presidente de Disney Consumer Products predijo que los ingresos de la empresa relacionados con licencias llegarán en un futuro a 75 mil millones de dólares.

homónimas relacionadas con Bill Blass, Hugo Boss y otros íconos globales del diseño generan por lo regular más ingresos de los acuerdos de licencia de jeans, fragancias y relojes que de sus costosas líneas de alta costura. Organizaciones tan diversas como Disney, Caterpillar, la Asociación Nacional de Básquetbol y Coca-Cola también usan la licencia. Ninguna es fabricante de ropa; sin embargo, los acuerdos de licencia les permiten hacer uso de sus marcas comerciales y generar grandes flujos de ingresos. Como estos ejemplos sugieren, la licencia es una estrategia muy atractiva de entrada y expansión en mercados globales ya que ofrece un atractivo rendimiento sobre la inversión durante la vida del acuerdo, con la condición de que se incluyan las cláusulas de rendimiento necesarias en el contrato. El único costo es firmar el acuerdo y vigilar su implementación.

La licencia tiene dos ventajas clave como modo de entrada al mercado. En primer lugar, como el licenciatario es por lo regular una empresa local que producirá y comercializará los bienes a nivel local o regional, la licencia permite a las empresas evitar aranceles, cuotas o barreras de exportación similares analizadas en el capítulo 8. En segundo lugar, cuando es conveniente, a los licenciatarios se les concede mucha autonomía considerable y tienen la libertad de adaptar los productos con licencia a los gustos locales. El éxito de Disney con la licencia es un ejemplo claro. Disney otorga en licencia personajes de caricatura, nombres y logotipos de marca registrada a productores de ropa, juguetes y relojes para su venta en todo el mundo. La licencia permite a Disney crear sinergias basadas en sus negocios centrales de parques temáticos, películas y televisión. Sus licenciatarios reciben mucha libertad para adaptar colores, materiales y otros elementos de diseño a los gustos locales. En China, los productos con licencia eran prácticamente desconocidos hasta hace algunos años; para 2001, las ventas anuales de todos los productos con licencia sumaban un total de 600 millones de dólares. Los observadores de la industria esperan que esa cifra aumente a más del doble para 2010. De modo similar, las ventas mundiales anuales de mercancía con licencia de Caterpillar se aproximan a 900 millones de dólares a medida que los consumidores se inclinan hacia la moda con botas, jeans y bolsos que portan la etiqueta distintiva en amarillo y negro de Caterpillar. Stephen Palmer es el director de Overland Ltd., con sede en Londres, que posee la licencia a nivel mundial de la ropa Caterpillar. Él comenta: "aun cuando las personas aquí no conozcan la marca, tienen la sensación de conocerla. Han visto los tractores Caterpillar desde que son pequeños. Es subliminal y por eso funciona".[3]

La licencia se relaciona con varias desventajas y costos de oportunidad. En primer lugar, los acuerdos de licencia ofrecen un control de mercado limitado. Puesto que el licenciante no participa comúnmente en el programa de marketing del licenciatario, los rendimientos potenciales del marketing pueden perderse. La segunda desventaja es que el acuerdo puede ser de corta duración si el licenciatario desarrolla sus propios

[3] Cecilie Rohwedder y Joseph T. Hallinan, "In Europe, Hot New Fashion for Urban Hipsters Comes from Peoria", *The Wall Street Journal,* 8 de agosto de 2001, p. B1.

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS *en marketing global*

Sony y Apple

Quizás el ejemplo más famoso de los costos de oportunidad relacionados con la licencia se remonta a mediados de la década de 1950, cuando el cofundador de Sony, Masaru Ibuka, obtuvo un acuerdo de licencia para el transistor de Bell Laboratorios de AT&T. Ibuka soñaba con usar los transistores para producir pequeños radios que funcionaran con pilas. No obstante, los ingenieros de Bell con quienes habló insistieron en que era imposible fabricar transistores que manejaran las altas frecuencias requeridas para un radio; le aconsejaron que intentara fabricar auxiliares auditivos. Determinado, Ibuka presentó el reto a sus ingenieros japoneses que dedicaron muchos meses a mejorar la transmisión de alta frecuencia. Sony no fue la primera empresa en sacar un radio de transistores; un producto hecho en Estados Unidos, el Regency, poseía transistores de Texas Instruments y una vistosa caja/estuche de plástico. Sin embargo, fue la excelente calidad, el enfoque distintivo hacia el diseño y los conocimientos de marketing de Sony que se tradujeron finalmente en éxito mundial.

Por el contrario, la *incapacidad* para aprovechar la oportunidad de otorgar licencias también puede tener terribles consecuencias. A mediados de la década de 1980, el presidente de Apple Computer, John Sculley, decidió no implementar un amplio programa de licencias para el famoso sistema operativo (OS) de Apple. Esta medida habría permitido a otros fabricantes de computadoras producir unidades compatibles con Mac. Entretanto, el dominio mundial cada vez mayor de Microsoft tanto en OS como en aplicaciones recibió un impulso en 1995 con Windows, que presentaba una interfaz gráfica similar a la de Mac. Apple demandó a Microsoft por violar su propiedad intelectual; no obstante, los abogados del gigante del software argumentaron con éxito en la corte que Apple había compartido aspectos cruciales de su OS sin limitar el derecho de Microsoft a adaptarlo y mejorarlo. Demasiado tarde, a mediados de la década de 1990, Apple comenzó a otorgar en licencia su sistema operativo a otros fabricantes. Sin embargo, la participación en el mercado global de máquinas que funcionan con Mac OS continúa oscilando cifras bajas de un solo dígito.

El regreso de Steve Jobs y la introducción que hizo Apple de la nueva iMac en 1998 señaló el inicio de una nueva era para Apple. En fechas recientes, la popularidad de los reproductores de música digital iPod, la tienda de música iTunes y el nuevo iPhone de la empresa han aumentado su capital. No obstante, la incapacidad de Apple para otorgar en licencia su tecnología en la era anterior a Windows posiblemente costó a la empresa decenas de miles de millones de dólares. ¿En qué se fundamenta esta afirmación? Microsoft, el ganador en la guerra de los sistemas operativos, tuvo una capitalización de mercado de casi 300 mil millones de dólares en 2006. En contraste, la capitalización de mercado de Apple en 2006 fue de apenas 66 mil millones de dólares.

conocimientos y comienza a innovar en el área del producto o tecnología con licencia. En el peor de los escenarios (desde el punto de vista del licenciante), los licenciatarios, sobre todo los que trabajan con tecnologías de proceso, pueden convertirse en fuertes competidores en el mercado local y, a la larga, en líderes de la industria. Esto ocurre porque la licencia, por su propia naturaleza, permite a una empresa "adquirir en préstamo" (es decir, hacer uso y aprovechar) los recursos de otra empresa. Un ejemplo claro es Pilkington, que ha sido testigo del deterioro de su posición de liderazgo en la industria del vidrio, ya que Glaverbel, Saint-Gobain, PPG y otros competidores han logrado niveles más altos de eficiencia de producción y menores costos.[4]

Las empresas descubren que el dinero fácil obtenido por adelantado de las licencias resulta ser una fuente de ingresos muy costosa. Para evitar que un licenciatario-competidor obtenga un beneficio unilateral, los acuerdos de licencia deben proporcionar un intercambio de tecnología cruzada entre todas las partes. Como mínimo, cualquier empresa que planee permanecer en el negocio debe asegurarse de que sus acuerdos de licencia incluyan una cláusula de licencia cruzada completa (es decir, que el licenciatario comparta sus desarrollos con el licenciante). En general, la estrategia de licencia debe asegurar una ventaja competitiva continua. Por ejemplo, los acuerdos de licencia pueden crear oportunidades en mercados de exportación y abrir la puerta a relaciones de manufactura de bajo riesgo. Además, aceleran la difusión de nuevos productos o tecnologías.

Acuerdos de licencia especiales

La **manufactura por contrato**, como la que se analizó en el caso 8-1, requiere que una empresa global (por ejemplo, Nike) proporcione especificaciones técnicas a un subcontratista o fabricante local. El subcontratista entonces supervisa la producción. Estos acuerdos ofrecen varias ventajas. La empresa licenciante puede especializarse en el diseño y marketing de productos, transfiriendo la responsabilidad de la propiedad de las instalaciones de manufactura a los contratistas y subcontratistas. Entre otras ventajas están el compromiso limitado de los recursos financieros y administrativos y la entrada rápida a países previamente evaluados, sobre todo cuando el mercado meta es

[4] Charis Gresser, "A Real Test of Endurance", *Financial Times-Weekend*, 1-2 de noviembre de 1997, p. 5.

Tabla 9-1

Actividad de las franquicias a nivel mundial

Empresa	Sitios en el extranjero	Países
7-Eleven	23,652	18
McDonald's	22,571	110
Yum Brands	14,057	100
Doctor's Associates (Subway)	5,962	85
Domino's Pizza	3,038	55
Jani-King International (limpieza comercial)	2,210	20

Fuente: The Wall Street Journal *(edición occidental) por* The Wall Street Journal. *Copyright 2006 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Other book a través del Copyright Clearance Center.*

demasiado pequeño para justificar una inversión significativa.[5] Una desventaja, como ya se señaló, es que las empresas quedan expuestas a la crítica y al escrutinio público si los trabajadores de las fábricas contratistas reciben salarios bajos o laboran en condiciones inhumanas. Timberland y otras empresas que se abastecen en países de bajos salarios usan publicidad de imagen para comunicar sus políticas corporativas sobre las prácticas empresariales sostenibles.

La **franquicia** es otra variante de la estrategia de licencia. Una franquicia es un contrato entre una empresa matriz-franquiciante y un franquiciatario que permite a éste operar una empresa desarrollada por el franquiciante a cambio de una regalía y el cumplimiento de las políticas y prácticas de la franquicia. La tabla 9-1 presenta una lista de varios franquiciantes con sede en Estados Unidos, que poseen una amplia red de ubicaciones en el extranjero.

La franquicia es muy atractiva para los empresarios locales ansiosos por aprender y aplicar las técnicas de marketing de estilo occidental. El consultor en franquicias, William Le Sante sugiere que los posibles franquiciantes se planteen las siguientes preguntas antes de expandirse al extranjero:

- ¿Los consumidores locales comprarán su producto?
- ¿Qué tan fuerte es la competencia local?
- ¿El gobierno respeta las marcas comerciales y los derechos de los franquiciantes?
- ¿Puede repatriar sus utilidades con facilidad?
- ¿Puede comprar localmente todas las provisiones que requiere?
- ¿Hay espacio comercial disponible y las rentas son accesibles?
- ¿Sus socios locales son financieramente sólidos y comprenden los fundamentos de la franquicia?[6]

Al abordar estas cuestiones, los franquiciantes pueden tener una idea más realista de las oportunidades globales. Por ejemplo, en China, las regulaciones requieren que los franquiciantes extranjeros sean propietarios directos de dos o más tiendas durante un año como mínimo antes de que los franquiciatarios tomen control del negocio. La protección de la propiedad intelectual es también una preocupación en China.[7]

La industria minorista de especialidad prefiere la franquicia como un modo de entrada al mercado. Por ejemplo, hay más de 1,800 tiendas Body Shop en todo el mundo y 90 por ciento de ellas son operadas por franquiciatarios. La franquicia es también una piedra angular del crecimiento global de la industria de la comida rápida; la dependencia de McDonald's de franquicias para expandirse a nivel global es un ejemplo claro. El gigante de la comida rápida tiene una marca comercial global reconocida y un sistema empresarial que puede copiarse con facilidad en muchos mercados nacionales. Algo de gran importancia es que las oficinas centrales de McDonald's han aprendido sabiamente la importancia de hacer uso del conocimiento del mercado local, dando a los franquiciatarios mucha libertad para adaptar los diseños de interiores de los restaurantes y las opciones de menús para adecuarlos a las preferencias y los gustos de países específicos (vea el caso 1-1). Sin embargo, en términos generales, la franquicia es una estrategia de entrada al mercado que se ejecuta por lo regular con menos adaptación a las condiciones locales que la licencia.

"Una de las cosas clave que los licenciatarios aportan al negocio es su conocimiento del mercado, las tendencias y las preferencias de consumo locales. Siempre que se mantengan dentro de los lineamientos y estándares, y no hagan nada que comprometa nuestra marca, estamos dispuestos a aceptarlo".[8]

Paul Leech, director de operaciones de Allied Domecq Quick Service Restaurants

[5] Root, p. 138.
[6] Eve Tahmincioglu, "It's Not Only the Giants with Franchises Abroad", *The New York Times,* 12 de febrero de 2004, p. C4.
[7] Richard Gibson, "ForeNign Flavors", *The Wall Street Journal*, 26 de septiembre de 2006, p. R8. Root, p. 138.
[8] Sarah Murray, "Big Names Don Camouflage", *Financial Times,* 5 de febrero de 2004, p. 9.

Doctor's Associates, con sede en Milford, Connecticut, es propietaria de la marca Subway. La empresa depende casi exclusivamente de franquicias en su expansión alrededor del mundo; en la actualidad, más de 27 mil ubicaciones de Subway, incluyendo ésta en Arabia Saudita, invitan a los clientes a "Comer fresco".

Cuando las empresas deciden otorgar una licencia, deben firmar acuerdos que anticipen una participación en el mercado más amplia en el futuro. Hasta donde sea posible, una empresa debe mantener opciones y caminos abiertos hacia otras formas de participación en el mercado. Muchas de estas formas requieren inversión y dan a la empresa inversionista mayor control del que es posible con una licencia.

INVERSIÓN

Después de que las empresas ganan experiencia fuera de su país de origen por medio de la exportación o licencia, llega el momento en que los directivos desean una forma más amplia de participación. En particular, el deseo de tener la propiedad parcial o total de las operaciones fuera del país puede originar la decisión de invertir. Las cifras de **inversión extranjera directa (IED)** reflejan los flujos de inversión que salen del país de origen cuando las empresas invierten o adquieren plantas, equipo u otros activos. La inversión extranjera directa permite a las empresas producir, vender y competir localmente en mercados clave. Hay muchos ejemplos de IED: Honda construye una planta de ensamblaje de 550 millones de dólares en Greensburg, Indiana; IKEA ha invertido casi 2,000 millones de dólares para abrir tiendas en Rusia y LG Electronics de Corea del Sur adquirió una participación del 58 por ciento en Zenith Electronics. Cada uno de estos ejemplos representa una inversión extranjera directa.

Los últimos años del siglo XX fueron una época de auge para las fusiones y adquisiciones transnacionales. A finales del año 2000, la inversión extranjera acumulativa de empresas estadounidenses sumó un total de 1.2 billones de dólares. Los tres principales países meta para los inversiones estadounidenses fueron el Reino Unido, Canadá y los Países Bajos. La inversión en Estados Unidos por empresas extranjeras también ascendió a 1.2 billones de dólares; el Reino Unido, Japón y los Países Bajos fueron las tres principales fuentes de inversión.[9] La inversión en países en desarrollo también creció rápido en la década de 1990. Por ejemplo, como se comentó en capítulos anteriores, el interés en invertir en los países BRIC va en aumento, sobre todo en la industria automotriz y en otros sectores decisivos para el desarrollo económico de los países.

Las inversiones extranjeras pueden adquirir la forma de acciones minoritarias o mayoritarias en empresas conjuntas, participaciones minoritarias o mayoritarias en el capital de otra empresa o, como en el caso de Sandoz y Gerber, adquisición total. Una empresa puede decidir usar una combinación de estas estrategias de entrada mediante la adquisición de una empresa, la compra de una participación en el capital de otra y la operación

[9] Maria Borga y Raymond J. Mataloni, Jr., "Direct Investment Positions for 2000: Country and Industry Detail", *Survey of Current Business* 81, No. 7, julio de 2001, pp. 16-29.

"Maneja a tu manera" es el lema publicitario de Hyundai Motor Company, el fabricante automotriz líder de Corea del Sur. En un comunicado de prensa, el presidente de Hyundai, Chung Mong Koo, comentó: "nuestra nueva estrategia de marca está diseñada para asegurar que alcancemos niveles de liderazgo en la industria, no sólo en términos de tamaño, sino también en términos de percepción del cliente y del valor de marca en general". Para dar un mejor servicio al mercado estadounidense, Hyundai invirtió recientemente 1,000 millones de dólares en una planta de ensamblaje ubicada en Montgomery, Alabama. La planta producirá dos modelos, el popular sedán Sonata y el SUV Santa Fe.

de una empresa conjunta con un tercero. Por ejemplo, en los últimos años, UPS ha realizado más de 16 adquisiciones en Europa y además ha expandido sus centros de transporte.

Empresas conjuntas

Una empresa conjunta con un socio local representa una forma más amplia de participación en mercados extranjeros que la exportación o la licencia. En sentido estricto, una **empresa conjunta** es una estrategia de entrada a un país meta individual en la que los socios comparten la propiedad de una entidad empresarial recién creada.[10] Esta estrategia es atractiva por varias razones. En primer lugar está la participación del riesgo. Al seguir una estrategia de entrada en la forma de una empresa conjunta, una empresa limita su riesgo financiero y su exposición a la incertidumbre política. En segundo lugar, una empresa puede usar la experiencia de la empresa conjunta para aprender sobre un nuevo entorno de mercado. Si logra convertirse en un participante interno, más adelante puede aumentar su nivel de compromiso y exposición. En tercer lugar, las empresas conjuntas permiten a los socios lograr sinergia al combinar diferentes fortalezas de la cadena de valor. Una empresa podría tener un conocimiento profundo de un mercado local, un amplio sistema de distribución o acceso a mano de obra barata o a materias primas. Esta empresa podría relacionarse con un socio extranjero que posea marcas reconocidas o tecnología de punta, conocimientos de manufactura o aplicaciones de procesos avanzados. Una empresa que carece de suficientes recursos

[10] Root, p. 309.

el resto de la historia

Starbucks

Starbucks también ha tenido éxito en otros países europeos, incluyendo el Reino Unido e Irlanda. Este éxito llega a pesar de la competencia de rivales locales, como Insomnia Coffee Company y Bewley's de Irlanda, y del hecho de que el consumo per cápita de café tostado en ambos países es el más bajo de Europa. En enero de 2004, Starbucks abrió sus primeros locales en París. Su director general, Howard Schultz, reconoció que la decisión de centrar sus actividades en Francia era una acción audaz; las relaciones entre Estados Unidos y Francia eran tensas debido a las diferencias políticas relacionadas con la política del presidente Bush con respecto a Irak. Además, la cultura del café era una parte muy arraigada de la herencia e identidad de la ciudad. Los franceses prefieren el espresso oscuro y la opinión general es que los estadounidenses no saben lo que es el buen café. Un francés comentó: "el café estadounidense es sólo agua. Lo llamamos *jus des chaussette*, 'agua de calcetín'".

Greater China (La Gran China), que incluye a China continental, Hong Kong y Taiwán, representa otro mercado de crecimiento estratégico para Starbucks, que inició con una cafetería en Beijing en el Centro Mundial de Comercio de China, inaugurado en 1999; ahora, Starbucks tiene más de 400 ubicaciones. Starbucks ha enfrentado diversos tipos de retos en esta parte del mundo. En primer lugar, las regulaciones gubernamentales obligaron a la empresa a asociarse con empresas locales. Después de que las regulaciones se relajaron, Starbucks intensificó su velocidad de expansión, centrándose en metrópolis como Beijing y Shanghai.

Otro reto tiene que ver con la tradicional casa de té china. Un rival, Real Brewed Tea, tiene como objetivo ser "el Starbucks del té". Un reto relacionado son las percepciones y preferencias de los chinos, a quienes no les interesa el café. Los que habían tomado café estaban familiarizados sólo con el de tipo instantáneo. Al estar frente a una de las cuestiones más importantes del marketing global (adaptar sus ofertas para que sean atractivas localmente o tratar de cambiar los gustos locales), Starbucks espera educar a los chinos sobre el café.

Los consumidores chinos muestran diferentes patrones de comportamiento que en otros sitios de Starbucks. En primer lugar, la mayoría de las órdenes se consumen en las cafeterías; en contraste, en Estados Unidos, la mayoría de los clientes ordenan bebidas para llevar (en Estados Unidos, Starbucks está abriendo cientos de nuevas cafeterías con servicio en el automóvil). Además, el movimiento de las cafeterías en China es mayor por la tarde. Este comportamiento es consistente con los hallazgos de investigación de Starbucks que indicaron que la principal razón por la cual los chinos van a las cafeterías es tener un lugar donde reunirse.

Fuentes: Janet Adamy, "Different Brew: Eyeing a Billion Tea Drinkers, Starbucks Pours It on in China", The Wall Street Journal, *29 de noviembre de 2006, pp. A1, A12; Gerhard Hegmann y Birgit Dengel, "Starbucks Looks to Step Up Openings in Germany"*, Financial Times, *5 de septiembre de 2006, p. 23; Steven Gray, "Fill 'Er Up-With Latte'"*, The Wall Street Journal, *6 de enero de 2006, pp. A9, A10; John Murray Brown y Jenny Wiggins, "Coffee Empire Expands Reach by Pressing Its Luck in Ireland"*, Financial Times, *15 de diciembre de 2005, p. 21; Gray y Ethan Smith, "New Grind: At Starbucks, a Blend of Coffee and Music Creates a Potent Mix"*, The Wall Street Journal, *19 de julio de 2005, pp. A1, A11; Noelle Knox, "Paris Starbucks Hopes to Prove U.S. Coffee Isn't 'Sock Juice'"*, USA Today, *16 de enero de 2004, p. 3B.*

de capital podría buscar socios para financiar proyectos conjuntos. Por último, una empresa conjunta podría ser la única forma de entrar a un país o región si las prácticas gubernamentales de adjudicación de subastas/ofertas favorecen por costumbre a las empresas locales, si los aranceles de importación son altos o si las leyes prohíben el control extranjero, pero permiten las empresas conjuntas.

Muchas empresas han tenido dificultades al tratar de entrar al mercado japonés. La experiencia de Anheuser-Busch en Japón ilustra tanto las interacciones de los modos de entrada analizados hasta ahora como las ventajas y desventajas de la estrategia de empresa conjunta. El acceso a la distribución es decisivo para lograr el éxito en el mercado japonés; Anheuser-Busch entró por primera vez mediante un acuerdo de licencia con Suntory, la más pequeña de las cuatro cervecerías japonesas más importantes. Aunque Budweiser se había convertido en la cerveza importada de mayor venta en Japón en el transcurso de una década, su participación en el mercado a principios de las década de 1990 era aún menor del 2 por ciento. Entonces, Anheuser-Busch creó una empresa conjunta con Kirin Brewery, el líder del mercado. La participación del 90 por ciento de Anheuser-Busch en la empresa le otorgó el derecho a comercializar y distribuir cerveza producida en una cervecería de Los Ángeles a través de los canales de Kirin. Anheuser-Busch también tenía la opción de usar parte de la capacidad de elaboración de cerveza de Kirin para producir Budweiser localmente. Por su parte, Kirin estaba bien posicionada para aprender más sobre el mercado global de la cervecería más grande del mundo. No obstante, para el final de la década, la participación de Budweiser en el mercado no había aumentado y la empresa perdía dinero. El 1 de enero de 2000, Anheuser-Busch terminó la empresa conjunta y eliminó casi todos los puestos de trabajo asociados que existían en Japón; en su lugar, regresó al acuerdo de licencia con Kirin. La lección para los expertos en marketing de productos de consumo que consideran entrar al mercado de Japón es clara. Tiene más sentido otorgar control a un socio local a través de un acuerdo de licencia que realizar una fuerte inversión.[11]

[11] Yumiko Ono, "Beer Venture of Anheuser, Kirin Goes Down Drain on Tepid Sales", *The Wall Street Journal* (3 de noviembre de 1999), p. A23.

Resumen informativo **BRIC**

Empresas conjuntas

La inversión en empresas conjuntas en los países BRIC crece con rapidez. China es un ejemplo claro; para muchas empresas, el precio de entrada al mercado es la disposición de establecer una empresa conjunta con un socio local. Procter & Gamble tiene varias empresas conjuntas en China. China Great Wall Computer Group es la fábrica de una empresa conjunta en la que IBM es el socio mayoritario con una participación del 51 por ciento. En empresas conjuntas automotrices, el gobierno chino limita a las empresas extranjeras a participaciones minoritarias. A pesar de esto, Isuzu Motors de Japón ha sido socio de una empresa conjunta con Jiangling Motors durante más de una década. La empresa produce 20 mil camiones de carga y camiones de una tonelada anualmente.

Como se indicó en la tabla 9-2, en 1995, General Motors contribuyó con 1,100 millones de dólares para establecer una empresa conjunta con Shanghai Automotive Industry con el propósito de fabricar Buicks para uso gubernamental y empresarial. GM fue seleccionada después de dar a funcionarios chinos de alto nivel un paseo por las instalaciones de GM en Brasil y aceptar las condiciones del gobierno chino respecto a la transferencia de tecnología y el capital de inversión. En 1997, GM fue elegida por el gobierno chino como el único socio occidental en una empresa conjunta con sede en Guangzhou que fabricaría automóviles más pequeños y menos costosos para el público en general. Otros fabricantes automotrices globales que competían con GM por el proyecto fueron BMW, Mercedes-Benz, Honda Motor y Hyundai Motor.

Rusia representa un enorme mercado apenas aprovechado para varias industrias. El número de empresas conjuntas va en aumento. En 1997, GM se convirtió en el primer fabricante automotriz occidental que comenzó a ensamblar vehículos en Rusia. Para evitar aranceles elevados que aumentaran el precio al público de un Blazer importado por arriba de 65 mil dólares, GM invirtió en una empresa conjunta 25-75 con el gobierno de la república autónoma de Tatarstán. Elaz-GM ensambló vehículos utilitarios deportivos Blazer a partir de componentes importados hasta fines del año 2000. Se esperaba que los jóvenes profesionales rusos compraran de inmediato los vehículos siempre que el precio fuera menor de 30 mil dólares. Sin embargo, después de vender 15 mil vehículos, la demanda de mercado se evaporó. A fines de 2001, GM dio fin a la empresa conjunta.

Los directivos de GM esperan obtener mejores resultados con AvtoVAZ, el mayor fabricante automotriz de la antigua Unión Soviética. AvtoVAZ alberga al principal centro de diseño técnico de Rusia y también tiene acceso al titanio ruso de bajo costo y a otros materiales. En un principio, GM intentaba ensamblar un automóvil rediseñado con funciones mínimas, basado en su modelo Opel. No obstante, la investigación de mercado reveló que un automóvil "Hecho en Rusia" sería aceptable sólo si tuviera un precio de venta muy bajo; GM había anticipado un precio aproximado de 15 mil dólares. La misma investigación indicaba que GM tenía la oportunidad de colocar la marca Chevrolet a un modelo doméstico rediseñado, el Niva. Con apoyo financiero de GM, el Chevrolet Niva se lanzó en el otoño de 2002; otro modelo, el Viva, se lanzó en 2004. Además de GM, varios fabricantes automotrices se unen a socios rusos. BMW Group AG ha comenzado la fabricación local de sus automóviles sedán Serie 5; Renault SA produce los modelos Megane y Clio Symbol en una planta cercana a Moscú. Fiat SpA y Ford también planean iniciar su producción en plantas de empresas conjuntas. La tabla 9-2 describe algunas otras alianzas de empresas conjuntas recientes.

Fuentes: Keith Naughton, "How GM Got the Inside Track in China", Business Week, *6 de noviembre de 1995, pp. 56-57; Gregory L. White, "Off Road: How the Chevy Name Landed on SUV Using Russian Technology",* The Wall Street Journal, *20 de febrero de 2001, pp. A1, A8.*

Las desventajas de las empresas conjuntas pueden ser significativas. Los socios de empresas conjuntas deben compartir tanto retribuciones como riesgos. La principal desventaja de las empresas conjuntas es que una empresa incurre en costos muy altos relacionados con las cuestiones de control y coordinación que surgen al trabajar con un socio (sin embargo, en algunos casos, las restricciones específicas de cada país limitan la cantidad de apoyo financiero que pueden proporcionar las empresas extranjeras).

Una segunda desventaja es la posibilidad de conflictos entre los socios. Éstos surgen con frecuencia debido a diferencias culturales, como ocurrió con el fracaso de la empresa conjunta de 130 millones de dólares entre Corning Glass y Vitro, el fabricante industrial más grande de México. En ocasiones, los gerentes mexicanos de la empresa consideraban a los estadounidenses demasiado directos y agresivos; los estadounidenses creían que sus socios requerían demasiado tiempo para tomar decisiones importantes.[12] Estos conflictos se multiplican cuando hay varios socios en la empresa. Los desacuerdos sobre los mercados de terceros países donde los socios se enfrentan entre

[12] Anthony DePalma, "It Takes More Than a Visa to Do Business in Mexico", *The New York Times,* 26 de junio de 1994, Sección 3, p. 5.

sí como competidores reales o potenciales pueden dar lugar a la "separación". Para evitar esto es fundamental diseñar un plan para abordar los mercados de terceros países como parte del acuerdo de empresa conjunta.

Un tercer aspecto, mencionado también en el análisis de la licencia, es que un socio dinámico de una empresa conjunta puede convertirse en un fuerte competidor. Muchos países en desarrollo son muy francos con respecto a esto. Yuan Sutai, miembro del China's Ministry of Electronics Industry (Ministerio de la Industria Electrónica de China), dijo a *The Wall Street Journal*: "el propósito de cualquier empresa conjunta, o incluso de una inversión de propiedad total, es permitir que las empresas chinas aprendan de las empresas extranjeras. Deseamos que traigan su tecnología a la tierra de la República Popular China".[13] GM y Daewoo Group de Corea del Sur formaron una empresa conjunta en 1978 con el propósito de fabricar automóviles para el mercado coreano. Para mediados de la década de 1990, GM había ayudado a Daewoo a mejorar su competitividad como fabricante de automóviles, aunque el presidente de Daewoo Kim Woo-Choong terminó la empresa porque sus cláusulas impedían la exportación de automóviles con la marca Daewoo.[14]

Un experto en marketing global advierte: "en una alianza debes aprender las habilidades del socio, en vez de verla como una manera de obtener un producto para vender, evitando una enorme inversión". Sin embargo, en comparación con las empresas estadounidenses y europeas, las empresas japonesas y coreanas parecen sobresalir en su capacidad para hacer uso del nuevo conocimiento que surge de una empresa conjunta. Por ejemplo, Toyota aprendió muchas cosas nuevas de su sociedad con GM sobre el abastecimiento y transporte en Estados Unidos y la dirección de trabajadores estadounidenses (que aplicó posteriormente en su planta de Camry en Kentucky). No obstante, algunos directivos estadounidenses que participaron en la empresa conjunta se quejaron de que la experiencia de manufactura que obtuvieron no se aplicó mucho en GM. En la medida en que esta queja tenga validez, GM ha perdido oportunidades para aprovechar este nuevo aprendizaje. No obstante, muchas empresas han tenido mucho éxito en empresas conjuntas. Por ejemplo, Gillette usó esta estrategia para introducir sus productos de afeitar en el Medio Oriente y África.

Inversión a través de la propiedad o la participación en el capital

La forma más completa de participación en los mercados globales es la inversión que da lugar a una participación en el capital o a la propiedad total. Una **participación en**

Tabla 9-2

Entrada y expansión de mercado por medio de una empresa conjunta

Empresas participantes	Propósito de la empresa conjunta
GM (Estados Unidos), Toyota (Japón)	NUMMI: una planta operada conjuntamente en Freemont, California
GM (Estados Unidos), Industria Automotriz de Shanghai (China)	Empresa conjunta 50-50 para construir una planta de ensamblaje con el propósito de producir 100 mil automóviles sedán de tamaño medio para el mercado chino a partir de 1997 (inversión total de 1,000 millones de dólares)
GM (Estados Unidos), Hindustan Motors (India)	Empresa conjunta formada para fabricar hasta 20 mil Opel Astras anualmente (inversión de GM de 100 millones de dólares)
GM (Estados Unidos), gobiernos de Rusia y Tatarstán	Empresa conjunta 25-75 para ensamblar Blazers a partir de partes importadas y, para 1998, construir una línea de ensamblaje completa para 45 mil vehículos (inversión total de 250 millones de dólares)
Ford (Estados Unidos), Mazda (Japón)	Operación conjunta de una planta en Flat Rock, Michigan
Ford (Estados Unidos), Mahindra & Mahindra Ltd. (India)	Empresa conjunta 50-50 para fabricar Ford Fiesta en el estado hindú de Tamil Nadu (800 millones de dólares)
Chrysler (Estados Unidos), BMW (Alemania)	Empresa conjunta 50-50 para construir una planta en América del Sur con el propósito de producir motores de 4 cilindros para pequeños desplazamientos (500 millones de dólares)

[13] David P. Hamilton, "China, With Foreign Partners' Help, Becomes a Budding Technology Giant", *The Wall Street Journal*, 7 de diciembre de 1995, p. A10.
[14] "Mr. Kim's Big Picture", *Economist*, 16 de septiembre de 1995, pp. 74-75.

el capital es tan sólo una inversión; si la empresa inversionista adquiere menos del 50 por ciento de las acciones totales, es una participación minoritaria; la propiedad de más de la mitad de las acciones la convierte en una posición mayoritaria en el capital. **Propiedad total**, como su nombre lo indica, significa que el inversionista tiene 100 por ciento del control. Esto se logra con el inicio de nuevas operaciones, conocidas como **nueva inversión** o **nuevas operaciones**, o con una fusión o adquisición de una empresa existente. Según Thomson Financial Securities Data, en el año 2000 se establecieron acuerdos de fusión y adquisición (M&A, por sus siglas en inglés) a nivel mundial con un valor aproximado de 3 billones de dólares. Es de destacar que alrededor de un tercio de ellos fueron transacciones internacionales. La actividad M&A en Europa y América Latina creció a una tasa más rápida que en Estados Unidos. En los últimos años, los sectores de la industria de medios y telecomunicaciones han estado entre los que han establecido más acuerdos M&A a nivel mundial. La propiedad requiere el mayor compromiso de capital y esfuerzo administrativo y gerencial y ofrece el medio más completo de participación en el mercado. Las empresas pueden pasar de estrategias de licencia y empresas conjuntas a la propiedad para lograr una expansión más rápida en un mercado, mayor control o utilidades más altas. Por ejemplo, en 1991, Ralston Purina terminó una empresa conjunta de 20 años con una empresa japonesa para iniciar su propia subsidiaria de alimento para mascotas. Monsanto y Bayer AG, la empresa farmacéutica alemana, son otras dos empresas que recientemente también han disuelto sociedades para empezar subsidiarias de propiedad total en Japón.

Si las restricciones gubernamentales impiden la propiedad mayoritaria o total por empresas extranjeras, la empresa inversionista tendrá que establecer una participación minoritaria en el capital. Por ejemplo, en Rusia, el gobierno limita la propiedad extranjera en empresas conjuntas a una participación del 49 por ciento. Una participación minoritaria en el capital también puede ser adecuada para los intereses comerciales de una empresa. Por ejemplo, Samsung se sintió satisfecha con la adquisición de una participación del 40 por ciento en el fabricante de computadoras AST. El director de Samsung Michael Yang señaló: "consideramos que 100 por ciento sería muy riesgoso porque cada vez que hay un cambio de propietario se genera mucha incertidumbre entre los empleados".[15] En otros casos, la empresa inversionista inicia con una participación minoritaria y después la aumenta. En 1991, Volkswagen AG realizó su primera inversión en la industria automotriz checa al adquirir una participación del 31 por ciento en Skoda. Para 1995, Volkswagen había incrementado su participación en el capital a 70 por ciento (el

Sony Ericsson es una empresa conjunta 50-50 entre Telefonaktiebolaget LM Ericsson de Suecia, el fabricante líder mundial de equipo inalámbrico de comunicaciones, y Sony Corporation, el gigante japonés en electrónica de consumo. El logotipo de Sony Ericsson es un símbolo circular verde que se usa como "verbo" en anuncios impresos de una nueva línea de teléfonos Walkman. Entre los encabezados están "Yo [logotipo] la música", "Yo [logotipo] mis traslados largos" y "Me [logotipo] con volumen fuerte". La campaña también se encuentra en Brasil, como se observa en este anuncio exterior.

[15] Ross Kerber, "Chairman Predicts Samsung Deal Will Make AST a Giant", *Los Angeles Times*, 2 de marzo de 1995, p. D1.

Tabla 9-3

Inversión en participación en el capital

Empresa inversionista (país de origen)	Inversión (participación, monto, fecha)
General Motors (Estados Unidos)	Suzuki Motor Co. (Japón, participación de 3.5%, 1981; aumentó al 10%, 1998, aumentó al 20%, 490 millones de dólares, 2000)
	Fuji Heavy Industries (Japón, participación del 20%, 1,400 millones de dólares, 1999)
	Saab Automobiles AB (Suecia, participación del 50%, 500 millones de dólares, 1990; 50% restante, 2000)
Volkswagen AG (Alemania)	Skoda (República Checa, participación del 31%, 6,000 millones de dólares, 1991; aumentó al 50.5%, 1994; posee actualmente una participación del 70%)
Ford (Estados Unidos)	Mazda Motor Corp. (Japón, participación del 25%, 1979; aumentó a 33.4%, 408 millones de dólares, 1996)
DaimlerChrysler (Alemania y Estados Unidos)	Mitsubishi Motors Corp. (Japón, participación del 34%, 2000)
Renault SA (Francia)	Nissan Motors (Japón, participación del 35%, 5,000 millones de dólares, 2000)
Proton (Malasia)	Lotus Cars (Gran Bretaña, participación del 80%, 100 millones de dólares, 1996)

gobierno de la República Checa posee el resto). De modo similar, Ford adquirió una participación del 25 por ciento en Mazda en 1979; en 1976, Ford invirtió otros 408 millones de dólares para aumentar su participación a 33.4 por ciento.

La expansión directa en gran escala mediante el establecimiento de nuevas instalaciones puede ser costosa y requiere un fuerte compromiso de tiempo y energía por parte de la gerencia. No obstante, los factores políticos y otros factores ambientales exigen en ocasiones esta estrategia. Por ejemplo, Fuji Photo Film Company de Japón invirtió cientos de millones de dólares en Estados Unidos después de que el gobierno estadounidense determinó que Fuji era culpable de dumping (es decir, la venta de papel fotográfico a precios considerablemente más bajos que en Japón). Como una alternativa a invertir en nuevas instalaciones, la adquisición es una estrategia inmediata (y con frecuencia menos costosa) para la entrada o expansión de mercado. Aunque la propiedad total proporciona la ventaja adicional de evitar los problemas de comunicación y de conflicto de intereses que pudieran surgir con una empresa conjunta o socio coproductor, la adquisición todavía plantea la tarea demandante y difícil de integrar la empresa adquirida a la organización mundial y coordinar sus actividades.

Las tablas 9-3, 9-4 y 9-5 dan una idea de cómo las empresas de la industria automotriz utilizan varias de las opciones de entrada al mercado analizadas anteriormente, como participaciones en el capital, inversiones para establecer nuevas operaciones y adquisición. La tabla 9-3 muestra que GM prefiere las participaciones minoritarias en fabricantes automotrices no estadounidenses; de 1998 al año 2000, la empresa invirtió 4,700 millones de dólares en estos acuerdos. Ford invirtió el doble de este monto en

Tabla 9-4

Inversión para establecer nuevas operaciones

Empresa inversionista (país de origen)	Inversión (ubicación)
Bayerische Motoren Werke AG (Alemania)	Planta de ensamblaje automotriz de 400 millones de dólares (Carolina del Sur, Estados Unidos, 1995)
Mercedes-Benz AG (Alemania)	Planta de ensamblaje automotriz de 300 millones de dólares (Carolina del Sur, Estados Unidos)
Hyundai	Instalación de manufactura y ensamblaje automotriz de 1,100 millones de dólares para producir los modelos Sonata y Santa Fe (Georgia, Estados Unidos, 2005)
Toyota (Japón)	Planta de manufactura de 3,400 millones de dólares para producir Camry, Avalon y modelos minivan (Kentucky, Estados Unidos); planta de motores de 400 millones de dólares (Virginia Occidental, Estados Unidos)

Tabla 9-5

Entrada y expansión de mercado por medio de la adquisición

Empresa compradora	Meta (país, fecha, monto)
Daimler Benz (Alemania)	Fusión con Chrysler Corporation (Estados Unidos, 1998, 40 mil millones de dólares)
Volkswagen AG (Alemania)	Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT, España, 600 millones de dólares, compra completada en 1990)
BMW (Alemania)	Rover (Reino Unido, 1,200 millones de dólares, 1994)
Ford Motor Company (Estados Unidos)	Jaguar (Reino Unido, 2,600 millones de dólares, 1989) Unidad de automóviles de Volvo (Suecia, 6,500 millones de dólares, 1999)
Paccar (Estados Unidos)	DAF Trucks (Países Bajos, 543 millones de dólares, 1996)

adquisiciones. A pesar del hecho de que las pérdidas que GM experimentó con estos acuerdos dieron lugar a exenciones considerables, la estrategia refleja el escepticismo de la gerencia en cuanto a lograr el éxito con grandes fusiones. Rick Wagoner, presidente y director general de GM, dijo: "pudimos haber adquirido 100 por ciento de alguien, pero probablemente no habría sido un buen uso del capital". Entretanto, las inversiones en participaciones minoritarias finalmente están rindiendo frutos: la empresa disfruta de grandes ahorros en compras, ha ganado acceso a la tecnología diesel, y Saab produjo un nuevo modelo en tiempo récord con la ayuda de Subaru.[16]

¿Cuál es la fuerza impulsora detrás de muchas de estas adquisiciones? Es la globalización. En casos como el de Gerber, la empresa reconoce que el camino hacia la globalización no puede llevarse a cabo de manera independiente. Los directivos de Helen Curtis Industries se dieron cuenta de esto y aceptaron que la empresa fuera adquirida por Unilever. Ronald J. Gidwitz, su presidente y director general, comentó: "fue muy claro para nosotros que Helene Curtis no tenía la capacidad para proyectarse en los mercados emergentes del mundo. A medida que los mercados crecen, los pequeños participantes están obligados a actuar".[17] Aún así, la decisión de la gerencia de invertir en el extranjero entra en conflicto a veces con las metas de rentabilidad a corto plazo de los inversionistas. Aunque éste es un asunto especialmente importante para las empresas estadounidenses de propiedad pública, hay una tendencia cada vez mayor de las empresas estadounidenses hacia la inversión extranjera. Por ejemplo, la inversión directa estadounidense acumulativa en Canadá entre 1994 y 2003 ascendió a 228 mil millones de dólares.

Varias de las ventajas de las empresas conjuntas se aplican también a la propiedad, como el acceso a mercados y la evasión de barreras arancelarias o de cuotas. Al igual que las empresas conjuntas, la propiedad permite transferencias importantes de experiencia en tecnología y proporciona a una empresa acceso a nuevas técnicas de manufactura. Por ejemplo, Stanley Works, un fabricante de herramientas con oficinas centrales en New Britain, Connecticut ha adquirido más de una docena de empresas desde 1986 entre las que se encuentran National Hand Tool/Chiro Company de Taiwán, un fabricante de llaves de tubo/cubo y desarrollador de un proceso de "formado en frío" que acelera la producción y reduce el desgaste. Stanley usa actualmente esa tecnología en la fabricación de otras herramientas. Su ex presidente Richard H. Ayers dirigió las adquisiciones y vislumbró esa fertilización cruzada global y "tecnología combinada" como un beneficio clave de la globalización.[18] En 1998, el ex directivo de GE John Trani sucedió a Ayers como director general; Trani aportó mucha experiencia en adquisiciones internacionales y su selección fue vista en general como evidencia de que Stanley trataba de incrementar sus ventas globales aún más.

Las alternativas aquí analizadas (licencia, empresas conjuntas, participación minoritaria o mayoritaria en el capital y propiedad) se representan como puntos a lo largo de un continuo de estrategias alternativas para la entrada y expansión en mercados globales. El diseño general de la estrategia global de una empresa puede requerir combinaciones de exportación e importación, licencia, empresas conjuntas y propiedad entre diferentes unidades operativas. Avon Products usa tanto la adquisición como las empresas conjuntas para entrar a los mercados en desarrollo. De modo similar, Jamont,

[16] James Mackintosh, "GM Stands By Its Strategy for Expansion", *Financial Times*, 2 de febrero de 2004, p. 5.
[17] Richard Gibson y Sara Calian, "Unilever to Buy Helene Curtis for $770 Million", *The Wall Street Journal*, 19 de febrero de 1996, p. A3.
[18] Louis Uchitelle, "The Stanley Works Goes Global", *The New York Times*, 23 de julio de 1989, Sección 3, pp. 1, 10.

Mientras el Secretario de Comercio de Estados Unidos, Carlos Gutiérrez, estaba en China para participar en pláticas comerciales en 2006, Home Depot anunció que adquiriría la cadena HomeWay de tipo "hágalo usted mismo". El mercado de mejoramiento del hogar de China genera alrededor de 50 mil millones de dólares en ventas anuales y crece a tasas de dos dígitos. Home Depot, que también mantiene operaciones en México y Canadá, experimenta una desaceleración comercial en el mercado estadounidense. Según Annette Verschuren, presidenta de las operaciones asiáticas de Home Depot, la estrategia de la empresa en China incluirá más adquisiciones para aumentar el crecimiento de los ingresos.

una empresa europea de productos de papel, utiliza empresas conjuntas y adquisiciones. La preferencia de una empresa en cuanto a la estrategia puede cambiar con el paso del tiempo. Por ejemplo, Borden terminó sus acuerdos de licencia y empresa conjunta de sus productos alimenticios de marca registrada en Japón y estableció sus propias capacidades de producción, distribución y marketing de productos lácteos. Entretanto, en los productos no alimenticios, Borden ha mantenido relaciones de empresa conjunta con socios japoneses en empaques flexibles y materiales de fundición.

También es posible que los competidores dentro de una industria específica sigan diferentes estrategias. Por ejemplo, Cummins Engine y Caterpillar enfrentan altos costos (entre 300 y 400 millones de dólares) para desarrollar nuevos motores diesel adecuados para nuevas aplicaciones. Sin embargo, las dos empresas difieren en cuanto a sus modelos estratégicos para el mercado mundial de motores. La dirección de Cummins ve de manera favorable la colaboración; además, los ingresos anuales relativamente modestos de la empresa, de 6,000 millones de dólares, plantean limitaciones financieras. Por lo tanto, Cummins prefiere las empresas conjuntas. La mayor empresa conjunta entre una empresa estadounidense y la Unión Soviética relacionó a Cummins con la empresa transportista KamAZ de Tatarstán. La empresa conjunta permitió a los rusos implementar nuevas tecnologías de manufactura al mismo tiempo que proporcionó a Cummins acceso al mercado ruso. Cummins también tiene empresas conjuntas en Japón, Finlandia e Italia. En contraste, la gerencia de Caterpillar prefiere el mayor grado de control que ofrece la propiedad total. La empresa ha invertido más de 2,000 millones de dólares en los últimos años en las compras de MaK de Alemania, el fabricante británico de motores

"Está bien, pero sólo imagina que China *sí* realizó una toma de control en nuestra escuela de negocios".

LECCIONES del mercado global

Gerber

Gerber Products es el líder indiscutible del mercado de alimentos infantiles. A pesar de una participación en el mercado del 70 por ciento, Gerber se enfrenta a un mercado maduro y un crecimiento estancado en su país de origen. Puesto que 9 de cada 10 nacimientos del mundo ocurren fuera de Estados Unidos, los directivos de Gerber esperaban lograr que las ventas internacionales contribuyeran en mayor parte a los ingresos anuales de 1,170 millones de dólares de la empresa. En general, las ventas internacionales de Gerber aumentaron 150 por ciento entre 1989 y 1993, de 86.5 a 216.1 millones de dólares.

Aún así, una combinación de condiciones de mercado cambiantes, la inconsistencia de la gerencia y las decisiones que no funcionaron retrasaron las iniciativas de globalización de Gerber durante dos décadas. Gerber entró al mercado de América Latina en la década de 1970, pero después cerró sus operaciones en Venezuela como consecuencia de los controles de precios impuestos por el gobierno. El enfoque de la gerencia en el mercado estadounidense generó una serie de diversificaciones en categorías no alimenticias que no tuvieron éxito. Entre tanto, la dirección de la empresa no estaba dispuesta a sacrificar el crecimiento de las ganancias trimestrales a corto plazo para financiar una iniciativa internacional. Michael Cipollaro, ex presidente de operaciones internacionales de Gerber, destacó: "si vas a sembrar en la arena internacional hoy para cosechar mañana, no podrías tener ese crecimiento [de ingresos] de manera regular". En la década de 1980, Gerber siguió una estrategia de otorgar en licencia la manufactura y distribución de sus productos de alimentos infantiles a otras empresas. Por ejemplo, en Francia, Gerber seleccionó a CPC International como licenciatario.

Por desgracia, Gerber no podía obligar a sus licenciatarios a hacer del negocio de alimentos infantiles una prioridad. Por ejemplo, en Francia, los alimentos infantiles representaban un escaso 2 por ciento de los ingresos europeos de CPC. Cuando CPC cerró su planta francesa, Gerber tuvo que encontrar otra fuente de manufactura. Adquirió una participación en una empresa polaca, pero la producción se retrasó durante meses en tanto se realizaban mejoras en la calidad. El retraso terminó costando a Gerber su posición de mercado en Francia.

Tardíamente, Gerber descubrió que había fuertes competidores que ya dominaban muchos mercados del mundo. Heinz posee alrededor de un tercio del mercado de alimentos infantiles fuera de Estados Unidos, con un valor de 1,500 millones de dólares; la participación de Gerber en el mercado global es del 17 por ciento. Algunos competidores con menos participación global que Gerber (incluyendo BSN Group de Francia y Nestlé SA de Suiza con 15 y 8 por ciento de participación en el mercado, respectivamente) han creado lealtad de marca en forma decidida. Por ejemplo, en Francia, los padres que viajan con niños obtienen alimentos infantiles y pañales gratuitos a través del sistema de estaciones de cambiadores de pañales de Nestlé ubicado a lo largo de las carreteras. Otra barrera es que muchas madres europeas creen que los alimentos infantiles preparados en casa son más saludables que los de un frasco.

Entretanto, las iniciativas globales de Gerber se interrumpieron debido a las renuncias de varios directivos clave. Cipollaro, el jefe de las operaciones internacionales, dejó la empresa, al igual que el vicepresidente para Europa y el director internacional de desarrollo comercial. El equipo de gerentes de Gerber se vio obligado a rediseñar su estrategia: en mayo de 1994 acordó su adquisición por Sandoz AG, una empresa farmacéutica y química suiza de 10,300 millones de dólares. El analista de mercado David Adelman señaló: "era muy costoso para Gerber hacer negocios a nivel internacional. Ésta fue una de las principales razones por las que Gerber deseaba asociarse con una empresa mayor".

Algunos analistas de la industria expresaron dudas acerca de la lógica detrás de la adquisición. El corredor londinense Peter Smith dijo: "lo siento: los alimentos infantiles y los medicamentos anticancerígenos no van bien juntos". Con todo, el acuerdo dio a Gerber acceso inmediato a una red global de marketing y distribución que es muy fuerte en países en desarrollo, como China e India. Sandoz, que enfrenta el vencimiento de las patentes de algunos de sus fármacos más rentables, asumió de inmediato una posición fuerte en el mercado estadounidense de la nutrición. En 2007, Nestlé adquirió a Gerber por 5,500 millones de dólares; los planes anuncian el incremento de la participación de Gerber en el mercado, tanto nacional como internacional.

Fuentes: Jennifer Reingold, "The Pope of Basel", Financial World, *18 de julio de 1995, pp. 36-38; Margaret Studer, "Sandoz AG Is Foraging for Additional Food Holdings",* The Wall Street Journal, *21 de febrero de 1995, p. B4; Richard Gibson, "Growth Formula: Gerber Missed the Boat in Quest to Go Global, So It Turned to Sandoz",* The Wall Street Journal, *24 de mayo de 1994, pp. A1, A7; Leah Rickard y Laurel Wentz, "Sandoz Opens World for Gerber",* Advertising Age, *30 de mayo de 1994, p. 4; Margaret Studer y Ron Winslow, "Sandoz, Under Pressure, Looks to Gerber for Protection",* The Wall Street Journal, *25 de mayo de 1994, p. B3.*

Perkins y otras empresas. La dirección cree que es menos costoso comprar empresas existentes que desarrollar nuevas aplicaciones de manera independiente. Además, Caterpillar está interesada en salvaguardar el conocimiento patrimonial que es básico para la manufactura en su negocio central de equipo para la construcción.[19]

SOCIEDADES ESTRATÉGICAS GLOBALES

En el capítulo 8 y en la primera mitad del capítulo 9, examinamos las diversas opciones (exportación, licencia, empresas conjuntas y propiedad) que usan tradicionalmente las empresas que desean entrar por primera vez a mercados globales o expandir sus actividades más allá de los niveles actuales. No obstante, los cambios recientes en los

[19] Peter Marsh, "Engine Makers Take Different Routes", *Financial Times,* 14 de julio de 1998, p. 11.

entornos político, económico, sociocultural y tecnológico de la empresa global se han combinado para cambiar la importancia relativa de esas estrategias. Las barreras comerciales han caído, los mercados se han globalizado, las necesidades y los deseos de los consumidores han convergido, los ciclos de vida de los productos se han acortado y han surgido nuevas tecnologías y tendencias en comunicaciones. Aunque estos desarrollos proporcionan oportunidades de mercado sin precedentes, hay fuertes implicaciones estratégicas para la organización global y nuevos retos para el experto en marketing global. Sin lugar a dudas, tales estrategias incorporarán diversas colaboraciones (o incluso pueden estructurarse en torno a éstas). Las alianzas transnacionales, alguna vez vistas sólo como empresas conjuntas donde la parte dominante obtiene la mayor parte de los beneficios (o pérdidas) de la sociedad, adquieren nuevas configuraciones sorprendentes y participantes aún más sorprendentes.

¿Por qué alguna empresa, global o de cualquier otro tipo, trataría de colaborar con otra empresa, ya sea local o extranjera? Por ejemplo, a pesar de su prominente participación del 37 por ciento en el mercado global de los teléfonos celulares, Nokia recién anunció que compartiría el código fuente de su software Serie 60 de propiedad exclusiva con competidores fabricantes de teléfonos celulares, como Siemens AG. ¿Por qué los altos directivos de Nokia decidieron colaborar, poniendo en riesgo la ventaja competitiva de la empresa en desarrollo de software, así como sus excelentes márgenes de utilidades? Como se mencionó, una "tormenta perfecta" de fuerzas ambientales convergentes están volviendo obsoletas las ventajas competitivas tradicionales. El entorno competitivo actual se caracteriza por grados de turbulencia, dinamismo e incertidumbre sin precedentes; las empresas globales deben responder y adaptarse con rapidez. Para lograr el éxito en los mercados globales, las empresas ya no pueden depender sólo de la superioridad tecnológica o competencia central que les dio éxito en el pasado. En el siglo XXI, las empresas deben buscar nuevas estrategias que mejoren su respuesta al entorno. En particular, deben buscar la "globalización empresarial" desarrollando capacidades organizacionales flexibles, innovando continuamente y revisando las estrategias globales según se requiera".[20] En la segunda mitad de este capítulo, nos centraremos en las sociedades estratégicas globales. Además, examinaremos el *keiretsu* japonés y diversos tipos de estrategias de cooperación que las empresas globales usan hoy en día.

NATURALEZA DE LAS SOCIEDADES ESTRATÉGICAS GLOBALES

La terminología usada para describir las nuevas formas de estrategias de cooperación varía mucho. Las frases **acuerdos de colaboración**, **alianzas estratégicas**, **alianzas estratégicas internacionales** y **sociedades estratégicas globales** (**GSPs**, por sus siglas en inglés) se usan frecuentemente para referirse a los vínculos entre empresas de diferentes países para perseguir conjuntamente una meta común. Esta terminología abarca un amplio espectro de acuerdos entre empresas, incluyendo las empresas conjuntas. Sin embargo, las alianzas estratégicas que aquí analizamos muestran tres características (vea la figura 9-2).[21]

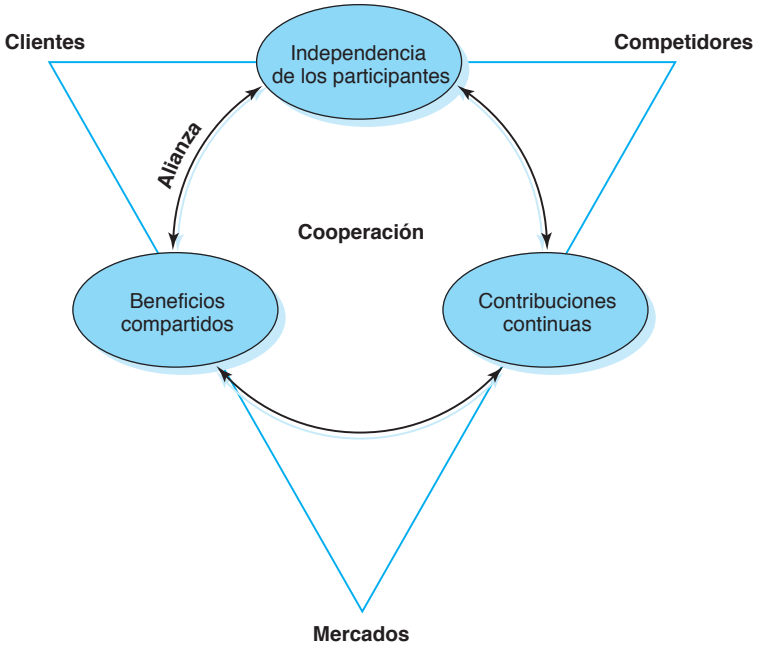
1. Los participantes permanecen independientes después de la formación de la alianza.
2. Los participantes comparten tanto los beneficios de la alianza como el control del desempeño de las tareas asignadas.
3. Los participantes realizan contribuciones continuas en tecnología, productos y otras áreas estratégicas clave.

[20] Michael Y. Yoshino y U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 51.

[21] Yoshino y Rangan, p. 5. Para conocer una descripción alternativa, vea Riad Ajami y Dara Khambata, "Global Strategic Alliances: The New Transnationals", *Journal of Global Marketing* 5, No. 1/2, (1991), pp. 55-59.

Figura 9-2

Tres características de las alianzas estratégicas



De acuerdo con las estimaciones, el número de alianzas estratégicas ha crecido a una tasa de 20 a 30 por ciento desde mediados de la década de 1980. La tendencia ascendente de las GSPs ocurre en parte a expensas de las fusiones y adquisiciones internacionales tradicionales. Desde mediados de la década de 1990, una fuerza clave que dirige la formación de sociedades es el reconocimiento de que la globalización e Internet requerirán nuevas configuraciones entre corporaciones. La tabla 9-6 presenta algunas de las GSPs que se han formado recientemente.

Roland Smith, presidente de British Aerospace, ofrece una razón sencilla por la que una empresa entraría en una GSP: "una sociedad es una de las maneras más rápidas y baratas de desarrollar una estrategia global".[22] Al igual que las empresas conjuntas tradicionales, las GSPs tienen algunas desventajas. Los socios comparten el control de las tareas asignadas, una situación que crea retos administrativos y gerenciales. Además, hay riesgos potenciales de fortalecer a un competidor de otro país.

A pesar de estas desventajas, las GSPs son atractivas por varias razones. En primer lugar, los altos costos del desarrollo de productos ante la escasez de recursos puede obligar a una empresa a buscar uno o más socios; ésta fue parte de la razón de la sociedad de Sony con Samsung para producir monitores de televisión de pantalla plana. En

Tabla 9-6

Ejemplos de sociedades estratégicas globales

Nombre de la alianza o producto y direcciones Web	Principales participantes	Propósito de la alianza
S-LCD	Sony Corp., Samsung Electronics Co.	Producir monitores LCD de pantalla plana para televisores de alta definición.
Beverage Partners Worldwide	Coca-Cola y Nestlé	Ofrecer nuevos productos de bebidas de café, té y herbales en la categoría de "rejuvenecimiento".
Star Alliance www.star-alliance.com	United Airlines, Air Canada, SAS, Lufthansa, Thai Airways International y Varig Airlines	Crear una red global de viajes, enlazando las líneas aéreas y proporcionando mejor servicio a los viajeros internacionales.

[22] Main, p. 121.

Star Alliance es una red global que une a United Airlines con líneas aéreas de diferentes países. Los pasajeros que reservan un boleto en cualquier miembro de Alliance pueden conectarse fácilmente con otras líneas áreas para viajar sin problemas a más de 130 países. Un beneficio adicional para los viajeros es el hecho de que las millas de viajero frecuente obtenidas pueden canjearse en cualquier miembro de Alliance.

segundo lugar, los requisitos tecnológicos de muchos productos contemporáneos significan que una empresa individual puede carecer de las habilidades, el capital o el conocimiento para operar por su cuenta.[23] En tercer lugar, las sociedades pueden ser los mejores medios de garantizar acceso a los mercados nacionales y regionales. En cuarto lugar, las sociedades ofrecen importantes oportunidades de aprendizaje; un experto considera las GSPs como una "carrera para aprender". El profesor Gary Hamel de la Escuela de Negocios de Londres ha observado que el socio que demuestra ser el aprendiz más rápido domina finalmente la relación.[24]

Como se señaló antes, las GSPs difieren en forma significativa de los modos de entrada al mercado analizados en la primera mitad del capítulo. Como los acuerdos de licencia no requieren una transferencia continua de tecnología o habilidades entre los socios, estos acuerdos no son alianzas estratégicas.[25] Las empresas conjuntas tradicionales son básicamente alianzas que se centran en un mercado nacional individual o un problema específico. La empresa conjunta china descrita anteriormente entre GM y Shanghai Automotive concuerda con esta descripción; la meta básica es fabricar automóviles para el mercado chino. Una verdadera sociedad estratégica global es diferente; se distingue por cinco características.[26] S-LCD, la alianza estratégica de Sony con Samsung, ilustra adecuadamente cada característica.[27]

1. *Dos o más empresas desarrollan una estrategia conjunta a largo plazo cuyo objetivo es lograr liderazgo mundial al perseguir el liderazgo en costos, la diferenciación o una combinación de ambos*. Samsung y Sony compiten entre sí por el liderazgo en el mercado global de televisores. Una clave para la rentabilidad en el mercado de televisores de pantalla plana es ser el líder en costos en la producción de pantallas. S-LCD es una empresa conjunta de 2,000 millones de dólares para producir 60 mil pantallas al mes.

[23] Kenichi Ohmae, "The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review* 67, No. 2, marzo-abril de 1989, p. 145.
[24] Main, p. 122.
[25] Michael Y. Yoshino y U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 6.
[26] Howard V. Perlmutter y David A. Heenan, "Cooperate to Compete Globally", *Harvard Business Review* 64, No. 2, marzo-abril de 1986, p. 137.
[27] El análisis es una adaptación de Phred Dvorak y Evan Ramstad, "TV Marriage: Behind Sony-Samsung Rivalry, An Unlikely Alliance Develops", *The Wall Street Journal*, 3 de enero de 2006, pp. A1, A6.

2. *La relación es recíproca. Cada socio posee fortalezas específicas que comparte con el otro; el aprendizaje debe tener lugar en ambas partes*. Samsung es líder en las tecnologías de manufactura usadas para crear televisores de pantalla plana. Sony sobresale haciendo uso de la tecnología avanzada para fabricar productos de consumo de clase mundial; sus ingenieros se especializan en optimizar la calidad de la imagen de los televisores. Jang Insik, director general de Samsung, comenta: "si aprendemos de Sony, eso no ayudará a progresar en nuestra tecnología".
3. *La visión y las iniciativas de los socios son verdaderamente globales, extendiéndose más allá de los países y las regiones de origen al resto del mundo.* Sony y Samsung son empresas globales que comercializan marcas globales en todo el mundo.
4. *La relación se organiza en líneas horizontales, no verticales. Se requiere la transferencia continua de recursos de manera lateral entre los socios, teniendo como normas la participación de la tecnología y la aportación común de recursos*. Jang e Hiroshi Murayama de Sony hablan por teléfono todos los días; además se reúnen personalmente cada mes para analizar la fabricación de pantallas.
5. Cuando compiten en mercados fuera de la sociedad, los participantes conservan sus identidades nacionales e ideológicas.

FACTORES DE ÉXITO

Aun cuando una alianza propuesta cumpla estos cinco prerrequisitos, es necesario considerar seis factores básicos que tienen un impacto significativo en el éxito de las GSPs: misión, estrategia, gobierno, cultura, organización y administración.[28]

1. *Misión*. Las GSPs exitosas crean situaciones de ganar-ganar, donde los participantes persiguen objetivos con base en la necesidad o ventaja mutua.
2. *Estrategia*. Una empresa puede establecer GSPs independientes con diferentes socios; la estrategia debe planearse en un principio para evitar los conflictos.
3. *Gobierno*. La norma debe ser el análisis y el consenso. Los socios deben verse como iguales.
4. *Cultura*. La química personal es importante, al igual que el desarrollo exitoso de una serie de valores compartidos. El fracaso de la sociedad entre General Electric Company de Gran Bretaña y Siemens AG se debió en parte al hecho de que la primera era administrada por directivos orientados a las finanzas y la última por ingenieros.
5. *Organización*. Se requieren estructuras y diseños innovadores para compensar la complejidad de la administración entre varios países.
6. *Administración*. Las GSPs implican invariablemente un tipo distinto de toma de decisiones. Los asuntos en los que potencialmente haya desacuerdos deben identificarse por adelantado y establecer líneas unitarias claras de autoridad que den lugar al compromiso de todos los socios.

Las empresas que forman parte de GSPs deben tener estos factores en mente. Además, los cuatro principios siguientes guiarán a los colaboradores exitosos. En primer lugar, a pesar del hecho de que los socios persiguen objetivos mutuos en algunas áreas, deben recordar que son competidores en otras. En segundo lugar, la armonía no es la medida de éxito más importante; deben esperarse algunos conflictos. En tercer lugar, todos los empleados, ingenieros y personal administrativo deben comprender dónde termina la cooperación y dónde comienza el compromiso competitivo. Por último, como se señaló antes, el aprendizaje de los socios es muy importante.[29]

[28] Perlmutter y Heenan, p. 137.
[29] Gary Hamel, Yves L. Doz y C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors-and Win", *Harvard Business Review* 67, No. 1, enero-febrero de 1989, pp. 133-139.

El asunto del aprendizaje merece especial atención. Un equipo de investigadores señala:

> El reto es compartir suficientes habilidades para crear una ventaja frente a empresas fuera de la alianza, evitando al mismo tiempo la transferencia al por mayor de habilidades centrales al socio. Ésta es una línea muy delgada para caminar. Las empresas deben seleccionar cuidadosamente las habilidades y tecnologías que transferirán a sus socios y desarrollar medidas de seguridad contra las transferencias informales e inadvertidas de información. La meta es limitar la transparencia de sus operaciones.[30]

Alianzas con competidores asiáticos

Las empresas occidentales pueden encontrarse en desventaja cuando participan en GSPs con un competidor asiático, sobre todo si las habilidades de manufactura de este último son la cualidad atractiva. Por desgracia para las empresas occidentales, la excelencia en manufactura representa una competencia polifacética que no se transfiere con facilidad. Además, los directivos y los ingenieros no asiáticos deben aprender a ser más receptivos y atentos, es decir, deben superar el síndrome "no inventado aquí" y comenzar a verse como estudiantes, no como maestros. Al mismo tiempo, deben aprender a mostrarse menos ansiosos por presumir los éxitos de laboratorio e ingeniería patentados. Para limitar la transferencia, algunas empresas que participan en GSPs establecen una "sección de colaboración". Muy similar a un departamento de comunicaciones corporativo, este departamento está diseñado para servir como guardián a través del cual deben canalizarse las solicitudes de acceso a personal e información. Esta barrera realiza una importante función de control que evita las transferencias involuntarias.

Un informe de McKinsey and Company de 1991 arrojó más evidencia sobre los problemas específicos de las alianzas entre las empresas occidentales y japonesas.[31] Con frecuencia, los problemas entre socios tenían menos que ver con niveles objetivos de desempeño que con un sentimiento de desilusión mutua y pérdida de oportunidades. El estudio identificó cuatro áreas problemáticas comunes en las alianzas que no funcionaron. El primer problema fue que cada socio tenía un "sueño diferente"; el socio japonés se veía a sí mismo surgiendo de la alianza como líder de su negocio o entrando a nuevos sectores y construyendo una nueva base para el futuro; el socio occidental buscaba rendimientos financieros relativamente rápidos y libres de riesgo. Un ejecutivo japonés comentó: "nuestro socio llegó buscando un rendimiento, y lo obtuvo. Ahora se quejan de que no crearon un negocio, pero eso no fue lo que se propusieron crear."

Una segunda área de inquietud es el equilibrio entre socios. Cada uno debe contribuir a la alianza y depender del otro en la medida que justifique su participación en la alianza. El socio más atractivo a corto plazo probablemente sea una empresa ya establecida, que sea competente en el negocio y que tenga la necesidad de dominar, digamos, alguna nueva habilidad tecnológica. No obstante, el mejor socio a largo plazo probablemente sea un participante menos competente o incluso uno fuera de la industria.

Otra causa común de problemas es la "pérdida por fricción", ocasionada por diferencias en la filosofía, las expectativas y las estrategias de la dirección. Todas las funciones de la alianza pueden afectarse y el desempeño sufrirá en consecuencia. Un hombre de negocios occidental, comentando sobre su contraparte japonesa, dijo: "nuestro socio sólo deseaba seguir adelante e invertir sin considerar si habría un rendimiento o no". El socio japonés manifestó que "el socio extranjero requería tanto tiempo para decidir cuestiones obvias que siempre avanzábamos muy lentamente". Con frecuencia, esas diferencias dan lugar a la frustración y a debates prolongados que obstaculizan la toma de decisiones.

---

30 Hamel, Doz, Prahalad, p. 136.

31 Kevin K. Jones y Walter E. Schill, "Allying for Advantage", *The McKinsey Quarterly* No. 3, 1991, pp. 73-101.

Por último, el estudio descubrió que las metas a corto plazo pueden ocasionar que el socio extranjero limite el número de personal asignado a la empresa conjunta. Los que participan en la empresa pueden desempeñar sólo asignaciones de dos o tres años. El resultado es la "amnesia corporativa", es decir, se crea una memoria corporativa escasa o nula sobre cómo competir en Japón. Las metas originales de la empresa se pierden a medida que cada nuevo grupo de líderes toma su turno. Cuando ocurren en conjunto, estos cuatro problemas asegurarán que el socio japonés sea el único que permanezca a la larga.

CFM International, GE, y SNECMA: una historia de éxito

Comercial Fan Moteur (CFM) International, una sociedad entre la división de motores a reacción de GE y Snecma, una empresa aeroespacial francesa de propiedad gubernamental, es citada con frecuencia como ejemplo de una GSP. GE estuvo motivada, en parte, por el deseo de tener acceso al mercado europeo de tal manera que pudiera vender motores a Airbus Industrie; además, los 800 millones de dólares en costos de desarrollo era más de lo que GE podía arriesgar por su propia cuenta. En tanto que GE se centró en el diseño de sistemas y el trabajo de alta tecnología, la parte francesa se encargaba de ventiladores, impulsores y otros componentes. En 2004, el gobierno francés vendió una participación del 35 por ciento en Snecma; en 2005, Sagem, un fabricante de electrónica, adquirió a Snecma. Las empresas combinadas se conocen como Safran. En la actualidad, la división Snecma tiene operaciones en todo el mundo y más de 300 clientes comerciales y militares a nivel mundial, como Boeing, Airbus y la Fuerza Aérea de Estados Unidos. En 2006, Snecma generó ventas por 3,400 millones de euros.

La alianza tuvo un inicio fuerte debido a la química personal entre los dos altos directivos, Gerhard Neumann de GE y el difunto general René Ravaud de Snecma. La sociedad prospera a pesar de los distintos puntos de vista de cada parte con respecto al gobierno, la administración y la organización. Brian Rowe, vicepresidente senior del grupo de motores de GE, ha notado que a los franceses les gusta llevar ejecutivos senior que no pertenecen a la industria, en tanto que GE prefiere llevar personal experimentado del interior de la organización. Además, los franceses prefieren abordar la solución de problemas con una gran cantidad de datos y los estadounidenses siguen una estrategia más intuitiva. Aun así, a los ejecutivos senior de ambas partes de la sociedad se les ha delegado mucha responsabilidad.

Boeing y Japón: una controversia

En algunos círculos, las GSPs han sido el blanco de las críticas. Los críticos advierten que los empleados de una empresa que se vuelven dependientes de proveedores externos para obtener componentes decisivos perderán experiencia y experimentarán el deterioro de sus habilidades de ingeniería. Con frecuencia, estas críticas son dirigidas a GSPs en las que participan empresas estadounidenses y japonesas. Por ejemplo, una alianza propuesta entre Boeing y un consorcio japonés para construir un nuevo avión comercial eficiente en combustible, el 7J7, generó mucha controversia. El precio del proyecto, de 4,000 millones de dólares, era demasiado alto para que Boeing asumiera la responsabilidad por sí sola. Los japoneses aportarían entre 1,000 y 2,000 millones de dólares; a cambio, tendrían la oportunidad de aprender técnicas de manufactura y marketing de Boeing. Aunque el proyecto 7J7 se pospuso en 1988, se desarrolló un nuevo avión de fuselaje ancho, el 777, subcontratando alrededor del 20 por ciento del trabajo a Mitsubishi, Fuji y Kawasaki.[32]

[32] John Holusha, "Pushing the Envelope at Boeing", *The New York Times,* 10 de noviembre de 1991, Sección 3, pp. 1, 6.

Los críticos visualizan un escenario en el que los japoneses usan lo que aprendieron para construir su propio avión y competir directamente con Boeing en el futuro, un pensamiento perturbador ya que Boeing es un importante exportador para los mercados mundiales. Un equipo de investigadores desarrolló un esquema que describe las etapas por las que pasa una empresa a medida que se vuelve cada vez más dependiente de las sociedades:[33]

Etapa uno: subcontratación de ensamblaje por mano de obra barata
Etapa dos: subcontratación de componentes de bajo valor para reducir el precio del producto
Etapa tres: los niveles cada vez mayores de componentes de valor agregado se transfieren al extranjero
Etapa cuatro: las habilidades de manufactura, diseños y tecnologías funcionalmente relacionadas se transfieren al extranjero
Etapa cinco: las disciplinas relacionadas con la calidad, manufactura de precisión, pruebas y líneas futuras de subproductos se transfieren al extranjero
Etapa seis: las habilidades centrales en torno a los componentes, miniaturización e integración de sistemas complejos se transfieren al extranjero
Etapa siete: el competidor aprende toda la gama de habilidades relacionadas con la competencia central subyacente

Yoshino y Rangan describieron la interacción y evolución de las diversas estrategias de entrada al mercado en términos de las dependencias entre mercados (figura 9-2).[34] Muchas empresas inician con una estrategia basada en la exportación, como se describió en el capítulo 8. Por ejemplo, el éxito sorprendente de las empresas japonesas en las industrias automotriz y electrónica de consumo se remonta a una iniciativa de exportación. Nissan, Toyota y Honda concentraron en un principio su producción en Japón, logrando así economías de escala. A la larga, una estrategia basada en las exportaciones dio paso a una estrategia basada en subsidiarias. Los diversos tipos de estrategias de inversión descritos antes (participación en el capital, inversión para establecer nuevas operaciones, adquisiciones y empresas conjuntas) crean una interdependencia operativa dentro de la empresa. Al operar en diferentes mercados, las empresas tienen la oportunidad de transferir su producción de un lugar a otro, dependiendo de los tipos de cambio, los costos de los recursos u otros factores. Aunque en algunas empresas las subsidiarias extranjeras operan como feudos autónomos (la empresa multinacional prototípica con una orientación policéntrica), otras empresas se dan cuenta de los beneficios que proporciona la flexibilidad operativa. La tercera y más compleja etapa de la evolución de una estrategia global llega cuando la gerencia comprende que la

	De escala	Operativas	De alcance
Basadas en las exportaciones	X		
Basadas en subsidiarias	X	X	
Basadas en redes	X	X	X

Menos complejas ↓ Más complejas

Figura 9-3

Evolución e interacción de las estrategias de entrada

Fuente: adaptado de Michael Y. Yoshino y U. Srinivasa Rangan, Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 51.

[33] David Lei y John W. Slocum Jr., "Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances", *California Management Review* 35, No. 1, otoño de 1992, pp. 81-97.
[34] Michael A. Yoshino y U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), pp. 56-59.

integración completa y una red de conocimientos compartidos procedentes de diferentes mercados nacionales pueden mejorar en gran medida la posición competitiva general de la empresa. Como se observa en la figura 9-3, a medida que el personal de una empresa opta por seguir estrategias de mayor complejidad, deben manejar al mismo tiempo cada nueva interdependencia, así como las anteriores. Las etapas aquí descritas se reflejan en la evolución de Acer Group de Taiwán, como se describe en el caso 1-2.

SOCIEDADES INTERNACIONALES EN PAÍSES EN DESARROLLO

Europa Central y Oriental, Asia, India y México ofrecen magníficas oportunidades para las empresas que buscan entrar a mercados gigantescos, en su mayor parte desaprovechados. Una alternativa estratégica evidente para entrar a estos mercados es la alianza estratégica. Al igual que las primeras empresas conjuntas entre empresas estadounidenses y japonesas, los socios potenciales intercambiarán acceso al mercado por conocimientos. Por supuesto, también son posibles otras estrategias de entrada; por ejemplo, en 1996, Chrysler y BMW acordaron invertir 500 millones de dólares en la planta de una empresa conjunta, ubicada en América Latina, capaz de producir 400 mil motores anualmente. Aunque el entonces presidente de Chrysler, Robert Eaton, mostraba una actitud escéptica hacia las sociedades estratégicas, creía que las formas limitadas de cooperación, como las empresas conjuntas tenían sentido en algunas situaciones. Eaton comentó: "casi todos los vehículos que se venden a nivel mundial son vehículos con motores de menos de 2.0 litros, fuera de Estados Unidos. Simplemente no hemos podido ser competitivos en esas áreas porque no tenemos un motor más pequeño. En el mercado internacional es indudable que, en muchos casos como éste, las economías de escala te sugieren que debes tener un socio".[35]

Bajo el supuesto de que los riesgos pueden disminuirse al mínimo y es posible superar los problemas, las empresas conjuntas en las economías de transición de Europa Central y Oriental podrían evolucionar a un ritmo más acelerado que las empresas conjuntas pasadas con socios asiáticos. Varios factores se combinan para hacer de Rusia una ubicación excelente para una alianza: hay una fuerza laboral con buen nivel educativo y la calidad es muy importante para los consumidores rusos. Sin embargo, se citan frecuentemente varios problemas relacionados con las empresas conjuntas en Rusia; entre ellos están el crimen organizado, la escasez de suministros y los sistemas reguladores y legales obsoletos en un estado de cambio constante. A pesar de los riesgos, el número de empresas conjuntas en Rusia está creciendo, en particular en los sectores de servicios y manufactura. A principios de la era postsoviética casi todas las empresas de manufactura se limitaban al trabajo de ensamblaje, pero ahora se llevan a cabo actividades de mayor valor agregado, como la manufactura de componentes.

Un mercado de Europa Central con un potencial interesante es Hungría. Este país ya posee el sistema financiero y comercial más liberal de la región. También ha proporcionado incentivos de inversión a empresas occidentales, especialmente en industrias de alta tecnología. Al igual que Rusia, esta antigua economía comunista tiene sus propios problemas. El reciente acuerdo de empresa conjunta de Digital con el Instituto de Investigaciones Físicas de Hungría y la empresa de diseño de sistemas de cómputo de supervisión estatal, Szamalk, es un ejemplo claro. Aunque la empresa se formó de tal manera que Digital fuera capaz de vender y dar mantenimiento a su equipo en Hungría, la importancia básica de la empresa era detener la clonación de las computadoras de Digital por empresas de Europa Central.

[35] Angelo B. Henderson, "Chrysler and BMW Team Up to Build Small-Engine Plant in South America", *The Wall Street Journal*, 2 de octubre de 1996, p. A4.

ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN EN JAPÓN: *KEIRETSU*

El *keiretsu* de Japón representa una categoría especial de estrategia de cooperación. Un **keiretsu** es una alianza entre empresas o grupo empresarial que, según las palabras de un observador: "se asemeja a un clan en disputa cuyas familias de negocios se unen para competir por la participación en el mercado".[36] El *keiretsu* existe en una gran gama de mercados, incluyendo el mercado de capital, los mercados de bienes primarios y los mercados de componentes.[37] Las relaciones *keiretsu* se consolidan con frecuencia mediante la propiedad bancaria de grandes bloques de acciones y la propiedad cruzada de acciones entre una empresa y sus compradores y proveedores no financieros. Además, los directivos del *keiretsu* pueden sentarse legalmente en los consejos de administración de unos y otros para compartir información y coordinar precios en juntas a puerta cerrada de "consejos de presidentes". Así, los *keiretsu* son básicamente carteles que tienen la aprobación del gobierno. Aunque no es por sí misma una estrategia de entrada al mercado, los *keiretsu* desempeñaron un papel integral en el éxito internacional de las empresas japonesas conforme buscaban nuevos mercados.

Algunos observadores se han quejado de que los *keiretsu* producen un impacto en las relaciones de mercado en Japón y argumentan que los grupos sirven principalmente a una función social. Otros reconocen la importancia pasada de los patrones comerciales preferenciales relacionados con los *keiretsu*, pero afirman que la influencia de éstos se está debilitando en la actualidad. Aunque está fuera del alcance de este capítulo abordar estos asuntos en detalle, no hay duda de que, para las empresas que compiten con los japoneses o desean entrar al mercado japonés, es decisiva una comprensión general del *keiretsu*. Por ejemplo, imagine lo que significaría en Estados Unidos que un fabricante automotriz (por ejemplo, GM), una empresa de productos eléctricos (como GE), un fabricante de acero (por ejemplo, USX) y una empresa de computadoras (como IBM) fueran empresas interrelacionadas, en vez de ser independientes. La competencia global en la era del *keiretsu* significa que la competencia existe no sólo entre los productos, sino también entre los diferentes sistemas de gobierno corporativo y organización industrial.[38]

Como sugiere el ejemplo hipotético de Estados Unidos, algunas de las empresas más grandes y reconocidas de Japón son la parte central del *keiretsu*. Por ejemplo, varias grandes empresas con vínculos comunes con un banco constituyen la parte central del Grupo Mitsui y del Grupo Mitsubishi. Estos dos grupos, junto con los grupos Sumitomo, Fuyo, Sanwa y DKB integran los "seis grandes" *keiretsu* (en japonés, *roku dai kigyo shudan* o seis grandes grupos industriales). Los seis grandes se esfuerzan por lograr una posición fuerte en cada sector importante de la economía japonesa; como las relaciones intragrupales implican frecuentemente participaciones accionarias y relaciones comerciales compartidas, los seis grandes se conocen a veces como *keiretsu horizontal*.[39] Los ingresos anuales de cada grupo son de cientos de miles de millones de dólares. En términos absolutos, el *keiretsu* constituye un pequeño porcentaje de todas las empresas japonesas. No obstante, estas alianzas impiden de manera efectiva que los proveedores extranjeros entren al mercado, lo que genera precios más altos para los consumidores japoneses, al mismo tiempo que dan como resultado estabilidad corporativa, participación de riesgos y empleo a largo plazo. La figura 9-4 muestra con detalle la estructura del *keiretsu* del Grupo Mitsubishi.

[36] Robert L. Cutts, "Capitalism in Japan: Cartels and Keiretsu", *Harvard Business Review* 70, No. 4, julio-agosto de 1992, p. 49.

[37] Michael L. Gerlach, "Twilight of the *Keiretsu*? A Critical Assessment", *Journal of Japanese Studies* 18, No. 1, invierno de 1992, p. 79.

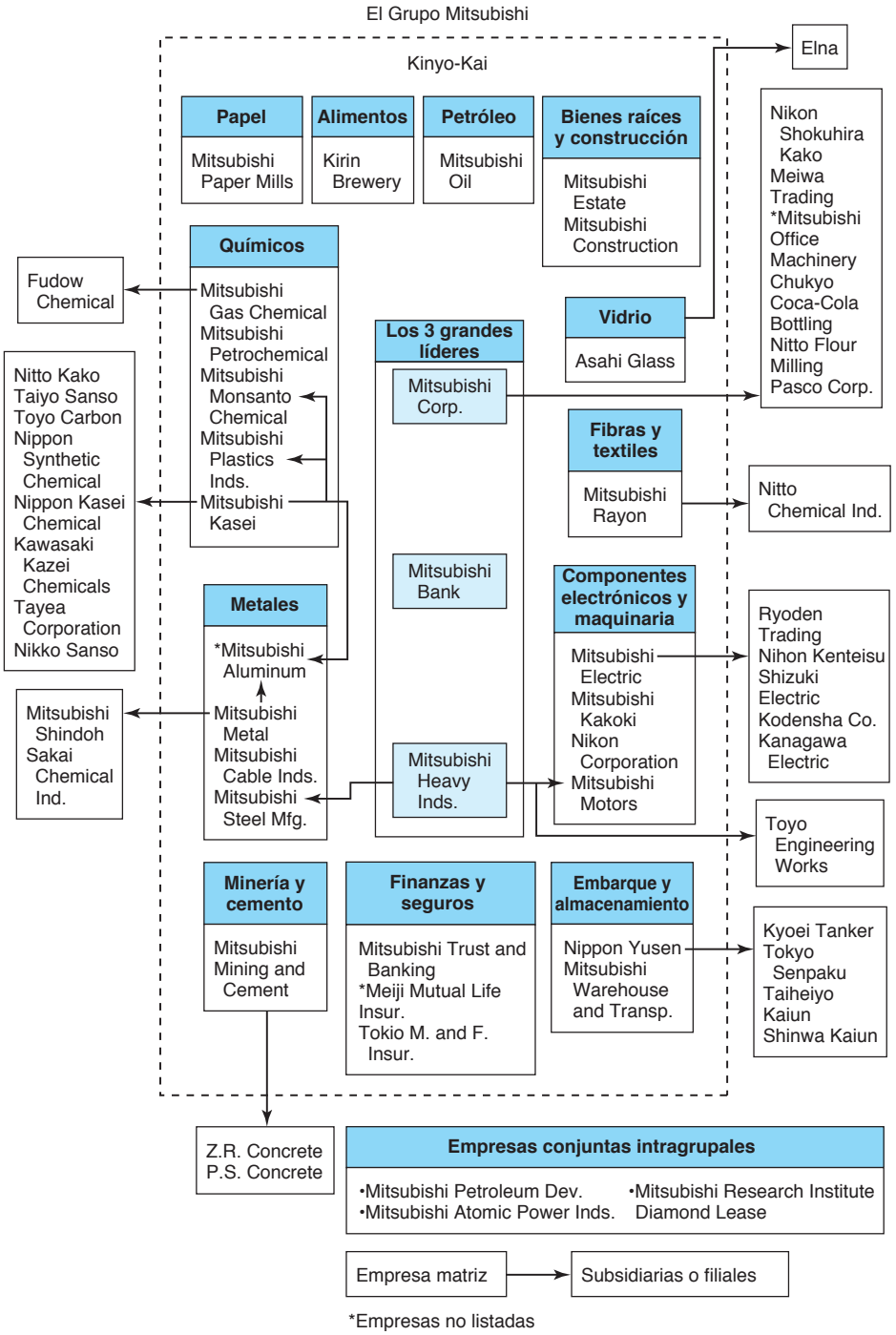
[38] Ronald J. Gilson y Mark J. Roe, "Understanding the Japanese Keiretsu: Overlaps Between Corporate Governance and Industrial Organization", *Yale Law Journal* 102, No. 4, enero de 1993, p. 883.

[39] Kenichi Miyashita y David Russell, *Keiretsu: Inside the Hidden Japanese Conglomerates* (Nueva York: McGraw-Hill, 1996), p. 9.

Figura 9-4

Estructura del keiretsu del Grupo Mitsubishi

Fuente: adaptado de Collins y Doorley, Teaming Up for the 90s. *Deloitte & Touche, 1991.*



Además de los seis grandes, se han formado otros *keiretsu*, aportando nuevas configuraciones a las formas básicas descritas antes. Los *keiretsu verticales* (es decir, de suministro y distribución) son alianzas jerárquicas entre fabricantes y minoristas. Por ejemplo, Matsushita controla una cadena de 25 mil tiendas National en Japón a través de las cuales vende sus marcas Panasonic, Technics y Quasar. Alrededor de la mitad de las ventas nacionales de Matsushita se generan a través de la cadena National, 80 a 50 por ciento de cuyo inventario consiste en marcas de Matsushita. Otros grandes fabricantes de electrónica de consumo de Japón, como Toshiba y Hitachi, tienen alianzas si-

milares (la cadena de tiendas de Sony es mucho más pequeña y débil en comparación). Todos son feroces competidores en el mercado japonés.[40]

Otro tipo de *keiretsu* de manufactura consiste en alianzas jerárquicas verticales entre fabricantes automotrices y proveedores y fabricantes de componentes. Las operaciones y los sistemas entre grupos están estrechamente integrados, con proveedores que reciben contratos a largo plazo. Por ejemplo, Toyota tiene una red con cerca de 175 proveedores primarios y 4,000 proveedores secundarios. Un proveedor es Koito; Toyota posee alrededor de una quinta parte de las acciones de Koito y compra aproximadamente la mitad de su producción. El resultado neto de este acuerdo es que Toyota produce cerca del 25 por ciento del valor de venta de sus automóviles, en comparación con GM, que produce el 50 por ciento de este valor. Los *keiretsu* de manufactura muestran las ganancias que resultan de un equilibrio óptimo entre el poder de proveedores y compradores. Como Toyota compra determinado componente de varios proveedores (algunos están en el *keiretsu* y otros son independientes), la disciplina se impone a lo largo de la red. Además, puesto que los proveedores de Toyota no trabajan exclusivamente para esta empresa, tienen un incentivo para ser flexibles y adaptables.[41]

El sistema *keiretsu* garantizaba que partes de excelente calidad se entregaran con el método justo a tiempo, un factor clave para la alta calidad por la que la industria automotriz japonesa es reconocida. Sin embargo, conforme los fabricantes automotrices estadounidenses y europeos cierran la brecha de la calidad, los grandes fabricantes de partes occidentales crean economías de escala que les permiten operar a costos más bajos que los pequeños fabricantes de partes japoneses. Además, las participaciones accionarias que Toyota, Nissan y otros tienen en su red de proveedores inmoviliza el capital que podría usarse para el desarrollo de productos y otros propósitos. Por ejemplo, en Nissan, un nuevo equipo de ejecutivos franceses comenzó recientemente a retirar una parte de las 1,300 inversiones *keiretsu* de la empresa.[42]

Algunos observadores han cuestionado si el *keiretsu* viola las leyes antimonopolio. Como muchos observadores han señalado, el gobierno japonés pone frecuentemente los intereses de los productores por delante de los intereses de los consumidores. Los *keiretsu* se formaron a principios de la década de 1950 como reagrupaciones de cuatro grandes conglomerados (*zaibatsu*) que dominaron la economía japonesa hasta 1945. Los zaibatsu desaparecieron después de que las fuerzas de ocupación introdujeron las leyes antimonopolio como parte de la reconstrucción. En la actualidad, la Japan's Fair Trade Commission (Comisión de Comercio Justo de Japón) parece favorecer la armonía en vez de perseguir el comportamiento anticompetitivo. En consecuencia, la U.S. Federal Trade Comisión (Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos) ha iniciado varias investigaciones de fijación de precios, discriminación de precios y acuerdos de suministro exclusivo. Hitachi, Canon y otras empresas japonesas también han recibido acusaciones de restringir la disponibilidad de productos de alta tecnología en el mercado estadounidense. El Departamento de Justicia ha considerado procesar legalmente a las subsidiarias estadounidenses de empresas japonesas si la empresa matriz es hallada culpable de realizar prácticas comerciales injustas en el mercado japonés.[43]

Cómo afectan los *keiretsu* a las empresas estadounidenses: dos ejemplos

Clyde Prestowitz proporciona el siguiente ejemplo para mostrar cómo las relaciones *keiretsu* tienen un impacto potencial en las empresas estadounidenses. A principios de la década de 1980, Nissan buscaba en el mercado una supercomputadora para usarla en el diseño automotriz. Dos proveedores que estaban en consideración eran Cray, el

[40] La importancia de las tiendas en cadena está disminuyendo debido al aumento de las ventas en los comercializadores de artículos de consumo masivo que no están bajo el control de los fabricantes.

[41] "Japanology, Inc.-Survey", *Economist,* 6 de marzo de 1993, p. 15.

[42] Norihiko Shirouzu, "U-Turn: A Revival at Nissan Shows There's Hope for Ailing Japan Inc.", *The Wall Street Journal,* 16 de noviembre de 2000, pp. A1, A10.

[43] Rappoport, p. 84.

líder mundial en supercomputadores de esa época, y Hitachi, que no tenía un producto funcional para ofrecer. Cuando parecía que la compra de una computadora Cray era inminente, los directivos de Hitachi exigieron solidaridad; tanto Nissan como Hitachi eran miembros del mismo grupo de los seis grandes *keiretsu*, el grupo Fuyo. Básicamente, Hitachi ordenó que Nissan mostrara preferencia a Hitachi, una situación que disgustó a los funcionarios de comercio estadounidenses. Entretanto, una coalición dentro de Nissan presionaba por una computadora Cray; por último, gracias a la presión estadounidense sobre Nissan y el gobierno japonés, el negocio fue para Cray.

Prestowitz describe la actitud japonesa hacia este tipo de práctica empresarial:[44]

> ...Respeta la obligación mutua al proporcionar una protección contra los impactos. Hoy, Nissan compra una computadora Hitachi. Mañana puede pedir a Hitachi que reciba algunos de sus trabajadores excedentes. El rendimiento ligeramente menor que puede obtener de la computadora Hitachi se compensa frente a factores más generales. Además, como la decisión de comprar computadoras Hitachi sería un favor, comprometería aún más a Hitachi y garantizaría el servicio subordinado y la lealtad futura de Hitachi a los productos de Nissan... Esta actitud de permanecer juntos es lo que los japoneses denominan visión a largo plazo, es decir, lo que les permite soportar impactos y sobrevivir a largo plazo.[45]

Como las relaciones *keiretsu* están atravesando el Pacífico y afectando directamente al mercado de Estados Unidos, las empresas de este país tienen razón de preocuparse también por los *keiretsu* fuera del mercado japonés. De acuerdo con los datos de 1991 obtenidos por Dodwell Marketing Consultants, los *keiretsu* poseen únicamente en California más de la mitad de las instalaciones de manufactura relacionadas con los japoneses. Pero el impacto del *keiretsu* se extiende más allá de la costa occidental. Tenneco Automotive, con sede en Illinois, un fabricante de amortiguadores y sistemas de escape, realiza muchos negocios mundiales con el *keiretsu* Toyota; no obstante, en 1990, Mazda descartó a Tenneco como proveedor de su planta estadounidense en Kentucky. Parte del negocio se transfirió a Tokico Manufacturing, una planta transnacional y miembro del *keiretsu* Mazda; una empresa japonesa que no pertenece al *keiretsu*, KYB Industries, también fue aceptada como proveedor. Un directivo automotriz japonés explicó la razón fundamental detrás del cambio: "la primera opción es una empresa del *keiretsu*, la segunda es un proveedor japonés y la tercera es una empresa local".[46]

ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN EN COREA DEL SUR: *CHAEBOL*

Corea del Sur tiene su propio tipo de grupos de alianza corporativa, conocido como *chaebol*. Al igual que el *keiretsu* japonés, el **chaebol** está integrado por docenas de empresas, reunidas en torno a un banco central o sociedad de inversiones, y dominada por una familia fundadora. No obstante, los *chaebol* son un fenómeno más reciente; a principios de la década de 1960, el dictador militar de Corea otorgó subsidios gubernamentales y créditos de exportación a un grupo selecto de empresas. Para la década de 1980, Daewoo, Hyundai, LG y Samsung se habían convertido en fabricantes líder de productos electrónicos de consumo de bajo costo. Los *chaebol* fueron una fuerza impulsora detrás del milagro económico de Corea del Sur; el PNB de este país aumentó de 1,900 millones de dólares en 1960 a 238 mil millones de dólares en 1990. Sin embargo, desde la crisis económica de 1997, el presidente de Corea del Sur, Kim Dae Jung,

[44] Durante años, Prestowitz ha argumentado que la estructura industrial de Japón (incluso el *keiretsu*) proporciona a sus empresas ventajas injustas. Un punto de vista más moderado podría ser que cualquier decisión de negocios debe tener una justificación económica. Por lo tanto, un crítico moderado aconsejaría no exagerar el efecto del *keiretsu*.

[45] Clyde Prestowitz, *Trading Places: How We Are Giving Our Future to Japan and How to Reclaim It* (Nueva York: Basic Books, 1989), pp. 299-300.

[46] Carla Rappoport, "Why Japan Keeps on Winning", *Fortune,* 15 de julio de 1991, p. 84.

ha presionado a los líderes de *chaebol* para que inicien reformas. Antes de la crisis, el *chaebol* estaba inflado y muy endeudado; recientemente se han realizado progresos para mejorar el gobierno corporativo, cambiar las culturas corporativas y reducir los niveles de deuda.[47]

ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN EN EL SIGLO XXI: ENFOQUE EN EL FUTURO DIGITAL

Cada vez más empresas de todas partes del mundo participan en alianza semejantes al *keiretsu*. La frase *keiretsu digital* se usa con frecuencia para describir las alianzas entre las empresas de varias industrias (computadoras, comunicaciones, electrónica de consumo y entretenimiento) que experimentan transformación y convergencia. Estos procesos son el resultado de grandes avances en la capacidad para transmitir y manipular enormes cantidades de audio, video y datos, así como de la era, que se aproxima rápidamente, de una "supercarretera" electrónica global compuesta por cable de fibra óptica y equipo conmutador digital.

Una alianza tecnológica estadounidense, Sematech, es única en cuanto a que es el resultado directo de la política industrial gubernamental. El gobierno de Estados Unidos, preocupado porque las empresas clave de la industria nacional de semiconductores tenían dificultades para competir en Japón, acordó subsidiar un consorcio de 14 empresas de tecnología a partir de 1987. Sematech estaba integrada inicialmente por 700 empleados, algunos permanentes y otros prestados de IBM, AT&T, Advanced Micro Devices, Intel y otras empresas. La tarea que enfrentaba el consorcio era salvar la industria estadounidense de equipo para la fabricación de chips, cuyos fabricantes perdían muy rápido participación en el mercado frente a la intensa competencia de Japón. Aunque en un principio estaba plagada por diferencias de actitud y culturales entre las distintos bandos, Sematech ayudó finalmente a los fabricantes de chips a intentar nuevas estrategias con sus proveedores de equipo. Para 1991, la iniciativa de Sematech, junto con otros factores como la recesión económica de Japón, revirtió el derrumbe de la participación en el mercado de la industria de equipos de semiconductores. La creación de Sematech anunció el comienzo de una nueva era de cooperación entre las empresas de tecnología. A medida que la empresa se ha expandido a nivel internacional, su número de miembros ha aumentado y ahora incluye a Agere Systems, Conexant, Hewlett-Packard, Hynix, Infineon, Motorola, Philips, STMicroelectronics y Taiwan Semiconductor. Empresas de diversas industrias tratan de establecer tipos similares de alianzas.

Más allá de las alianzas estratégicas

Se dice que la "empresa de relaciones" es la etapa siguiente de evolución de la alianza estratégica. Agrupaciones de empresas de diferentes industrias y países se mantendrán unidas por metas comunes que las animan a actuar casi como una sola empresa. Cyrus Freidheim, ex vicepresidente de la empresa consultora Booz Allen Hamilton, describió una alianza que, en su opinión, podría ser representativa de la primera empresa de relaciones. Sugiere que, dentro de algunas décadas, Boeing, British Airways, Siemens, TNT y Snecma podrían construir en forma conjunta varios nuevos aeropuertos en China. Como parte del paquete, British Airways y TNT recibirían rutas preferenciales y derechos de aterrizaje, el gobierno chino establecería por contrato la compra de todos sus aviones a Boeing/Snecma, y Siemens proporcionaría sistemas de control de tráfico aéreo para los 10 aeropuertos.[48]

Más que las simples alianzas estratégicas que conocemos en la actualidad, las empresas de relaciones serán superalianzas entre gigantes globales, con ingresos cercanos

[47] "The Chaebol Spurn Change", *Economist*, 27 de julio de 2000, pp. 59-60.
[48] "The Global Firm: R.I.P." *Economist*, 6 de febrero de 1993, p. 69.

a 1 billón de dólares. Serían capaces de hacer uso de grandes recursos en efectivo, evitar barreras antimonopolio y, con bases de operaciones en todos los mercados importantes, disfrutar la ventaja política de ser una empresa "local" casi en cualquier parte. Este tipo de alianza no está impulsada simplemente por el cambio tecnológico sino por la necesidad política de tener múltiples bases de operaciones.

Otra perspectiva sobre el futuro de las estrategias de cooperación prevé el surgimiento de la "corporación virtual". Como se describe en un artículo de portada del *Business Week*, la corporación virtual "parecerá ser una entidad individual con enormes capacidades, pero en realidad será el resultado de muchas colaboraciones que se integrarán sólo cuando se requieran".[49] A nivel global, la corporación virtual podría combinar las competencias afines de efectividad de costos y receptividad; así, podría seguir la filosofía "pensar globalmente, actuar localmente" con facilidad. Esto refleja la tendencia hacia la "personalización masiva". Las mismas fuerzas que impulsan la formación del *keiretsu digital* (por ejemplo, redes de comunicación de alta velocidad) se manifiestan en la corporación virtual. Como mencionaron William Davidow y Michael Malone en su libro *The Virtual Corporation*, "el éxito de una corporación virtual dependerá de su habilidad para recolectar e integrar un flujo masivo de información a través de sus componentes organizacionales y utilizar de manera inteligente esa información".[50]

¿Por qué la corporación virtual ha tenido una aparición repentina? Antes, las empresas carecían de la tecnología para hacer posible este tipo de administración de los datos. En la actualidad, las bases de datos, las redes y los sistemas abiertos distribuidos facilitan los tipos de flujos de datos que se requieren para la corporación virtual. En particular, estos flujos de datos permiten la administración de la cadena de suministro a niveles más altos. Ford es un ejemplo interesante de cómo la tecnología mejora los flujos de información entre las operaciones distantes de una misma empresa. El "automóvil mundial" de 6,000 millones de dólares de Ford (conocido como Mercury Mystique y Ford Contour en Estados Unidos y Mondeo en Europa) se desarrolló usando una red internacional de comunicaciones que enlazaba las terminales de diseñadores e ingenieros de tres continentes.[51]

ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN DE MERCADOS

Las empresas deben decidir si expandirse buscando nuevos mercados en países existentes o, en otro caso, buscando nuevos mercados nacionales para segmentos de mercado ya identificados y atendidos.[52] Estas dos dimensiones en combinación producen cuatro opciones **de estrategias de expansión de mercados**, como muestra la tabla 9-7. La estrategia 1, **concentración en países y mercados**, implica centrarse en un número limitado de segmentos de clientes en unos cuantos mercados. Éste es por lo regular un punto de partida para la mayoría de las empresas. Concuerda con los recursos de la empresa y las necesidades de inversión en mercados. A menos que una empresa sea grande y posea abundantes recursos, esta estrategia puede ser la única forma realista de empezar.

Tabla 9-7

Estrategias de expansión de mercados

		Mercado	
		Concentración	**Diversificación**
País	**Concentración**	1. Enfoque limitado	2. Enfoque nacional
	Diversificación	3. Diversificación nacional	4. Diversificación global

[49] John Byrne, "The Virtual Corporation", *Business Week*, 8 de febrero de 1993, p. 103.
[50] William Davidow y Michael Malone, *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century* (Nueva York: HarperBusiness, 1993), p. 59.
[51] Julie Edelson Halpert "One Car, Worldwide, with Strings Pulled from Michigan", *The New York Times*, 29 de agosto de 1993, Sección 3, p. 7.
[52] Esta sección se basa en I. Ayal y J. Zif, "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing", *Journal of Marketing* 43, primavera de 1979, pp. 84-94; y "Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing", *Columbia Journal of World Business*, otoño de 1978, pp. 72-81.

En la estrategia 2, **concentración en países y diversificación en mercados**, una empresa atiende muchos mercados en unos cuantos países. Esta estrategia la implementaron muchas empresas europeas que permanecieron en Europa e intentaban crecer expandiéndose en nuevos mercados. También es la estrategia de las empresas estadounidenses que decidieron diversificar en el mercado estadounidense en vez de hacerlo a nivel internacional con los productos existentes o crear nuevos productos globales. Según el Departamento de Comercio de Estados Unidos, la mayoría de las empresas estadounidenses que exportan limitan sus ventas a cinco mercados o menos. Esto significa que las empresas estadounidenses siguen comúnmente las estrategias 1 y 2.

La estrategia 3, **diversificación en países y concentración en mercados**, es la estrategia global clásica en la que una empresa busca el mercado mundial para un producto. El atractivo es que, al dar servicio al cliente mundial, una empresa puede lograr un volumen acumulado mayor y costos más bajos que cualquier competidor y, por lo tanto, tener una ventaja competitiva inexpugnable. Ésta es la estrategia de la empresa bien administrada que satisface una categoría precisa de necesidades y clientes.

La estrategia 4, **diversificación en países y mercados**, es la estrategia corporativa de una empresa global con múltiples negocios, como Matsushita. En general, Matsushita tiene un alcance en múltiples países y sus diversas unidades y grupos de negocios sirven a múltiples segmentos. Por lo tanto, puede decirse que, a nivel de estrategia corporativa, Matsushita sigue la estrategia 4. No obstante, a nivel de negocios operativos, los gerentes de unidades individuales deben centrarse en las necesidades del cliente mundial en su mercado global específico. En la tabla 9-7, ésta es la estrategia 3 de diversificación en países y concentración en mercados. Un número cada vez mayor de empresas de todo el mundo comienzan a ver la importancia de la participación en el mercado no sólo en el mercado nacional o doméstico, sino también en el mercado mundial. El éxito en los mercados mundiales puede aumentar el volumen total de una empresa y disminuir su posición de costos.

resumen

Las empresas que desean ir más allá de la exportación e importación pueden beneficiarse con una amplia gama de **estrategias de entrada al mercado** alternativas. Cada alternativa tiene distintas ventajas y desventajas relacionadas con ella; las alternativas se clasifican en un continuo que representa niveles cada vez mayores de inversión, compromiso y riesgo. La **licencia** puede generar un flujo de ingresos con poca inversión nueva; puede ser una buena opción para una empresa que posee tecnología de punta, una fuerte imagen de marca o propiedad intelectual valiosa. La **manufactura por contrato** y la **franquicia** son dos formas especializadas de licencia que se usan mucho en el marketing global.

Un nivel mayor de participación fuera del país de origen es la **inversión extranjera directa (IED)**, que adquiere muchas formas. Las **empresas conjuntas** ofrecen a dos o más empresas la oportunidad de compartir riesgos y combinar fortalezas de la cadena de valor. Las empresas que consideran las empresas conjuntas deben planear cuidadosamente y comunicarse con sus socios para evitar la "separación". La inversión extranjera directa también se usa para establecer operaciones empresariales fuera del país de origen a través de **nuevas inversiones**, la adquisición de una **participación en el capital**, minoritaria o mayoritaria, de una empresa extranjera o la toma en **propiedad** de una entidad empresarial existente a través de una fusión o adquisición directa.

Las alianzas de cooperación, conocidas como **sociedades estratégicas globales (GSPs)**, representan una importante estrategia de entrada al mercado en el siglo XXI. Las GSPs son alianzas internacionales ambiciosas y recíprocas, en las que pueden participar socios empresariales de diferentes mercados nacionales. Las GSPs son en particular adecuadas para los mercados emergentes de Europa Central y Oriental, Asia y América Latina. Las personas de negocios occidentales deben estar al tanto de dos formas de cooperación especiales que existen en Asia, el ***keiretsu*** de Japón y el ***chaebol*** de Corea del Sur.

Para ayudar a los directivos a considerar las diversas alternativas, las estrategias de expansión de mercados se representan en forma de matriz: **concentración en países y mercados**, **concentración en países y diversificación en mercados**, **diversificación en países y concentración en mercados** y **diversificación en países y mercados**. La estrategia de expansión preferida será un reflejo de la etapa de desarrollo de una empresa (es decir, si es internacional, multinacional, global o transnacional). La etapa 5, transnacional, combina las fortalezas de estas cuatro etapas en una red integrada para hacer uso del aprendizaje a nivel mundial.

preguntas de repaso

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del uso de la licencia como una herramienta de entrada al mercado? Proporcione ejemplos de empresas de diferentes países que usan la licencia como una estrategia de marketing global.
2. El presidente de XYZ Manufacturing Company de Buffalo, Nueva York, llega a usted con una oferta de licencia de una empresa de Osaka. A cambio de compartir las patentes y el conocimiento de la empresa, la empresa japonesa pagará un derecho de licencia del 5 por ciento del precio de fábrica de todos los productos vendidos de acuerdo con la licencia de la empresa estadounidense. El presidente desea su consejo. ¿Qué le diría?
3. ¿Qué es inversión extranjera directa (IED)?, ¿qué formas adquiere la IED?
4. ¿Qué significa la frase *sociedad estratégica global*?, ¿de qué manera difiere esta forma de estrategia de entrada al mercado de las formas más tradicionales, como las empresas conjuntas?
5. ¿Qué es un *keiretsu*?, ¿cómo afecta esta forma de estructura industrial a las empresas que compiten con Japón o que intentan entrar al mercado japonés?
6. ¿Qué opciones estratégicas de entrada o expansión de mercado perseguiría probablemente una empresa pequeña?, ¿cuáles perseguiría una empresa grande?

Caso 9-1

Ford apuesta miles de millones de dólares en Jaguar

En 1989, Ford Motor Company adquirió Jaguar PLC de Coventry, Inglaterra, por 2,600 millones de dólares. L. Lindsay Halstead, entonces presidente de Ford de Europa, dijo que la adquisición logró "un objetivo estratégico de toda la vida de entrar al mercado de los automóviles de lujo de manera significativa". Ford carecía de un modelo de lujo de gran prestigio para los mercados tanto estadounidense como europeo y la empresa apostaba que podía hacer uso de una marca exclusiva lanzando una nueva línea, menos costosa, de Jaguares y vendiéndola a más personas. El reto era ejecutar esta estrategia sin afectar la reputación de Jaguar; Daniel Jones, profesor de la Universidad de Cardiff y experto de la industria automotriz, señaló que la marca Ford es sinónimo de automóviles "básicos". Entretanto, los competidores japoneses de Ford, incluyendo Honda, Nissan y Toyota, seguían una estrategia diferente: lanzaron nuevas marcas y mejoraron las organizaciones de sus concesionarios. Los compradores de automóviles concientes del estatus y la calidad adoptaron al Lexus, Infiniti y otros automóviles sedán de lujo que ofrecen alto rendimiento y excelentes organizaciones de concesionarios.

El S-Type de Jaguar representaba la tentativa del respetable fabricante automotriz de convertirse en una marca convencional de lujo y duplicar sus ventas en América del Norte a 80 mil automóviles anuales. En términos de diseño, el S-Type, de 45 mil dólares, recuerda los diseños clásicos de Jaguar de las décadas de 1950 y 1960. A nivel mundial, los directivos de Jaguar esperaban cuadruplicar las ventas de 50 mil a 200 mil unidades para 2003. Por desgracia, la meta resultó ser poco realista.

En 1988, su mejor año de ventas antes de la adquisición, Jaguar vendió menos de 50 mil automóviles en todo el mundo. Ford estableció una meta de producción de 150 mil automóviles para finales de la década de 1990, dos tercios de los cuales serían el sedán deportivo de precio bajo. Los directivos de Ford también esperaban que Jaguar mostrara un flujo de efectivo positivo para finales de 1992. Por desgracia, la adquisición de Jaguar coincidió con la recesión global que dañó a las ventas en Japón, Alemania y Estados Unidos. Para empeorar las cosas, un impuesto del 10 por ciento sobre los artículos de lujo gravado en Estados Unidos fue un factor disuasivo para los posibles compradores. Para 1991, las ventas del Jaguar cayeron a un poco más de 25 mil automóviles. En vista de que las pérdidas sumaron un total de 431 millones de dólares en 1990 y 1991, Ford redujo su meta original del volumen de final de década a 100 mil automóviles.

En 2006, Jaguar lanzó el automóvil deportivo de lujo XKR con 420 hp. La empresa, que es parte de Premier Automotive Group de Ford Motor Company, enfrenta una fuerte competencia de Toyota en Europa.

Ford también enfrentó otros retos. A pesar de la imagen elegante y la distinguida herencia en carreras de Jaguar, los automóviles también eran legendarios por su falta de confiabilidad. Las velocidades a veces no cambiaban, los faros no encendían y los frenos se incendiaban en ocasiones. Parte del problema se debía a la manufactura: en 1990, había 2,500 defectos por 100 automóviles producidos. Para 1992, esa cifra había disminuido a 500 defectos por 100 automóviles. Aún así, en las calificaciones de J.D. Power, seguidas muy de cerca, la calidad de Jaguar en 1992 fue calificada justo un lugar por arriba del modesto Yugo. Irónicamente, los obstinados partidarios del Jaguar parecían disfrutar de la desventura de poseer un automóvil poco confiable. Los clubes del Jaguar en Estados Unidos otorgaron premios "Cat Bite" (Mordida de gato) a los miembros con las mejores historias de calamidades.

Puesto que Jaguar era supuestamente una de las peores operaciones de fabricación automotriz del mundo, Ford invirtió bastante para actualizar y mejorar las plantas de Jaguar y mejorar la productividad. Como dato sobresaliente, los expertos en manufactura de Ford sabían que los fabricantes alemanes de automóviles de lujo podían construir un vehículo en 80 horas; en Japón, la cifra era de 20 horas. Si deseaban que Jaguar lograra alguna vez un estatus de clase mundial, debían reducir en forma drástica el tiempo de ensamblaje del Jaguar, de 110 horas por automóvil. El director general de Jaguar, Sir Nicholas Scheele, abordó el problema de la calidad en distintos frentes. Por ejemplo, los empleados de línea hacían llamadas telefónicas a los propietarios de Jaguar que tenían problemas con sus vehículos.

Al llegar el final de la década, Jaguar introdujo tres nuevos vehículos. En 1997, en medio de las estimaciones de la industria de que la inversión total de Ford ascendía a 6,000 millones de dólares, Jaguar lanzó el coupé y el convertible XK8. Con un precio base de 64,900 dólares, las indicaciones de diseño identificaban claramente a este modelo como el sucesor del legendario XK-E o E-Type de Jaguar. En la primavera de 1999, se introdujo el sedán S-Type con una ovación generalizada. El nuevo modelo se basó en la misma plataforma que la del sedán deportivo Lincoln LS de la empresa matriz. Un observador calificó al S-Type como un "automóvil atractivo, reconocible de manera instantánea como un Jaguar, aunque totalmente contemporáneo". En 2001, fue presentado el tan esperado "baby Jaguar", el sedán deportivo compacto X-Type de 30 mil dólares. Los directivos de la empresa esperaban atraer a una nueva generación de conductores y captar una

participación significativa del mercado de lujo de nivel básico dominado por el BMW Serie 3 y el Mercedes Clase C. El X-Type se construyó sobre la misma plataforma que el Ford Contour.

Los primeros signos fueron positivos. En el año 2000, Jaguar vendió 90 mil automóviles en todo el mundo; en 2002, las ventas del primer año del X-Type aumentaron 29 por ciento las ventas mundiales de Jaguar, a 130 mil vehículos. Por desgracia, la empresa no pudo mantener el pico de ventas de 2002. Comenzaron a surgir reacciones negativas. Por ejemplo, los críticos del X-Type se burlaron considerándolo un "refrito de Ford". Los críticos también reprocharon a Ford por no mejorar lo suficiente el diseño de Jaguar. El propietario de un Jaguar desde hace mucho tiempo explicó: "perdieron el rumbo de lo que deseaba el público. En vez de hacer de Jaguar un participante de nicho, que es donde debería estar, trataron de seguir la ruta de la producción masiva. Eso podría funcionar muy bien para el Ford Fusion, pero no es el fuerte de Jaguar". En 2005, cediendo a las presiones de convertir de nuevo a la respetable marca en una marca selecta, se anunció que el modelo Jaguar menos costoso, el X-Type de 2.5 litros, sería descontinuado.

"Debemos arreglar el negocio de Jaguar. Los automóviles son excelentes. La calidad ha mejorado. No es un problema de producto, sino un problema de negocios".

William Ford, Jr., presidente de Ford Motor Company

La decisión se tomó cuando la situación corporativa de Ford empeoraba. La empresa perdió 1,600 millones de dólares tan sólo en el primer semestre de 2006; la meta de ventas de Jaguar de 2006 fue de 90 mil vehículos proyectados. Hubo algunas buenas noticias: el coupé XK de 75 mil dólares impresionó al mundo automotriz y las ventas iniciales fueron fuertes. Se esperaba que Premier Auto Group de Ford, que incluye a Jaguar, Volvo, Aston Martin y Land Rover, mostrara una utilidad en 2007. A pesar de la perspectiva prometedora, algunos observadores de la industria sugieren que Ford debe vender el negocio de Jaguar: Charles Lemonides, un inversionista institucional, dijo: "Ford no obtiene necesariamente un efecto halo de la marca, ni una presencia de mercado significativa de la marca. No es claro qué gana Ford con tenerla. Nunca será suficientemente grande para que sea importante para Ford".

Preguntas de repaso

1. ¿Está de acuerdo con la decisión que tomó Ford de adquirir a Jaguar hace 20 años?, ¿qué era más valioso para Ford, los activos físicos o la marca?
2. Evalúe la decisión de la gerencia de introducir el X-Type para ampliar el atractivo de Jaguar de un participante de nicho a un competidor importante en el segmento de lujo.
3. Ford anunció recientemente que vendería a Aston Martin. ¿Ford debe vender también el negocio de Jaguar? Si es así, ¿es probable que el comprador sea estadounidense, europeo o asiático?

Fuentes: Gordon Fairclough, "Bill Ford Jr.: For Auto Makers, China Is the New Frontier", *The Wall Street Journal*, 27 de octubre de 2006, p. B5; James Mackintosh, "Ford's Luxury Unit Hits Problems", *Financial Times*, 24 de octubre de 2006, p. 23; Sharon Silke Carty, "Will Ford Make the Big Leap?" *USAToday*, 31 de agosto de 2006, pp. 1B, 2B; James Macintosh, "Jaguar Still Aiming to Claw Back Market Share", *Financial Times*, 20 de julio de 2006, p. 14; Reinventing a '60s Classic", *The Wall Street Journal*, 5 de mayo de 2006, p. W9; James R. Healy, "Cheapest Jags Get Kicked to the Curb", *USA Today*, 29 de marzo de 2005, p. 1B; Danny Hakim, "Restoring the Heart of Ford", *The New York Times*, 14 de noviembre de 2001, pp. C1, C6; Haig Simonian, "Jag's Faces for the Future", *Financial Times*, 7-8 de noviembre de 1998, p. 12; Joann S. Lublin y Craig Forman, "Going Upscale: Ford Snares Jaguar, But $2.5 Billion Is High Price for Prestige", *The Wall Street Journal*, 3 de noviembre de 1989, pp. A1, A4; Steven Prokesch, "Jaguar Battle at a Turning Point", *The New York Times*, 29 de octubre de 1990, p. C1; Prokesch, "Ford's Jaguar Bet: Payoff Isn't Close", *The New York Times*, 21 de abril de 1992 p. C1; Robert Johnson, "Jaguar Owners Love Company and Sharing Their Horror Stories", *The Wall Street Journal*, 28 de septiembre de 1993, p. A1.

Caso 9-2
SABMiller en China

South African Breweries PLC tenía un problema. La empresa poseía más de 100 cervecerías en 24 países. Sudáfrica, donde la empresa tenía una participación dominante del 98 por ciento en el mercado de cerveza, representaba alrededor del 14 por ciento de los ingresos anuales. Sin embargo, la moneda de Sudáfrica, el rand, era muy volátil. Además, casi todas las marcas de la empresa, que incluyen a Castle Lager, Pilsner Urquell y Carling Black Label, se vendían a nivel local o regional; ninguna tenía el estatus global de Heineken, Amstel o Guinness. Ni las marcas de la empresa eran reconocidas en el mercado clave estadounidense, donde un número cada vez mayor de miembros de la generación "echo boom" (los hijos de los 75 millones de *baby boomers* del país) llegaban a la edad legal para beber.

En 2002, una solución se presentó por sí misma: South African Breweries tuvo la oportunidad de adquirir la unidad Miller Brewing de Philip Morris. El acuerdo de 3,600 millones de dólares creó a SABMiller, una nueva empresa clasificada como la tercera cervecería más grande del mundo en términos de volumen de producción; InBev y Anheuser-Busch ocupan el primero y segundo lugar respectivamente. Miller opera nueve cervecerías en Estados Unidos, donde su marca representativa, Miller Lite, ha perdido participación en el mercado durante varios años. El reto que enfrentaba Graham McKay, director general de SABMiller, era revitalizar la marca Miller Lite en Estados Unidos y después lanzarla en Europa como una marca de calidad superior.

Hace algunos años, South African Breweries era una empresa local que dominaba su mercado doméstico. Por medio de empresas conjuntas y adquisiciones, la empresa se expandió al resto de África y a mercados emergentes clave, como China, India y Europa Central. En la actualidad, después de la adquisición de Miller, SABMiller es la segunda cervecería más grande del mundo, con una fuerte presencia en el mercado estadounidense.

En 1998, South African Breweries cambió su lista de acciones de Johannesburgo a la Bolsa de Valores de Londres; esta medida dio a entender que la empresa estaba en una mejor posición para obtener capital social. Al reconocer la necesidad de tener escala global, McKay partió inmediatamente en un viaje de compras por Europa, comenzando por Hungría. Comentó: "todo el crecimiento que puede lograrse esta fuera del mundo desarrollado". En los antiguos países comunistas de Europa Central y Oriental, la estrategia consistió en comprar cervecerías privatizadas, modernizarlas y usar técnicas de marketing occidentales para crear marcas a nivel local. Además, McKay adquirió varias cervecerías en China, el segundo mercado cervecero más grande del mundo, después de Estados Unidos.

Con respecto a la nueva unidad Miller, Norman Adami fue nombrado director general seis meses después de la adquisición. Miller tenía menos del 20 por ciento del mercado estadounidense de cerveza nacional, de 67 mil millones de dólares, con marcas como Miller Lite, Miller Genuine Draft y Miller High Life; su archirrival Anheuser-Busch tenía alrededor del 50 por ciento. Un nuevo empaque fue el primer paso para renovar la marca; el color de la etiqueta de Miller se cambió de plateado a azul marino y la tipografía se remarcó. En enero de 2003, Miller lanzó una controvertida campaña publicitaria por televisión que mostraba a dos mujeres atractivas cuyo debate sobre si Miller "tiene excelente sabor" o "llena menos" se convierte en una gran pelea. Algunos observadores de la industria interpretaron los anuncios como una señal de que SABMiller estaba lista para asumir riesgos más creativos que la antigua corporación matriz de Miller. Bob Garfield, el importante crítico publicitario de la revista *Advertising Age*, censuró los anuncios por su "nuevo uso de chicas de calendario estilo Maxim". A pesar de toda la publicidad en torno a la campaña, Miller sigue avanzando con mucho esfuerzo. Su director general Adami espera que el panorama de ventas en Estados Unidos empeore antes de mejorar. La cervecería lanzó una campaña publicitaria de su marca corporativa diseñada para destacar la historia de la marca como innovadora.

SABMiller y sus competidores también realizan inversiones estratégicas en China, el mercado cervecero más grande el mundo, con ventas de 6,000 millones de dólares anuales. Sylvia Mu Yin, analista de Euromonitor, comenta: "las cervecerías locales tienen mucho interés en explorar alianzas estratégicas con grandes empresas multinacionales. Al mismo tiempo, las empresas extranjeras están ansiosas por venderles a los 1,300 millones de chinos, pero carecen de conocimiento local". SABMiller tiene sociedades con más de dos docenas de cervecerías chinas. En 2003, SABMiller adquirió una participación en el capital del 29 por ciento de Harbin Brewery Group, la cervecería más antigua y la cuarta más grande de China. La marca es popular en el noreste de China y SABMiller esperaba expandir la marca en otras regiones. No obstante, en 2004, Anheuser-Busch anunció que también compraba 29 por ciento de Harbin. Eso, a su vez, inició una oferta de SABMiller para comprar el resto de las acciones de Harbin. Cuando la guerra de ofertas resultante llegó a su fin, Anheuser-Busch surgió como vencedora.

Entretanto, algunas marcas locales de SABMiller se introducen en Estados Unidos. La empresa espera convertir a Pilsner Urquell, la cerveza número uno de la República Checa, en una marca nacional en Estados Unidos. Si esa iniciativa logra es exitosa, puede ser el fundamento para convertir a Urquell en una marca global de calidad superior que rivalice con Heineken. Además, SABMiller lanza a Tyskie, una popular marca polaca, en ciudades que albergan a grandes comunidades de inmigrantes polacos, como Chicago. La empresa espera posicionar con éxito a Miller Genuine Draft como una marca global de calidad superior en Europa Oriental. Algunos observadores de la industria predicen que será una venta difícil. Un analista señaló: "la cerveza estadounidense tiene mala reputación en Europa Oriental porque los bebedores de cerveza consideran que sabe a agua". ¿Tendrán éxito todas estas iniciativas? El director de SABMiller no alberga ninguna duda; si la adquisición de Miller *no* es rentable, dice: "me haré el hara-kiri".

Preguntas de repaso

1. Describa la estrategia de marketing global de SABMiller.
2. Evalúe el potencial para reposicionar a Pilsner Urquell en una marca global.
3. ¿Puede Miller Genuine Draft, o cualquier cerveza estadounidense, posicionarse como una marca global de calidad superior?
4. ¿Por qué SABMiller, Anheuser-Busch e InBev invierten en China?

Fuentes: Maggie Urry y Adam Jones, "SABMiller Chief Preaches the Lite Fantastic", *Financial Times,* 21 de noviembre de 2003, p. 22; Dan Bilefsky y Christopher Lawton, "SABMiller Has U.S. Hangover", *The Wall Street Journal,* 20 de noviembre de 2003, p. B5; Christopher Lawton y Dan Bilefsky, "Miller Lite Now: Haste Great, Less Selling", *The Wall Street Journal,* 4 de octubre de 2002, pp. B1, B6; Nicol Deglil Innocenti, "Fearless Embracer of Challenge", *Financial Times* Special Report-Investing in South Africa, 2 de octubre de 2003, p. 6; David Pringle, "Miller Deal Brings Stability to SAB", *The Wall Street Journal,* 31 de mayo de 2002, p. B6; John Willman, "Time for Another Round", *Financial Times,* 21 de junio de 1999, p. 15

Parte 4 MEZCLA DEL MARKETING GLOBAL

10 Decisiones de marca y producto en el marketing global

"Lo delgado está de moda". Ése es el veredicto de los consumidores de todas partes del mundo que han hecho de los televisores de pantalla plana y ancha uno de los productos electrónicos de consumo más novedosos en años. Los nuevos aparatos digitales representan un adelanto importante sobre la tecnología analógica de tubo de rayos catódicos (CRT, por sus siglas en inglés) que fue una parte integral del diseño de televisores durante más de 50 años. En la actualidad, los televisores incluyen tecnologías innovadoras, como las pantallas de cristal líquido (LCD, por sus siglas en inglés) que se ofrecían anteriormente con las computadoras personales. Los fabricantes de televisores ofrecen ahora diversas opciones de tecnología de pantalla, como LCD, plasma, Procesamiento Digital de Luz (DLP, por sus siglas en inglés) entre otras. Sin importar el tipo de aparato que compren, los consumidores están de acuerdo en un punto: estos televisores son elegantes, atractivos y excelentes. Además, ofrecen un desempeño muy mejorado en comparación con los televisores convencionales. Los televidentes están fascinados con la calidad de imagen más nítida y brillante, y con el sonido multicanal de las transmisiones televisivas de alta definición; también disfrutan ver películas DVD en pantalla ancha en su hogar. En pocas palabras, la industria de la electrónica de consumo ha creado un nuevo producto exitoso y muy necesario.

El éxito de Samsung, Sharp y otros distribuidores de televisores de alta definición de pantalla plana destaca el hecho de que los productos (y las marcas relacionadas con ellos) son indiscutiblemente el elemento más importante del plan de marketing de una empresa; son parte integral de la propuesta de valor de la empresa. En la parte 3, analizamos varios temas que causan un impacto directo en la estrategia de producto a medida que una empresa se acerca a los mercados globales. La información obtenida mediante el SIG de una empresa y los estudios de mercados dirigen el proceso de desarrollo de los productos. El mercado debe segmentarse, seleccionar uno o más mercados meta y establecer un fuerte posicionamiento. Además, los especialistas en marketing global deben tomar decisiones sobre exportación y suministro; otras estrategias de entrada al mercado, como la licencia y las alianzas estratégicas, deben considerarse también. Como veremos en la Parte 4, cada aspecto del plan de marketing de una empresa, como el precio, la distribución y las políticas de comunicación, deben ir de acuerdo con el producto. Este capítulo examina las dimensiones principales de las decisiones globales de producto y marca. En primer lugar se hace una revisión de los conceptos básicos de producto y marca, seguida por un análisis de productos y marcas locales, internacionales y globales. Se identifican los criterios para el diseño de productos y se exploran las actitudes hacia los productos extranjeros. La siguiente sección describe las alternativas estratégicas que existen para los expertos en marketing global. Por último, se analizan los aspectos de nuevos productos en el marketing global.

La popularidad cada vez mayor de los televisores de alta definición de pantalla plana ha llevado a Sharp y Samsung Electronics a los primeros lugares de las empresas de electrónica de consumo del mundo. En 2007, Sharp presentó un televisor LCD de 108 pulgadas, el más grande del mundo. A medida que bajan los precios, la demanda global crece con rapidez. La Consumer Electronics Association (Asociación de Electrónica de Consumo) calcula que 55 por ciento de los hogares estadounidenses poseen en la actualidad por lo menos un televisor de alta definición.

CONCEPTOS BÁSICOS DEL PRODUCTO

El producto "P" de la mezcla de marketing está en el centro de los retos y las oportunidades que enfrentan las empresas globales hoy en día: la gerencia debe desarrollar políticas y estrategias de producto y marca que respondan a las necesidades de mercado, la competencia, así como a las ambiciones y los recursos de la empresa a escala global. El marketing global eficaz implica con frecuencia encontrar un equilibrio entre los beneficios obtenidos por adaptar en gran medida los productos y marcas a las preferencias de los mercados locales, y los beneficios que surgen por concentrar los recursos empresariales en productos y marcas globales relativamente estandarizadas.

Un **producto** es un bien, servicio o idea con características tanto tangibles como intangibles que en conjunto crean valor para un comprador o usuario. Las características *tangibles* de un producto se evalúan en términos físicos, como peso, dimensiones o materiales usados. Por ejemplo, considere un televisor de pantalla plana LCD de 42 pulgadas. La unidad pesa 100 libras, tiene 4 pulgadas de grosor, está equipado con dos conexiones de interfaz de medios de alta definición (HDMI, por sus siglas en inglés), posee un sintonizador integrado capaz de recibir señales aéreas de televisión de alta definición y tiene una resolución de pantalla de 1080p. Estas características físicas tangibles se traducen en beneficios que aumentan el placer de ver transmisiones HDTV y películas DVD. Los accesorios como soportes de pared y de piso mejoran la oferta de valor al permitir mayor flexibilidad para colocar el aparato en una sala o home theater (cine en casa). Las características *intangibles* de un producto, como el estatus relacionado con la propiedad del producto, el compromiso de servicio del fabricante y la reputación general o la mística de una marca, son también importantes. Por ejemplo, al comprar un nuevo televisor, muchas personas quieren "el mejor": desean un televisor que posea características físicas (elementos tangibles del producto), así como uno que sea "fantástico" y demuestre el estatus (elemento intangible del producto).

Tipos de productos

Un esquema usado con frecuencia para clasificar productos hace una distinción entre bienes de consumo e industriales. Por ejemplo, Kodak ofrece productos y servicios para fotógrafos tanto aficionados como profesionales en todo el mundo. A su vez, los bienes de consumo e industriales se clasifican aún más de acuerdo con criterios como orientación del comprador, la cual es una medida compuesta por la cantidad de esfuerzo que un cliente realiza, el nivel de riesgo relacionado con una compra y la participación

del consumidor en la compra. El esquema de orientación del comprador incluye categorías como conveniencia, preferencia, compra y productos de especialidad. Aunque la película fotográfica es con frecuencia una compra de baja participación, muchos compradores de película en Estados Unidos muestran una gran preferencia por la película Kodak y muchos fotógrafos japoneses prefieren Fuji. Los productos también se clasifican en términos de su duración (duraderos, no duraderos y desechables). Kodak y otras empresas comercializan tanto cámaras de un solo uso (desechables) como unidades más costosas hechas para durar muchos años. Como sugieren estos ejemplos de la industria fotográfica, los esquemas tradicionales de clasificación de productos se aplican por completo al marketing global.

Marcas

Una **marca** es un conjunto complejo de imágenes y experiencias en la mente del cliente. Las marcas desempeñan dos funciones importantes. En primer lugar, una marca representa una promesa de una empresa específica sobre determinado producto; es un tipo de certificación de calidad. En segundo lugar, las marcas permiten a los clientes organizar mejor su experiencia de compra ayudándolos a buscar y encontrar cierto producto. Por lo tanto, una función importante de la marca es diferenciar la oferta de una empresa específica de todas las demás.

Los clientes integran todas sus experiencias de observación, uso o consumo de un producto con todo lo que escuchan y leen acerca de éste. La información sobre productos y marcas proviene de diversas fuentes y señales, como anuncios, publicidad, comentarios de boca en boca, personal de ventas y empaque. Las percepciones del servicio después de la venta, el precio y la distribución también se toman en cuenta (figura 10-1).

Figura 10-1

Componentes de una imagen de marca

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

Wall Street Journal: "BMW es una de las principales marcas en cualquier industria. Como director general, ¿tiene responsabilidades especiales para mantener o crear su imagen de marca?"

Helmut Panke, director general de BMW: "Tan provocador como suena, la mayor tarea es ser capaz de decir, 'No'. Porque, al final, una auténtica gerencia de marca se reduce a comprender que una marca es una promesa que debe cumplirse en todas partes, en cualquier momento. Así que, cuando algo no encaja, debes asegurarte de que eso no se haga. El papel más importante de la alta gerencia, no sólo del director general, es comprender que la marca no es sólo una etiqueta que puedes poner y quitar. BMW... acepta pocos compromisos, lo que contribuye a lo que la marca representa".

Fuente: The Wall Street Journal *(edición oriental) por Neal E. Boudette. Copyright 2003 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Textbook a través del Copyright Clearance Center.*

La suma de las impresiones es una **imagen de marca**, es decir, una imagen mental única, aunque a menudo compleja, tanto del producto mismo como de la empresa que lo comercializa.

Otro concepto de marca importante es el **valor de marca**, que representa el valor total que se obtiene de un producto como resultado de las inversiones acumulativas de una empresa en la comercialización de la marca. Del mismo modo que el patrimonio del propietario de una casa aumenta a medida que éste paga la hipoteca a través de los años, el valor de marca crece conforme una empresa invierte en la marca. El valor de marca también puede considerarse un activo que representa el valor creado por la relación entre la marca y los clientes con el paso del tiempo. Cuanto más fuerte sea la relación, mayor será el valor. Por ejemplo, el valor de las megamarcas globales, como Coca-Cola y Marlboro, anda por las decenas de *miles de millones* de dólares.[1]

Warren Buffett, el legendario inversionista estadounidense que dirige a Berkshire Hathaway, afirma que el poder global de las marcas, como Coca-Cola y Gillette, permite a las empresas que las poseen establecer un foso de protección en torno a sus castillos económicos. Buffett explicó en una ocasión: "en contraste, la empresa promedio, lucha diariamente sin esos medios de protección".[2] Con frecuencia, esa protección rinde utilidades adicionales porque los propietarios de marcas comerciales poderosas pueden disponer precios más altos para sus productos que los propietarios de marcas menores. En otras palabras, las marcas globales más fuertes poseen un enorme valor de marca.

Las empresas desarrollan logotipos, empaques distintivos y otros dispositivos de comunicación para proporcionar representaciones visuales de sus marcas. Un logotipo puede adquirir diversas formas, comenzando con la marca registrada misma. Por ejemplo, la marca Coca-Cola se expresa en parte por medio de un *nombre de marca*, que consiste en las palabras *Coke* y *Coca-Cola* escritas en letras blancas distintivas. La "onda" que aparece en las etiquetas rojas de latas y botellas de Coca-Cola es un ejemplo de un *logotipo de marca sin palabras*, conocido en ocasiones como *símbolo de marca*. Los logotipos, como el símbolo (ala, paloma, gota de miel) de Nike, la estrella de tres pico de Mercedes y los arcos dorados de McDonald's, tienen la gran ventaja de trascender los idiomas y, por lo tanto, son muy valiosos para los responsables del marketing global. Para proteger la fuerte inversión en tiempo y dinero que se requiere para crear y mantener una marca, las empresas registran nombres comerciales, logotipos y otros elementos de la marca como marcas comerciales o marcas de servicio. Como se analizó en el capítulo 5, proteger las marcas comerciales y otras formas de propiedad intelectual es un asunto decisivo en el marketing global.

"Debemos cambiar a productos de alto valor agregado y hacer lo necesario para mejorar nuestra marca."[3]

Noboru Fujimoto, presidente de Sharp Electronics Corporation

1 Para conocer un análisis completo del valor de marca, consulte Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), capítulo 2.
2 John Willman, "Labels That Say It All", *Financial Times-Weekend Money,* 25-26 de octubre de 1997, p. 1.
3 Peter Landers, "Sharp Covets the Sony Model: A Sexy, High-end Image", *The Wall Street Journal,* 11 de marzo de 2002, p. A13.

el resto de la historia

Regla de los televisores de pantalla plana y ancha

El crecimiento explosivo de las ventas de los televisores de alta definición ha sido de gran ayuda para los distribuidores de electrónica líderes del mundo. En 2005, LG Electronics de Corea del Sur fue el fabricante de televisores número uno del mundo, con ventas de 18.2 millones de equipos. Samsung fue el número dos con ventas de16.3 millones de unidades. En contraste, Sony, líder mundial durante mucho tiempo en la fabricación de televisores y una fuerte marca registrada global, ocupó el quinto lugar en la participación en el mercado de televisores. Aunque Sony es legendaria por su espíritu innovador, entró tarde al mercado cada vez mayor de los monitores de pantalla plana. Sony se centró en sus televisores marca Wega que ofrecían pantallas planas en un formato CRT convencional; los ingenieros de la empresa insistían en que la tecnología CRT Trinitron de Sony era superior a la tecnología de pantalla plana, que, en cualquier caso, la empresa no tenía ninguna experiencia produciéndola.

Sony es un buen ejemplo de una empresa cuya preferencia por su propia tecnología ha resultado ser contraproducente. El experto en innovación Henry Chesbrough comenta que en la actualidad las tecnologías que se requieren para los productos son tan complejas y los rivales tan numerosos que ninguna empresa (incluso una tan grande y capaz como Sony) puede desarrollar internamente todo lo que necesita. Un ejemplo claro es el costo de construir una instalación de producción LCD. El precio aproximado es de 2,700 millones de dólares, un costo demasiado alto para que Sony lo asuma por su cuenta. El sólido historial de Sony como una empresa innovadora e inventora de clases enteras de tecnologías le impidió ver los méritos de usar las tecnologías de otras empresas, por lo que recibió un duro golpe al ver la reducción de los márgenes de utilidades de su negocio de electrónica; en 2003, Sony anunció que cerraría 12 de 17 fábricas que producían televisores analógicos. También anunció una empresa conjunta con Samsung para fabricar equipos LCD. Entretanto, ingresaron al mercado nuevos competidores, como Dell y Hewlett-Packard. A pesar de estos nuevos participantes que entraron a la industria, la meta de Sony es obtener 30 por ciento de participación en el mercado global de las pantallas planas.

Los precios han disminuido conforme los fabricantes construyen nuevas fábricas modernas. Puesto que la pantalla plana representa por sí sola alrededor del 85 por ciento del costo de un equipo completo, las empresas realizan innovaciones para reducir el costo. Por ejemplo, Corning es un proveedor importante de productos de vidrio para la industria; recientemente, la empresa encontró una manera de embarcar 500 láminas de vidrio en el espacio que anteriormente acomodaba 20. El resultado fue una disminución drástica de los costos de embarque para los fabricantes asiáticos. Del mismo modo, Sharp y otros fabricantes han encontrado formas para disminuir la cantidad de tiempo requerida para insertar la sustancia de cristal líquido entre las pantallas de vidrio. En 2001, se requerían cinco días para fabricar una pantalla terminada; hoy, una pantalla de 30 pulgadas se produce en sólo dos horas. Algunos observadores de la industria esperaban que el precio de un modelo LCD de 42 pulgadas bajara a menos de 1,000 dólares a partir de 2007.

Hay cierta confusión en el mercado ya que los consumidores tratan de elegir entre diferentes tecnologías. Además, aunque una cantidad cada vez mayor de programación está disponible en el formato de pantalla ancha, muchos programas aún se transmiten en definición estándar; irónicamente, las imágenes de definición estándar 480i se ven peor en un costoso televisor de alta definición que en uno convencional. Muchos televidentes no están seguros si están viendo una transmisión de alta definición real o una de definición estándar. Los fabricantes mismos se enfrentan a otro desafío: cómo mantener fuertes ingresos y utilidades a medida que reducen los precios para ganar participación en el mercado. Se espera que los precios se estabilicen conforme disminuya la tasa de apertura de nuevas fábricas.

Fuentes: Evan Ramstad, "Flat-Panel TVs, Long Touted, Finally are Becoming the Norm", The Wall Street Journal, *15/16 de abril de 2006, pp. A1, A2; Martin Fackler, "Running Away from the Pack In Japan",* The New York Times, *22 de marzo de 2006, pp. C1, C5; Eric A. Taub, "Flat-Panel Sets to Enhance the Visibility of Samsung",* The New York Times, *8 de enero de 2004, pp. C1, C4; Andrew Ward, Kathrin Hille, Michiyo Nakamoto, Chris Nuttal, "Flat Out for Flat Screens: The Battle to Dominate the $29 bn Market Is Heating Up but the Risk of Glut Is Growing",* Financial Times, *24 de diciembre de 2003, p. 9; Evan Ramstad, "Rise of Flat-Screen TVs Reshapes Industry",* The Wall Street Journal, *20 de noviembre de 2003, p. B8; Phred Dvorak, "Facing a Slump, Sony to Revamp Product Lines",* The New York Times, *12 de septiembre de 2003, p. B1, B2; Michiyo Nakamoto, "Sony Discusses Screen Venture with Samsung", Financial Times, 23 de septiembre de 2003, p. 19; Elliot Spagat, "Is It Finally Time to Get a Flat-Panel TV?"* The Wall Street Journal, *12 de septiembre de 2002, p. D1; Peter Landers", "Sharp Covets the Sony Model: A Sexy, High-End Image",* The Wall Street Journal, *11 de marzo de 2002, p. A13.*

Productos y marcas locales

"Hay una fuerte herencia local en la industria cervecera. La gente se identifica con su cervecería local, lo que distingue a la cerveza de los detergentes o los productos electrónicos".[5]

Karel Vuursteen, presidente de Heineken

Un **producto** o **marca local** es aquel que ha tenido éxito en un solo mercado nacional. En ocasiones, una empresa global crea productos y marcas locales con la intención de satisfacer las necesidades y preferencias de mercados nacionales específicos. Por ejemplo, Coca-Cola desarrolló varias bebidas de marca para su venta sólo en Japón, incluyendo una bebida no gaseosa sabor ginseng, un té combinado conocido como Sokenbicha y la bebida de leche fermentada marca Lactia. En India, Coca-Cola comercializa el agua embotellada marca Kinely. La industria de los licores crea a menudo extensiones de marca para hacer uso de marcas populares sin grandes gastos de marketing. Por ejemplo, en el Reino Unido, Diageo PLC comercializa Gordon's Edge, una bebida lista para tomarse a base de ginebra. Allied Domecq creó TG, una marca con sabor al whisky Teacher's y guaraná, en Brasil.[4]

[4] Deborah Ball, "Liquor Makers Go Local", *The Wall Street Journal*, 13 de febrero de 2003, p. B3.
[5] John Willman, "Time for Another Round", *Financial Times*, 21 de junio de 1999, p. 15.

Los productos y las marcas locales también representan la parte vital de las empresas nacionales. Los productos y las marcas locales arraigados pueden representar importantes obstáculos competitivos para las empresas globales que entran a nuevos mercados nacionales. Por ejemplo, en China, una empresa de artículos deportivos, fundada por el medallista de oro olímpico Li Ning, vende más zapatos deportivos que el gigante global Nike. En países en desarrollo a veces se percibe que las marcas globales predominan sobre las locales. Un orgullo nacional creciente puede dar lugar a repercusiones sociales negativas que favorezcan a productos y marcas locales. En China, un fabricante local de televisores, Changhong Electric Appliances, ha aumentado su participación en el mercado chino del 6 a más del 22 por ciento por medio del recorte de precios y el uso de lemas publicitarios patrióticos, como "permitamos que Changhong tome la gran bandera de renovación de nuestras industrias nacionales".

El fabricante de aparatos electrodomésticos Haier Group ha resistido con éxito a la competencia extranjera y ahora representa el 40 por ciento de las ventas de refrigeradores de China. Además. Haier disfruta de una participación del 30 por ciento en los mercados tanto de lavadoras como de aparatos de aire acondicionado. Los lemas (eslogans) grabados en las paredes de la oficina del presidente de la empresa, Zhang Ruimin, definen sus aspiraciones: "Haier: la marca registrada global del mañana" y "Nunca digas 'no' al mercado".[6] En 2002, Haier Group anunció una alianza estratégica con Sampo Group de Taiwán. El acuerdo, valuado en 300 millones de dólares, establece que cada empresa fabrique y venda los refrigeradores y productos de telecomunicación del otro tanto a nivel global como local.

Productos y marcas internacionales

Los **productos** y **marcas internacionales** se ofrecen en varios mercados en una región específica. Por ejemplo, varios "productos europeos" y "marcas europeas", como el automóvil Smart de dos plazas de DaimlerChrysler, están disponibles en Europa y en algunas otras regiones de los cinco continentes, pero no en todo el mundo (vea el caso 10-2). La experiencia de GM con su modelo Corsa a principios de la década de 1990 ofrece un estudio de caso de cómo un producto o marca internacional puede hacerse global. El Opel Corsa era un modelo nuevo que se introdujo inicialmente en Europa. Entonces, GM decidió producir diferentes versiones del Corsa en China, México y Brasil. David Herman, presidente de Adam Opel AG, señaló: "el concepto original no era vender este automóvil desde la Tierra del Fuego hasta los confines de Siberia. Sin embargo, vemos que sus posibilidades son ilimitadas". GM denomina al Corsa su "automóvil mundial accidental".[7] Honda tuvo una experiencia similar con el Fit, un automóvil de cinco puertas fabricado en la plataforma Global Small Car de la empresa. Después del exitoso lanzamiento japonés de Fit en 2001, Honda introdujo el vehículo en Europa (donde se conoce como Jazz). Durante los años siguientes, el Fit se introdujo en Australia, América del Sur, Sudáfrica y China e hizo su debut en el mercado norteamericano en 2006.

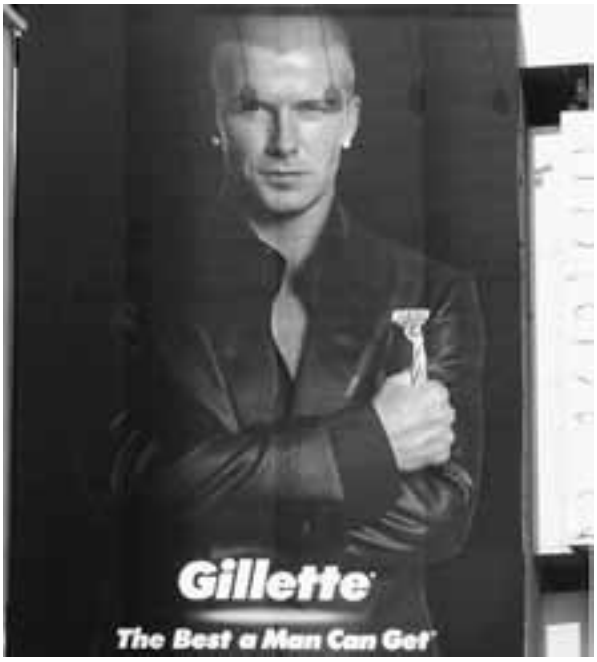
Productos y marcas globales

La globalización de la industria presiona a las empresas para que desarrollen productos globales y hagan uso del valor de marca a nivel mundial. Un **producto global** cumple con los deseos y necesidades de un mercado global. Un producto global real se ofrece en todas las regiones del mundo, incluyendo la Triada y países en cualquier etapa de desarrollo. Una **marca global** tiene el mismo nombre y, en algunos casos, un posicionamiento e imagen similares en todo el mundo. Algunas empresas están bien establecidas como marcas globales. Por ejemplo, cuando Nestlé afirma que "produce lo mejor de lo mejor", la promesa de calidad se entiende y acepta a nivel global.

[6] John Ridding, "China's Own Brands Get Their Acts Together", *Financial Times*, 30 de diciembre de 1996, p. 6; Kathy Chen, "Global Cooling: Would America Buy a Refrigerator Labeled 'Made in Quingdao'?" *The Wall Street Journal*, 17 de septiembre de 1997, pp. A1, A14.

[7] Diana Kurylko, "The Accidental World Car", *Automotive News*, 27 de junio de 1994, p. 4.

En francés ("La perfection au masculin"), alemán ("Für das Beste im Mann"), italiano ("Il meglio di un uomo"), portugués ("O melhor para o homem") o cualquier otro idioma, la promesa de la marca registrada de Gillette es fácil de comprender, sobre todo cuando el anuncio presenta a la superestrella deportiva David Beckham.



Lo mismo ocurre con Gillette ("Lo mejor para el hombre"), BMW ("La máxima máquina para conducir"), GE ("Imaginación en acción"), Harley-Davidson ("Una leyenda americana"), Visa International ("La vida es mejor con Visa") y muchas otras empresas globales.

El ex director general de Gillette, Alfred Zeien, explicó la estrategia de su empresa de la manera siguiente:

> Una empresa multinacional tiene operaciones en diferentes países. Una empresa global ve el mundo como un solo país. Sabemos que Argentina y Francia son diferentes, pero les damos el mismo trato. Les vendemos los mismos productos, utilizamos los mismos métodos de producción, tenemos las mismas políticas corporativas. Incluso usamos los mismos anuncios, en diferentes idiomas, por supuesto.[8]

Como sugiere esta cita, las empresas como Gillette disfrutan de varios beneficios y ventajas que surgen de la creación de productos globales y del uso de marcas globales. Éstas incluyen economías de escala relacionadas con la creación de una sola campaña publicitaria para todo el mundo y las ventajas de ejecutar una sola estrategia de marca. Todas las empresas globales tratan de incrementar la visibilidad de sus marcas, sobre todo en mercados estratégicos, como Estados Unidos y China. Como ejemplos están Philips con su publicidad de imagen global "Sentido y simplicidad" y la reciente campaña de Siemens "Inspírate".

En el siglo XXI, las marcas globales se vuelven cada vez más importantes. Un equipo de investigación señaló:

> La gente de diferentes países, a menudo con puntos de vista encontrados, participa en una conversación compartida, recurriendo a símbolos compartidos. Uno de los símbolos cruciales en esa conversación es la marca global. Al igual que las estrellas del entretenimiento, las celebridades deportivas y los políticos, las marcas globales se han convertido en un idioma común para los consumidores de todo el mundo. La gente puede amar u odiar a las empresas transnacionales, pero no puede ignorarlas.[9]

[8] Victoria Griffith, "As Close as a Group Can Get to Global", *Financial Times*, 7 de abril de 1998, p. 2l.
[9] Douglas B. Holt, John A. Quelch y Earl L. Taylor, "How Global Brands Compete", *Harvard Business Review* 82, No. 9, septiembre de 2004, p. 69.

Nucor es una siderúrgica reconocida por su uso vanguardista de la miniacería. Las miniacerías producen acero mediante la fundición de chatarra en hornos de arco eléctrico. Este proceso es mucho más eficiente que el que usan los productores integrados tradicionales de acero. Nucor utiliza medios de comunicación impresos y en línea para realizar una campaña de marca general integrada con el lema "Es nuestra naturaleza". La campaña está diseñada para crear conciencia sobre la postura de la empresa en diversos asuntos, como el medio ambiente, la conservación de energía y la importancia de crear una fuerte cultura corporativa.

Estos investigadores señalan que las marcas que se comercializan en todo el mundo están dotadas tanto de un aura de excelencia como de una serie de obligaciones. A nivel mundial, los consumidores, compradores corporativos, gobiernos, activistas y otros grupos asocian las marcas globales con tres características; los consumidores usan estas características como una guía al tomar decisiones de compra.

- *Señal de calidad*. Las marcas globales compiten sin descanso entre sí para proporcionar calidad de clase mundial. Una marca registrada global distingue las ofertas de productos y permite a los distribuidores cobrar precios altos.
- *Mito global*. Las marcas globales son símbolos de ideales culturales. Como se mencionó en el capítulo 7, los mercadólogos pueden usar el posicionamiento basado en la cultura del consumidor global (GCCP) para comunicar la identidad global de una marca y relacionar esa identidad con las aspiraciones de cualquier parte del mundo.
- *Responsabilidad social.* Los clientes evalúan a empresas y marcas en términos de cómo abordan los problemas sociales y su manera de hacer negocios.

Observe que una marca global no es lo mismo que un producto global. Por ejemplo, los estéreos personales son una categoría de producto global; Sony es una marca global. Muchas empresas, incluyendo Sony, fabrican estéreos personales. No obstante, Sony creó la categoría hace más de 20 años cuando introdujo el Walkman en Japón. El Sony Walkman es un ejemplo de una **combination** o **tiered branding** (marca combinada), en la que un nombre corporativo (Sony) se combina con una marca registrada (Walkman). Con la marca combinada, los mercadólogos pueden hacer uso de la reputación de una empresa y desarrollar al mismo tiempo una identidad de marca distintiva para una línea de productos. La estrategia de marca combinada puede ser una herramienta poderosa para introducir nuevos productos. Aunque Sony comercializa varios productos locales, la empresa también tiene un récord de trayectoria estelar como marca corporativa global, creadora de productos globales y comercializadora de marcas globales. Por ejemplo, al usar la marca registrada Walkman como punto de partida, Sony creó el reproductor portátil de discos compactos Discman y el televisor portátil Watchman. Entre las últimas ofertas globales de producto-marca de Sony están los televisores de alta definición marca Bravia y la familia PlayStation de consolas de videojuegos y consolas portátiles (vea el caso 10-1).

El **co-branding** es una variante de la marca combinada en la que dos o más empresas o marcas de productos *diferentes* se exhiben de manera llamativa en empaques de

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS *en marketing global*

Sony Walkman

La historia de Sony Walkman demuestra el hecho de que corresponde a los mercadólogos visionarios crear marcas globales. En un principio, el estéreo personal de Sony se vendería bajo tres marcas comerciales. En su libro *Breakthroughs!*, Ranganath Nayak y John Ketteringham describen cómo surgió la marca global como la conocemos hoy en día cuando el famoso presidente de Sony, Akio Morita se dio cuenta de que los consumidores globales iban un paso adelante de su personal de marketing:

> En una reunión de ventas internacional realizada en Tokio, Morita presentó el Walkman a los representantes de Sony de América, Europa y Australia. En un periodo de dos meses, el Walkman se introdujo en Estados Unidos con el nombre "Soundabout"; dos meses después estaba a la venta en el Reino Unido como "Stowaway". En Japón, Sony aceptó los cambios de nombre porque sus grupos de marketing de habla inglesa dijeron que el nombre "Walkman" sonaba gracioso en inglés. No obstante, debido a que los turistas importaban el Walkman desde Japón y el nombre original se extendía más rápido de lo que cualquier publicidad podría haberlo hecho, Walkman se convirtió en el nombre más usado por la gente al preguntar por el producto en una tienda. Así, *los directivos de Sony experimentaron pérdidas de ventas debido a que tenían tres nombres distintos para el mismo artículo.* Morita resolvió el asunto en la convención de ventas efectuada en Estados Unidos en mayo de 1980 al declarar que, "gracioso o no", Walkman era el nombre que todos debían usar.

Fuente: P. Ranganath Nayak y John M. Ketteringham. Breakthroughs! How Leadership and Drive Create Commercial Innovations that Sweep the World *(San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1994), pp. 128-129.*

productos o anuncios. Si se implementa adecuadamente, el co-branding genera lealtad del cliente y permite a las empresas lograr sinergia. Sin embargo, el co-branding también puede confundir a los clientes y diluir el valor de marca. La estrategia es más eficaz cuando los productos involucrados se complementan entre sí. Las empresas de tarjetas de crédito fueron las pioneras y actualmente es posible usar tarjetas para ganar millas de viajero frecuente y descuentos en automóviles. Otro ejemplo conocido de co-branding es la campaña Intel Inside que promociona a Intel Corporation y sus procesadores de marca Pentium junto con anuncios publicitarios de diversas marcas de computadoras personales.

Las empresas globales también pueden hacer uso de marcas fuertes creando **extensiones de marca**. Esta estrategia implica el uso de una marca registrada establecida como un paraguas al ingresar a nuevos negocios o desarrollar nuevas líneas de productos que representan categorías nuevas para la empresa. El empresario británico Richard Branson es un reconocido experto en esta estrategia: la marca Virgin se ha asociado con una amplia gama de negocios y productos (www.virgin.com). Virgin es una marca global y los negocios de la empresa incluyen una aerolínea, una franquicia de ferrocarriles, tiendas minoristas, salas de cine, servicios financieros y bebidas gaseosas. Algunos de estos negocios son globales y otros son locales. Por ejemplo, Virgin Megastores está en muchas partes del mundo, en tanto que el alcance operativo de Virgin Rail Group se limita al Reino Unido. La marca se ha creado gracias a la ingeniosa capacidad de Branson de explotar las debilidades del servicio al cliente de los competidores y a su talento natural para la autopromoción. La filosofía empresarial de Branson es que las marcas se crean en torno a la reputación, la calidad, la innovación y el precio más que a la imagen. Aunque Branson ha decidido establecer a Virgin como *la* marca británica del nuevo milenio, algunos observadores de la industria se preguntan si la marca se ha diversificado muy poco.

"Creemos firmemente que no existe lo que se denomina consumidor global, por lo menos no en lo que se refiere a alimentos y bebidas. La gente tiene gustos locales de acuerdo con sus culturas y tradiciones particulares: un dulce rico en Brasil no es igual a un dulce rico en China. Por lo tanto, la toma de decisiones debe llevarse a los niveles inferiores de la organización, hasta los mercados. De otro modo, ¿cómo puede tomar buenas decisiones de marca? Una marca es un conjunto de características funcionales y emocionales. No podemos establecer vínculos emocionales con los consumidores de Vietnam desde nuestras oficinas ubicadas en Vevey".[10]

Peter Brabeck-Letmathe, presidente y director general de Nestlé

La tabla 10-1 muestra las cuatro combinaciones de productos y marcas locales y globales en forma de matriz. Cada una representa una estrategia diferente; una empresa global puede usar una o más estrategias según convenga. Como se mencionó anteriormente, algunas empresas globales siguen la estrategia 1, desarrollando productos y marcas locales para mercados individuales nacionales o regionales. Coca-Cola usa mucho esta estrategia; un ejemplo es el café enlatado Georgia en Japón. La marca de bebida de cola representativa de Coca-Cola es un ejemplo de la estrategia 4. En Sudáfrica, Coca-Cola comercializa el agua embotellada marca Valpre (estrategia 2). La in-

[10] Suzy Wetlaufer, "The Business Case Against Revolution", *Harvard Business Review* 79, No. 2, febrero de 2001, p. 116.

		Producto	
		Local	Global
Marca	Local	1. Producto local/marca local	2. Producto global/marca local
	Global	3. Producto local/marca global	4. Producto global/marca global

Tabla 10-1

Matriz de producto-marca para marketing global

dustria global de cosméticos utiliza con bastante frecuencia la estrategia 3; los mercadólogos de Chanel, Givenchy, Clarins, Guerlain y otras marcas de cosméticos líderes crean diferentes fórmulas para distintas regiones del mundo. Sin embargo, la marca registrada y el empaque pueden ser uniformes en todas partes.

Desarrollo de marcas globales

La tabla 10-2 muestra marcas globales clasificadas en cuanto a su valor económico, determinado por analistas de la consultoría Interbrand y Citigroup. Para ser incluida en la clasificación, la marca debe generar alrededor de un tercio de sus ventas fuera de su país de origen; no se incluyen marcas propiedad de empresas privadas, como Mars. Como es de esperar, Coca-Cola encabeza la lista. No obstante, uno de los hallazgos reveladores de la clasificación es que empresas de una amplia gama de industrias, no sólo los expertos en marketing/distribuidores de bienes de consumo empacados, practican en la actualidad una fuerte gerencia de marca.[11]

Tabla 10-2

Las marcas más valiosas del mundo

Clasificación	Valor (miles de millones de dólares)
1. Coca-Cola	67.0
2. Microsoft	56.9
3. IBM	56.2
4. GE	48.9
5. Intel	32.3
6. Nokia	30.1
7. Toyota	27.9
8. Disney	27.8
9. McDonald's	27.5
10. Mercedes-Benz	21.7
11. Citi	21.4
12. Marlboro	21.3
13. Hewlett-Packard	20.4
14. American Express	19.6
15. BMW	19.6
16. Gillette	19.5
17. Louis Vuitton	17.6
18. Cisco	17.5
19. Honda	17.0
20. Samsung	16.1
21. Merrill Lynch	13.0
22. Pepsi	12.9
23. Nescafé	12.5
24. Google	12.3
25. Dell	12.2

Fuente: adaptado de "The 100 Top Brands", *Business Week*, 7 de agosto de 2006, pp. 60-61.

[11] Gerry Khermouch, "The Best Global Brands", *Business Week*, 6 de agosto de 2001, pp. 50+.

Las ventas globales de teléfonos celulares ha superado la marca de los 1,000 millones de unidades. En la actualidad, al enfrentarse a mercados saturados en Occidente, Nokia y sus competidores dirigen su atención hacia los mercados emergentes en busca de nuevos clientes. Un fuerte crecimiento económico e ingresos cada vez mayores significan que los consumidores de China, India y otros países emergentes pueden comprar teléfonos celulares como símbolo de estatus. Como se observa en este anuncio espectacular colocado sobre la carretera Grand Trunk a las afueras de Islamabad, Pakistán, los compradores conscientes de la marca cambian a nuevos teléfonos con diseños modernos y las últimas características, como pantallas a color, cámaras y reproductores de música digital.

El desarrollo de una marca global no es siempre una meta adecuada. David Aaker y Erich Joachimsthaler comentaron en *Harvard Business Review* que los directivos que deseen crear marcas globales deben considerar ante todo si esta acción va bien con su empresa o sus mercados. En primer lugar, los directivos deben evaluar en forma realista si las economías de escala anticipadas se materializarán realmente. En segundo lugar, deben reconocer la dificultad de crear un equipo de marca global exitoso. Por último, los directivos deben estar alertas de situaciones en las que no puedan imponer con éxito una marca individual en todos los mercados. Aaker y Joachimsthaler recomendaron a las empresas dar prioridad a la creación de marcas fuertes en *todos* los mercados por medio del **liderazgo de marca global**:

> El liderazgo de marca global implica usar las estructuras, los procesos y las culturas organizacionales para asignar los recursos de creación de marca a nivel global, crear sinergias globales y desarrollar una estrategia de marca global que coordine y haga uso de las estrategias de marca nacionales.[12]

Las seis directrices siguientes ayudan a los gerentes de marketing en sus iniciativas para establecer un liderazgo de marca global:[13]

- Cree una propuesta de valor convincente para los clientes de todos los mercados a los que ingrese, comenzando con el mercado de su país de origen. Una marca global empieza con este fundamento de valor.
- Antes de llevar una marca a otro país, considere todos los elementos de identidad de marca y seleccione nombres, marcas y símbolos que tengan potencial de globalización. Otorgue especial atención a los países de la Triada y BRIC.
- Desarrolle un sistema de comunicación a través de la empresa para compartir y usar los conocimientos y la información sobre programas de marketing y clientes de diferentes países.
- Desarrolle un proceso de planeación consistente a través de mercados y productos. Proporcione un modelo del proceso a todos los líderes de todos los mercados.

[12] David Aaker y Erich Joachimsthaler, "The Lure of Global Branding", *Harvard Business Review* 77, No. 6, noviembre-diciembre de 1999, pp. 137-144.
[13] Warren J. Keegan, "Global Brands: Issues and Strategies", Center for Global Business Strategy, Pace University, Working Paper Series, 2002.

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS *en marketing global*

Mars

Mars Inc. se enfrentó al asunto de la marca global con su barra de caramelo cubierto de chocolate que se vendía bajo diversas marcas registradas nacionales, como Snickers en Estados Unidos y algunos países de América Latina, y Marathon en el Reino Unido. La gerencia decidió transformar la barra de dulce (que ya era un producto global) en una marca global. La decisión implicó cierto riesgo, como la posibilidad de que los consumidores del Reino Unido asociaran el nombre Snickers con knickers, la palabra común que los británicos usan para designar a la ropa interior femenina. Además, Mars cambió el nombre de su exitosa galleta de chocolate europea de Raider a Twix, el mismo nombre usado en Estados Unidos. En ambos casos, una sola marca registrada da a Mars la oportunidad de hacer uso de todos sus comunicados de productos a través de las fronteras nacionales. Los directivos se vieron forzados a pensar globalmente en el posicionamiento de Snickers y Twix, algo que no estaban obligados a hacer cuando los dulces se comercializaban bajo diferentes marcas registradas nacionales. El equipo de marketing afrontó el reto; Lord Saatchi lo describió:

> Mars decidió que había un enorme premio comercial en juego en la posesión de una sola necesidad humana: la satisfacción del hambre. De Hong Kong a Lima, la gente sabría que Snickers era "un alimento en una barra". Poseer esa emoción no les daría 100 por ciento del mercado global de dulces, pero sería suficiente. Su atractivo sería suficientemente grande para hacer de Snickers la marca de dulces número uno del mundo, como lo es hoy en día.

Fuente: Lord Saatchi, "Battle for Survival Favours the Simplest", Financial Times, *5 de enero de 1998, p. 19.*

- Asigne responsabilidades específicas para el manejo de asuntos relacionados con la marca para asegurarse de que los gerentes de marca locales aceptan las mejores prácticas globales. Esto puede adquirir diversas formas, desde un equipo de gestión empresarial o un gerente exitoso de marca (dirigido por directivos de alto nivel) hasta un gerente de marca global o un equipo de gerencia de marca (dirigido por gerentes de nivel medio).
- Ejecute estrategias de creación de marca que hagan uso de las fortalezas globales y respondan a las diferencias locales relevantes.

Coca-Cola es posiblemente el producto y la marca globales por excelencia. Coca-Cola tiene un posicionamiento y marketing similares en todos los países; proyecta una imagen global de diversión, buenos momentos y placer. El producto mismo varía para adaptarse a los gustos locales; por ejemplo, Coca-Cola aumentó el sabor dulce de sus bebidas en el Medio Oriente, donde los clientes prefieren una bebida más dulce. Además, los precios varían para adaptarse a las condiciones competitivas locales y los canales de distribución pueden diferir. En 2006, Coca-Cola adoptó el lema publicitario global "el lado Coca-Cola de la vida". La campaña global se complementará con anuncios creados en mercados locales, como Rusia y China.[14] No obstante, los principios estratégicos fundamentales que guían a la gerencia de marca son los mismos a nivel mundial. El asunto no es la uniformidad exacta sino más bien: ¿estamos ofreciendo *básicamente* el mismo producto y promesa de marca? Como se analiza en los siguientes capítulos, otros elementos de la mezcla de marketing (por ejemplo, el precio, el atractivo de la comunicación y la estrategia de medios, y los canales de distribución) también pueden variar.

Productos y marcas locales y globales: una estrategia basada en las necesidades

Coca-Cola, McDonald's, Singapore Airlines, Mercedes-Benz, Sony y Corona son algunas de las empresas que han transformado productos y marcas locales en globales. La esencia del marketing es encontrar necesidades y satisfacerlas. La **jerarquía de necesidades de Maslow**, un tema central en los cursos de sociología y psicología, ofrece un esquema útil para comprender cómo y por qué los productos y las marcas locales pueden extenderse más allá de las fronteras del país de origen. Maslow propuso que los deseos de las personas se clasifiquen en una jerarquía de cinco necesidades.[15] Conforme un

[14] Chad Terhune, "Coke's New Ads Try to Conjure Up Old Magic", *The Wall Street Journal*, 30 de marzo de 2006, pp. B1, B2.

[15] A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", en *Readings in Managerial Psychology*, eds. Harold J. Levitt y Louis R. Pondy (Chicago: University of Chicago Press, 1964), pp. 6-24.

Resumen informativo **BRIC**

GM en China

La experiencia de General Motors en China ofrece un buen ejemplo de cómo la estrategia de marca global de una empresa debe adaptarse a las necesidades del mercado. En el análisis presentado en el capítulo 9 sobre la empresa conjunta de GM en China se comentó que, a mediados de la década de 1990, el fabricante automotriz estadounidense fue seleccionado para producir automóviles sedán Buick para el gobierno y empresas. ¿Por qué se eligió a la marca Buick entre diversas marcas de vehículos de GM? En una entrevista del *Business Week*, el director general de GM, Rick Wagoneer, relató la siguiente historia:

> Hay mucha honestidad en la manera como los chinos hacen negocios. Lo que les interesa se vuelve claro muy pronto. Cuando estábamos listos para entrar al mercado chino, dijeron: "muy bien, elegiremos a GM y deseamos que usen el Buick". Nosotros respondimos: "no es realmente una de nuestras marcas globales. Preferiríamos usar algo diferente". Ellos contestaron: "nos gustaría que usen el Buick". Dijimos: "usaremos el Buick". Y ha funcionado muy bien.

Fuente: Fortune, *Alex Taylor III, © 2004 Time Inc. Todos los derechos reservados.*

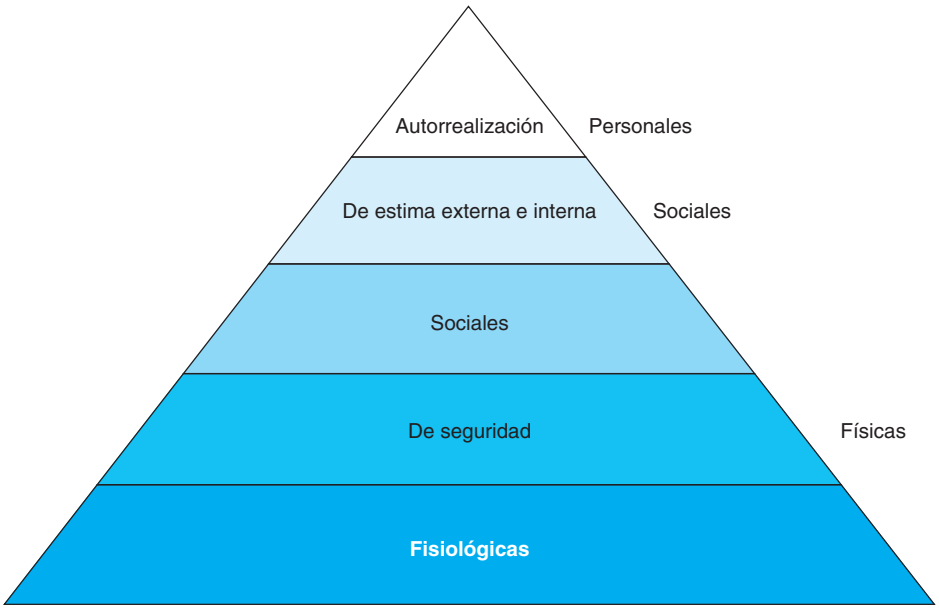
individuo satisface las necesidades de cada nivel, avanza a niveles superiores (figura 10-2). En el nivel más básico de la existencia humana deben satisfacerse las necesidades fisiológicas y de seguridad. La gente necesita alimento, ropa y abrigo y un producto que satisfaga estas necesidades básicas tiene potencial de globalización.

Sin embargo, la necesidad básica humana de consumir alimentos y bebidas no es lo mismo que desear o preferir una Big Mac o una Coca-Cola. Antes de que Coca-Cola Company y McDonald's conquistaran el mundo, desarrollaron sus marcas y sistemas empresariales en sus países de origen. Como sus productos satisfacían necesidades humanas básicas y ambas empresas son expertas en marketing de consumo, pudieron atravesar límites geográficos y crear franquicias de marcas globales. Al mismo tiempo, Coca-Cola y McDonald's han aprendido por experiencia que algunas preferencias en alimentos y bebidas (China es un ejemplo claro) permanecen profundamente arraigadas en la cultura.[16] Responder a esas diferencias ha implicado crear productos y marcas locales para mercados nacionales específicos. Sony ha prosperado debido a una razón similar. Los productos de entretenimiento de audio y video satisfacen importantes

Figura 10-2

Jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", en Readings in Managerial Psychology, Harold J. Levitt y Louis R. Pondy, eds. (Chicago: University of Chicago Press, 1964), pp. 6-24. Original-Psychological Review 50 (1943).



[16] Jeremy Grant, "Golden Arches Bridge Local Tastes", *Financial Times*, 9 de febrero de 2006, p. 10.

funciones sociales. A lo largo de su historia, la visión corporativa de Sony ha requerido el desarrollo de nuevos productos, como el radio de transistores y el estéreo personal Walkman, que satisfacen la necesidad de entretenimiento.

Las necesidades de nivel medio de la jerarquía incluyen el respeto por uno mismo, la autoestima y la estima hacia los demás. Estas necesidades sociales, que crean una motivación interna poderosa que dirige la demanda de productos orientados al estatus, transcienden las diversas etapas del desarrollo de un país. Alfred Zeien de Gillette comprendió esto. Los expertos en marketing de la subsidiaria Parker Pen de Gillette confían en que los consumidores de Malasia y Singapur que van de compras para adquirir un regalo costoso comprarán la misma pluma Parker que los estadounidenses que van de compras a Nieman Marcus. Zeien comentó: "no vamos a idear un producto especial para Malasia".[17] En la actualidad, en Asia, las mujeres jóvenes consideran fumar como un símbolo de estatus y muestran preferencia por las marcas occidentales como Marlboro. Sin embargo, como se mencionó antes, las necesidades y los deseos de los fumadores dependen de las circunstancias económicas. Empresas como BAT reconocen esto y crean marcas locales que permiten a los individuos satisfacer su deseo y necesidad de fumar a un precio módico.

Los expertos en marketing de bienes de lujo son muy hábiles para satisfacer las necesidades de estima a nivel global. Rolex, Louis Vuitton y Dom Perignon son sólo algunas marcas globales que los consumidores compran para satisfacer sus necesidades de estima. Algunos consumidores hacen ostentación de su riqueza adquiriendo productos y marcas costosos que otros puedan notar. Este comportamiento se conoce como *consumo conspicuo* o *uso de marcas de lujo*. Cualquier empresa que posea un producto o marca superior que satisfaga las necesidades de estima de un mercado local debe considerar diseñar una estrategia para llevar el producto a nivel global.

Los productos pueden satisfacer distintas necesidades en diferentes países. Considere el uso del refrigerador en países industrializados de altos ingresos. La *función primaria* del refrigerador en estos países se relaciona con la satisfacción de las necesidades básicas de esa sociedad. Éstas incluyen almacenar alimentos congelados durante periodos prolongados; mantener frescos la leche, la carne y otros alimentos perecederos entre viajes en automóvil al supermercado, y hacer cubos de hielo. En contraste, en países de bajos ingresos no hay una amplia disponibilidad de alimentos congelados.

En India, Vietnam y otros mercados emergentes, muchas personas no pueden darse el lujo de tener una vivienda o automóviles. Eso significa que las comodidades, como los refrigeradores y los inodoros, se consideran símbolos de estatus cuando una familia recibe visitas en su hogar. En público, los teléfonos celulares cumplen un propósito secundario similar.

[17] Louis Uchitelle, "Gillette's World View: One Blade Fits All", *The New York Times*, 3 de enero de 1994, p. C3.

Las amas de casa compran alimentos todos los días en vez de hacerlo semanalmente. Las personas se niegan a pagar por características innecesarias, como los congeladores, ya que son lujos que requieren altos niveles de ingresos para mantenerlos. La función de un refrigerador en un país de bajos ingresos es guardar pequeñas cantidades de alimentos perecederos durante un día y almacenar las sobras durante periodos un poco mayores. Puesto que las necesidades que satisface el refrigerador son limitadas en estos países, un refrigerador relativamente pequeño es bastante adecuado. En algunos países en desarrollo, los refrigeradores tienen un importante *propósito secundario* relacionado con las necesidades de orden superior: satisfacen una necesidad de prestigio. En estos países, hay una demanda del modelo más grande que está disponible, que se exhibe de manera prominente en la sala, en vez mantenerlo oculto en la cocina.

Hellmut Schütte propuso una jerarquía modificada para explicar las necesidades y los deseos de los consumidores asiáticos (figura 10-3).[18] Aunque las necesidades de los dos niveles inferiores son iguales a las de la jerarquía tradicional, los tres niveles superiores destacan las necesidades sociales. Las *necesidades de afiliación* en Asia se satisfacen cuando un individuo ha sido aceptado por un grupo. La conformidad con las normas del grupo se convierte en una fuerza decisiva que dirige el comportamiento del consumidor. Por ejemplo, cuando un nuevo teléfono celular de moda llega al mercado, todo adolescente que desea ser aceptado compra uno. Con esto en mente, los directivos de empresas japonesas desarrollan productos locales diseñados específicamente para atraer a los adolescentes. El siguiente nivel es la *admiración*, una necesidad de nivel superior que se satisface por medio de acciones que imponen respeto dentro de un grupo. En la cima de la jerarquía asiática está el *estatus*, la estima de la sociedad como un todo. En parte, el logro de un alto estatus depende del carácter. No obstante, la búsqueda de estatus también conduce al uso de marcas de lujo. El apoyo al argumento de Schütte de que el estatus es la necesidad de mayor nivel en la jerarquía asiática se observa en la división geográfica del mercado global de bienes de lujo de 35 mil millones de dólares. El 20 por ciento de las ventas de esta industria se genera tan sólo en Japón y otro 22 por ciento de las ventas tienen lugar en el resto de la región Asia-Pacífico. Casi la mitad de todos los ingresos de ventas de Gucci Group de Italia se generan en Asia.

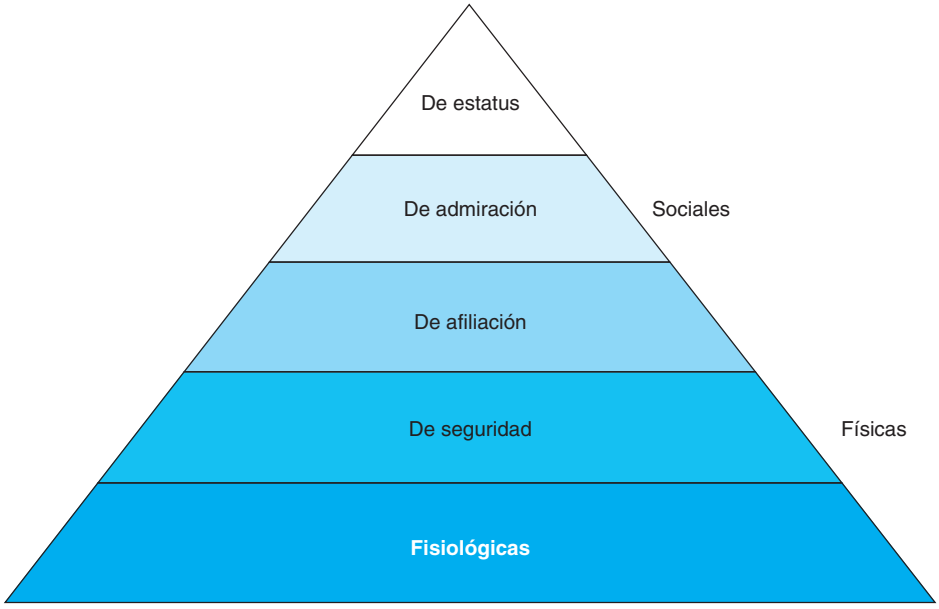
"Para los asiáticos, la reputación es muy importante, por lo que debes mostrar que estás actualizado con el último producto disponible".[19]

Alan Chang, View Sonic (Taiwán), al explicar la popularidad de los televisores de pantalla plana en Japón

Figura 10-3

Jerarquía de Maslow: equivalente asiático

Fuente: Hellmut Schütte, "Maslow's Hierarchy: The Asian Equivalent", Consumer Behavior in Asia (Nueva York: New York University Press, 1998), p. 93.



[18] Hellmut Schütte, "Asian Culture and the Global Consumer", *Financial Times-Mastering Marketing*, 21 de septiembre de 1998, p. 2.

[19] Andrew Ward, Kathrin Hille, Michiyo Nakamoto, Chris Nuttal, "Flat Out for Flat Screens: The Battle to Dominate the $29 bn Market Is Heating Up but the Risk of Glut Is Growing", *Financial Times*, 24 de diciembre de 2003, p. 9.

"PAÍS DE ORIGEN" COMO ELEMENTO DE MARCA

Uno de los hechos de la vida en el marketing global es que las percepciones sobre países específicos y las actitudes hacia ellos con frecuencia se extienden a los productos y marcas conocidos originarios de esos países. Esas percepciones contribuyen al **efecto del país de origen**; se vuelven parte de la imagen de la marca y contribuyen al valor de ésta. Esto es particularmente cierto para los automóviles, la electrónica, la moda, la cerveza, las grabaciones musicales y algunas otras categorías de productos. Las percepciones y las actitudes sobre los orígenes de un producto pueden ser positivas o negativas. Del lado positivo, como señaló un experto en marketing a mediados de la década de 1990: "'lo alemán' es sinónimo de ingeniería de calidad, 'lo italiano' es sinónimo de estilo y 'lo francés' es sinónimo de elegancia".[20] Más de una década después, esas asociaciones son todavía evidentes. En determinado país, los consumidores discrepan en términos tanto de la importancia que asignan al país de origen de un producto como a sus percepciones de diferentes países. Además, a medida que las industrias se globalizan, el asunto del origen se vuelve cada vez más complejo. El país de diseño, el país de manufactura y las fuentes nacionales de partes pueden convertirse en aspectos importantes a considerar.

"China es un país complejo y adquiere cada vez mayor complejidad. Pero la etiqueta 'Hecho en Alemania' aún es muy atractiva aquí y, si te preparas en serio, hay pocos límites para lo que deseas lograr".[21]

Christian Sommer.

(Centro alemán para la industria y el comercio)

La reputación de la manufactura de determinado país puede cambiar con el paso del tiempo. Algunos estudios realizados durante las décadas de 1970 y 1980 indicaron que la imagen "Hecho en Estados Unidos" perdió terreno frente a la imagen "Hecho en Japón". Sin embargo, en la actualidad, las marcas estadounidenses encuentran una aceptación renovada a nivel global. Como ejemplos están los vehículos utilitarios deportivos Jeep Cherokee, la ropa de Lands' End y la cerveza Budweiser, que se comercializan con éxito con fuertes lemas "Hecho en Estados Unidos". La imagen de Corea ha mejorado mucho en los últimos años gracias a las reputaciones de empresas globales, como Hyundai, Daewoo y Samsung. Los observadores de la industria esperan el surgimiento de otras megamarcas corporativas asiáticas en los próximos años.

Finlandia es el país de origen de Nokia, que creció en estatura desde una marca local a una marca global en un poco más de una década. No obstante, como señala el experto en estrategia de marca Simon Anholt, otras empresas finlandesas deben moverse con rapidez para aprovechar el éxito de Nokia si Finlandia desea convertirse en una marca de país valiosa. Por ejemplo, Raisio Oy desarrolló la margarina marca Benecol que ha demostrado disminuir los niveles de colesterol. Si muchos consumidores conscientes de la salud en todo el mundo adoptan los llamados productos nutracéuticos, Raisio y Benecol pueden convertirse en marcas reconocidas y mejorar el perfil de Finlandia en la escena global. Además, Anholt destaca que algunos países son "marcas de lanzamiento" en el sentido de que carecen de siglos de tradición e interacción extranjera sobre los cuales puedan crear sus reputaciones:

> Para un país como Eslovenia, mejorar su imagen en el extranjero es un asunto muy distinto a lo que requieren Escocia o China. Eslovenia necesita ser lanzada: es necesario enseñar a los consumidores de todo el mundo dónde está, qué produce, qué ofrece y qué representa. Esto representa en sí una oportunidad poderosa: la oportunidad de crear una moderna marca país, no contaminada por siglos de posibles asociaciones negativas.[22]

"Considere las etiquetas como 'Hecho en Brasil' y 'Hecho en Tailandia'. Algún día probablemente sean símbolos de alta calidad y valor, aunque en la actualidad muchos consumidores consideran los productos de esos países como inferiores".[24]

Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal

Desde mediados de la década de 1990, la imagen "Hecho en México" ha crecido en estatura debido a que empresas locales y fabricantes globales han establecido plantas de manufactura de clase mundial en México para abastecer la demanda mundial. Por ejemplo, General Motors, Volkswagen, DaimlerChrysler, Nissan, Ford y otros fabricantes globales han establecido operaciones mexicanas que producen casi 2 millones de vehículos al año, de los que se exportan tres cuartas partes.[23]

---

20 Dana Milbank, "Made in America Becomes a Boast in Europe", *The Wall Street Journal,* 19 de enero de 1994, p. B1.

21 Bertrand Benoit y Geoff Dyer, "The Mittelstand is Making Money in the Middle Kingdom", *Financial Times,* 6 de junio de 2006, p. 13.

22 Simon Anholt, "The Nation as Brand", *Across the Board* 37, No. 10, noviembre-diciembre de 2000, pp. 22-27.

23 Elliot Blair Smith, "Early PT Cruiser Took a Bruisin'", *USA Today,* 8 de agosto de 2001, pp. 1B, 2B; vea también Joel Millman, "Trade Wins: The World's New Tiger on the Export Scene Isn't Asian; It's Mexico", *The Wall Street Journal,* 9 de mayo de 2000, pp. A1, A10.

24 Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, "Going Global: Lessons from Late Movers", *Harvard Business Review* 78, No. 2, marzo-abril de 2000, p. 133.

Como ocurre con los productos, los países también pueden adquirir una marca y ser posicionados. España, Liechtenstein y Eslovenia han desarrollado logotipos distintivos que fomentan el turismo y crean una imagen positiva. Eslovenia, que se unió recientemente a la eurozona, es un país bendecido con una masa forestal que cubre más del 50 por ciento de su territorio. El lema de marketing de Eslovenia: "La porción verde de Europa", ayuda a comunicar ese hecho.

En algunas categorías de productos, los extranjeros les llevan mucha ventaja a sus contrapartes nacionales simplemente debido a su "calidad de extranjeros". Los expertos en marketing global tienen la oportunidad de aprovechar la situación cobrando precios altos. El segmento de importación de la industria cervecera es un ejemplo claro. En un estudio sobre las actitudes estadounidenses hacia la cerveza, las personas a quienes se les pidió que probaran cervezas con etiquetas cubiertas indicaron una preferencia por las cervezas nacionales sobre las importadas. Posteriormente, a las mismas personas se les pidió que dieran calificaciones de preferencia a cervezas con etiquetas visibles en una prueba abierta. En esta prueba, los participantes prefirieron la cerveza importada. Conclusión: las percepciones de los participantes recibieron una influencia positiva por el hecho de que éstos sabían que estaban bebiendo una cerveza importada. En 1997, gracias a una brillante campaña de marketing, Corona Extra del Grupo Modelo superó a Heineken como la cerveza importada de mayor venta en Estados Unidos. Con una distribución en 150 países, la cerveza Corona es un ejemplo de libro de texto de una marca local que se ha convertido en una poderosa marca global.

Si los fabricantes de un país manufacturan productos de alta calidad que sin embargo se *perciben* como de menor calidad que los productos similares de otros países, hay dos alternativas. Una es disfrazar el origen extranjero del producto. El diseño del empaque, la etiqueta y el producto pueden disminuir la evidencia del origen extranjero. Una política de marca para usar nombres locales contribuirá a proporcionar una identidad doméstica. La otra alternativa es mantener la identificación extranjera del producto y tratar de cambiar las actitudes de los compradores hacia éste. Con el paso del tiempo, a medida que los consumidores experimentan una mayor calidad, la percepción cambiará y se ajustará. Un hecho de la vida es que las percepciones de calidad muchas veces no corresponden a la realidad.

EMPAQUE

En muchos casos, el empaque es un elemento integral de las decisiones relacionadas con el producto. El empaque es un factor importante a considerar en el caso de productos que se envían a mercados de regiones lejanas del mundo. Además, la frase "bienes de consumo empacados" se aplica a una gran variedad de productos cuyo empaque está diseñado para proteger o contener el producto durante el embarque, en sitios minoristas y en el lugar de uso o consumo. El "empaque ecológico" es un asunto muy importante hoy en día, por lo que los diseñadores de empaques deben considerar asuntos ambientales, como el reciclado y la biodegradación. Por ejemplo, en Alemania, los empaques de productos deben cumplir con las regulaciones Green Dot (Punto verde). El empaque también desempeña importantes funciones de comunicación: los empaques (y las etiquetas que les colocan) ofrecen señales de comunicación que proporcionan a los consumidores una base para tomar decisiones de compra. En la actualidad, muchos expertos de la industria coinciden en que el empaque debe atraer los sentidos, hacer conexiones emocionales y mejorar la experiencia de marca de un consumidor. Según Bernd Schmitt, director del Centro de Liderazgo de Marca Global de la Universidad de Columbia: "los empaques crean una experiencia para el cliente que sobrepasa los beneficios funcionales de exhibir y proteger al objeto".[25] El vodka Absolut, las pastillas de menta Altoids y los chocolates Godiva son algunos ejemplos de marcas cuya propuesta de valor incluye el "empaque experiencial".

Las cervecerías, los expertos en marketing de bebidas gaseosas, las destilerías y otras empresas de bebidas ofrecen comúnmente muchas ideas para asegurarse de que

[25] Queena Sook Kim, "The Potions's Power Is in Its Packaging", *The Wall Street Journal*, 21 de diciembre de 2000, p. B12.

los empaques hablen a los consumidores o proporcionen algún tipo de beneficio además de contener sólo líquido. Por ejemplo, un elemento decisivo del éxito de la cerveza Corona Extra en los mercados de exportación fue la decisión de la gerencia de conservar el tradicional diseño del empaque que consistía en una botella alta transparente con la leyenda "Hecho en México" grabada directamente en el vidrio. En ese momento, la opinión general en la industria cervecera era que las botellas de cervezas de exportación debían ser cortas, de color verde o café y tener etiquetas de papel. En otras palabras, ¡la botella debía parecerse a la de Heineken! El hecho de que los consumidores pudieran ver la cerveza dentro de la botella de Corona Extra la hizo parecer más pura y natural. En la actualidad, Corona es la marca de cerveza importada de mayor venta en Estados Unidos, Australia, Bélgica, República Checa y algunos otros países.[26]

La presentación de la botella de contorno distintivo (y de marca registrada) de Coca-Cola tiene dos versiones de vidrio y plástico, y ayuda a los consumidores a buscar "lo auténtico". El ejemplo de Coca-Cola también ilustra el punto de que las estrategias de empaque pueden variar según el país y la región. En América del Norte, donde hay grandes refrigeradores en muchos hogares, la innovación en empaque de Coca-Cola es el Fridge Pack, un recipiente de cartón largo y angosto que contiene el equivalente a 12 latas de refresco. El Fridge Pack cabe en el nivel inferior de un refrigerador e incluye una abertura que facilita el servicio. En contraste, en América Latina, los directivos de Coca-Cola trataron de aumentar la rentabilidad al ofrecer la bebida en botellas de diferentes tamaños. Por ejemplo, hasta hace poco, 75 por ciento del volumen de Coca-Cola en Argentina estaba representado por botellas de 2 litros con un precio de 0.45 dólares cada una. Coca-Cola ha introducido botellas individuales frías, con un precio de 0.33 dólares, que se exhiben cerca de la entrada de las tiendas; las botellas de vidrio de 1.25 litros, retornables y al tiempo, con un precio de 0.28 dólares, están disponibles en estantes colocados más atrás dentro de la tienda.[27] Como otros ejemplos están:

- Grey Goose, la marca de vodka de primera calidad y de mayor venta en el mundo es una idea original de Sydney Frank. Frank, propietario de una importante empresa con sede en New Rochelle, Nueva York, inventó primero el diseño de la botella y el nombre. Sólo después de esto acudió a un destilador en Cognac, Francia para crear el vodka tal como es.[28]
- Nestlé tiene equipos de diseñadores de empaque en todo el mundo que deben contribuir trimestralmente con sugerencias para el mejoramiento de los empaques. Entre los cambios implementados están una nueva tapa de plástico para que los envases de helado sean más fáciles de abrir; en Brasil, muescas (hendiduras) ligeramente más profundas en el extremo plano de las envolturas de dulces que permiten rasgarlas con más facilidad, y ranuras más profundas en bolsitas individuales de Nescafé en China. Además, Nestlé pidió a sus proveedores que encontraran un tipo de pegamento que hiciera más ruido cuando los consumidores abrieran un tubo de chocolates confitados marca Smarties.[29]

Etiquetado

Una característica distintiva del mercado global moderno es la abundancia de etiquetas en múltiples idiomas presentes en muchos productos. En los entornos minoristas de autoservicio actuales, las etiquetas de los productos se diseñan para atraer la atención, apoyar el posicionamiento de un producto y ayudar a convencer a los consumidores de comprarlo. Las etiquetas también proporcionan a los consumidores diversos tipos de información. Se debe tener cuidado de que la información sobre todos los ingredientes y las instrucciones de uso y cuidado se traduzcan adecuadamente. Las etiquetas de contenido del producto pueden depender de las regulaciones específicas de países o regiones. Las regulaciones con respecto al contenido obligatorio de la

[26] Sara Silver, "Modelo Puts Corona in the Big Beer League", *Financial Times,* 30 de octubre de 2002, p. 26.
[27] Betsy McKay, "Coke's Heyer Finds Test in Latin America", *The Wall Street Journal,* 15 de octubre de 2002, p. B4.
[28] Christina Passarielo, "France's Cognac Region Gives Vodka a Shot", *The Wall Street Journal,* 20 de octubre de 2004, p. B1.
[29] Deborah Ball, "The Perils of Packaging: Nestlé Aims for Easier Openings", *The Wall Street Journal,* 17 de noviembre de 2005, p. B1.

etiqueta varían en diferentes partes del mundo; por ejemplo, la UE exige actualmente una etiqueta obligatoria para algunos alimentos que contienen ingredientes genéticamente modificados. Los reguladores de Australia, Nueva Zelanda, Japón Rusia y varios otros países también han propuesto una legislación similar. En Estados Unidos, la Nutrition Education and Labeling Act (Ley sobre Educación y Etiquetado en Nutrición) que entró en vigor a principios de la década de 1990 tenía la intención de hacer que las etiquetas de alimentos fueran más informativas y fáciles de entender. Hoy en día, casi todos los productos alimenticios de venta en Estados Unidos deben presentar información sobre nutrición (por ejemplo, calorías y contenido en grasa) y tamaño de la porción en un formato estándar. El uso de ciertos términos, como *light* y *natural* también está restringido. Otros ejemplos de etiquetado en marketing global son:

- En casi todos los países se requieren advertencias contra la salud obligatorias en productos de tabaco.
- La American Automobile Labeling Act (Ley de Etiquetado de Automóviles Estadounidenses) especifica el país de origen, el punto final de ensamblaje y los porcentajes de las principales fuentes del contenido extranjero de cada automóvil, camión y minivan vendida en Estados Unidos (en vigor desde el 1 de octubre de 1994).
- Desde mediados de 2004, la UE ha requerido etiquetas en todos los productos alimenticios que incluyan ingredientes derivados de cosechas genéticamente modificadas.
- En respuesta a la presión de grupos de consumidores, en 2006, McDonald's comenzó a colocar información nutricional en todos los empaques y envolturas de alimentos de aproximadamente 20 mil restaurantes de los principales mercados a nivel mundial. Los directivos indicaron que los asuntos relacionados con el idioma y las pruebas nutricionales retrasarían el etiquetado en 10 mil restaurantes adicionales de mercados nacionales más pequeños.[30]
- Nestlé introdujo recientemente Nan, una marca de fórmula infantil popular en América Latina, en el mercado estadounidense. Puesto que está dirigida a madres hispanas, las instrucciones de Nan de Nestlé se imprimen en español al frente de la lata. Otras marcas tienen una etiqueta en idioma inglés en el exterior y las instrucciones en español se imprimen en la parte posterior.[31]

Estética

En el capítulo 4 se introdujo el tema de la estética en un análisis de las diversas percepciones del color en diferentes partes del mundo. Los expertos en marketing global deben comprender la importancia de la *estética visual* incorporada en el color o la forma de un producto, etiqueta o paquete. Del mismo modo, los *estilos estéticos*, como el grado de complejidad de una etiqueta, se perciben de manera distinta en diferentes partes del mundo. Por ejemplo, se ha dicho que los vinos alemanes serían más atractivos en mercados de exportación si las etiquetas se simplificaran. Los elementos estéticos que se consideran apropiados, atractivos e interesantes en nuestro país de origen pueden percibirse en forma distinta en otros lugares. En algunos casos, un color estandarizado puede usarse en todos los países; como ejemplos están el color amarillo distintivo del equipo de excavación de Caterpillar y su vestimenta para exteriores autorizada, así como el color rojo del galón de Marlboro. En otros casos, las opciones de color deben cambiarse en respuesta a las percepciones locales. Se señaló en el capítulo 4 que el color blanco se asocia con la muerte y la mala suerte en algunos países asiáticos; recuerde que cuando los directivos de GM negociaban con China para tener la oportunidad de fabricar automóviles en ese país, dieron a los funcionarios chinos regalos de la exclusiva joyería Tiffany & Company en su distintiva caja azul. Los estadounidenses reemplazaron astutamente los listones blancos de Tiffany con listones rojos porque el rojo es considerado un color de la suerte en China y el blanco tiene connotaciones negativas.

[30] Steven L. Gray e Iian Brat, "Read It and Weep? Big Mac Wrapper to Show Fat, Calories", *The Wall Street Journal*, 26 de octubre de 2005, p. B1.

[31] Miriam Jordan, "Nestlé Markets Baby Formula to Hispanic Mothers in U.S.", *The Wall Street Journal*, 4 de marzo de 2004, p. B1.

La estética del empaque es particularmente importante para los japoneses. Esta cuestión llegó hasta el director general de una pequeña empresa estadounidense que fabrica un dispositivo electrónico para controlar la corrosión. Después de pasar mucho tiempo en Japón, el director se las arregló para asegurar varios pedidos del dispositivo. Después de una época inicial de éxitos, los pedidos japoneses disminuyeron; entre otras cosas, al director le dijeron que el empaque era demasiado simple. El director comentó: "no comprendíamos por qué necesitábamos una etiqueta de cinco colores y una caja diseñada especialmente para este dispositivo, que se coloca debajo del capó (cofre) de un automóvil o en la sala de calderas de una empresa de servicios públicos". Un día, mientras esperaba el tren bala en Japón, el distribuidor local del director compró un reloj barato en la estación y pidió que lo envolvieran de manera elegante. El distribuidor le pidió al director estadounidense que adivinara el valor del reloj de acuerdo con el empaque. A pesar de todo lo que había oído y leído acerca de la obsesión de los japoneses con la calidad, el estadounidense entendió por primera vez que, en Japón, "un libro se juzga por su portada". En consecuencia, la empresa renovó su empaque, vigilando detalles tan pequeños como asegurarse de que las tiras de cinta usadas para sellar las cajas se cortaran precisamente del mismo largo.[32]

GARANTÍAS DE PRODUCTOS

Una garantía puede ser un elemento importante de la propuesta de valor de un producto. Una **garantía expresa** es una garantía escrita que asegura que el comprador obtiene aquello por lo que pagó o que proporciona un recurso en caso de que el desempeño de un producto no cumpla con las expectativas. En el marketing global, las garantías se usan como una herramienta competitiva para posicionar a una empresa de manera positiva. Por ejemplo, a finales de la década de 1990, el director general de Hyundai Motor America, Finbarr O'Neill, se dio cuenta de que muchos compradores de automóviles estadounidenses percibían a los automóviles coreanos como "baratos" y se mostraban escépticos sobre la confiabilidad de la marca Hyundai. La empresa había realizado mejoras significativas en la calidad y confiabilidad de sus vehículos, pero las percepciones de los consumidores de la marca no iban a la par con los cambios. O'Neill instituyó un programa de garantía de 10 años o 100 mil millas, que representa la cobertura más completa de la industria automotriz. Al mismo tiempo, Hyundai lanzó varios vehículos nuevos y aumentó sus gastos de publicidad. Los resultados son impresionantes: las ventas estadounidenses de Hyundai aumentaron de 90 mil en 1998 a casi 400 mil vehículos en 2003.

EXTENDER, ADAPTAR, CREAR: ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS EN EL MARKETING GLOBAL

Para aprovechar las oportunidades fuera del país de origen, los líderes encargados de esta tarea deben diseñar e implementar programas de marketing adecuados. Según los objetivos organizacionales y necesidades de mercados de una empresa, un programa específico puede consistir en estrategias de extensión, de adaptación o una combinación de ambas. Una empresa que ha desarrollado un producto o marca local exitoso puede implementar una **estrategia de extensión** que requiere ofrecer un producto prácticamente sin cambios (es decir, "extenderlo") en mercados fuera del país de origen. Una segunda opción es una **estrategia de adaptación**; ésta implica cambiar elementos de diseño, función o empaque en respuesta a las necesidades o las condiciones de los mercados nacionales específicos. Estas estrategias de producto pueden usarse junto con las estrategias de comunicación de extensión o adaptación. Éste es el tipo de decisión estratégica que enfrentan los directivos de una empresa, como Starbucks, que crea una marca y una oferta de producto o servicio en el mercado de su país de origen antes de expandirse a los mercados globales. Una tercera opción estratégica, la **invención de productos**, consiste en el desarrollo de nuevos productos "desde cero" pensando en el mercado mundial.

[32] Nilly Landau, "Face to Face Marketing Is Best", *International Business,* junio de 1994, p. 64.

Las leyes y las regulaciones de diferentes países conducen frecuentemente a adaptaciones obligatorias del diseño de productos. Esto puede verse con mayor claridad en Europa, donde un impulso para la creación del mercado común era el deseo de eliminar las barreras reguladoras y legales que impedían las ventas paneuropeas de los productos estandarizados. Éstas eran particularmente frecuentes en las áreas de estándares técnicos y de salud y seguridad. Por ejemplo, en la industria de alimentos, había 200 barreras legales y reguladoras al comercio internacional dentro de la UE en 10 categorías de alimentos. Entre ellas había prohibiciones o impuestos sobre productos con ciertos ingredientes y diferentes leyes de empaque y etiquetado. A medida que se eliminen estas barreras habrá menos necesidad de adaptar los diseños de productos y muchas empresas podrán crear "euro-productos" estandarizados.

A pesar de la tendencia hacia la convergencia, muchos estándares de productos que permanecen en los libros no se han armonizado. Esta situación puede crear problemas para las empresas que no se ubican en la UE. Dormont Manufacturing, ubicada convenientemente en Export, Pennsylvania, fabrica mangueras que se conectan a freidoras y equipos similares usados en la industria de alimentos. La manguera para gas de Dormont está fabricada con un tubo helicoidal de acero inoxidable sin revestimiento. Los requisitos de la industria británica exigen tubos anulares de metal galvanizado con revestimiento de caucho; las regulaciones italianas especifican tubos anulares de acero inoxidable sin revestimiento. El costo de cumplir con estas regulaciones de forma eficaz deja a Dormont fuera del mercado europeo.[33] Además, la Comisión Europea sigue estableciendo estándares de productos que obligan a muchas empresas no europeas a adaptar sus ofertas de productos o servicios de tal manera que satisfagan las regulaciones del mercado nacional. Por ejemplo, las regulaciones de seguridad para el consumidor implican que McDonald's no puede regalar juguetes de plástico suave con sus Cajitas felices en Europa. Microsoft se ha visto obligada a modificar sus contratos con fabricantes europeos de software y proveedores de servicios de Internet para garantizar que los consumidores de la UE tengan acceso a una amplia gama de tecnologías. Además, la comisión ha establecido directrices rigurosas sobre el contenido de productos que pudiera afectar el reciclaje. Maja Wessels, una activista de United Technologies (UT) con sede en Bruselas, señaló: "hace 20 años, si diseñabas algo de acuerdo con los estándares estadounidenses, podías venderlo muy bien en todo el mundo. Ahora, las circunstancias se han revertido". Los ingenieros de la división Carrier de UT están rediseñando los equipos de aire acondicionado de la empresa para cumplir con las reglas europeas de reciclaje obligatorias, que son más estrictas que los estándares estadounidenses.[34]

Como se mencionó en el capítulo 1, la decisión de extensión, adaptación y creación es uno de los aspectos fundamentales que aborda la estrategia de marketing global de una empresa. Aunque concierne a todos los elementos de la mezcla de marketing, la extensión y la adaptación son muy importantes en las decisiones relacionadas con los productos y la comunicación. Al inicio del capítulo, la figura 10-1 mostraba opciones estratégicas de producto y marca en forma de matriz. La figura 10-4 amplía esas opciones: toma en cuenta todos los aspectos de la comunicación, no sólo la marca. Esta figura muestra cuatro alternativas estratégicas disponibles para Starbucks y cualquier otra empresa que intente expandirse desde su base nacional a nuevos mercados geográficos. Las empresas que están en etapas de desarrollo internacional, global y transnacional emplean estrategias de extensión. La diferencia crítica está en la ejecución y el modo de pensar. Por ejemplo, en una empresa internacional, la estrategia de extensión refleja una orientación etnocéntrica y el *supuesto* de que todos los mercados son similares. Una empresa global, como Gillette, no es víctima de esos supuestos; la orientación geocéntrica de la empresa le permite comprender profundamente sus mercados y aprovechar en forma consciente las similitudes de los mercados mundiales. Del mismo modo, una empresa multinacional utiliza la estrategia de adaptación debido a su orientación policéntrica y al supuesto de que todos los mercados son diferentes. En contraste, la orientación geocéntrica de los gerentes y directivos de una empresa global los hace tomar conciencia de las diferencias reales, más que de las supuestas, que existen entre mercados.

[33] Timothy Aeppel, "Europe's 'Unity' Undoes a U.S. Exporter", *The Wall Street Journal,* 1 de abril de 1996, p. B1.

[34] Brandon Mitchener, "Standard Bearers: Increasingly, Rules of Global Economy Are Set in Brussels", *The Wall Street Journal*, 23 de abril de 2002, p. A1.

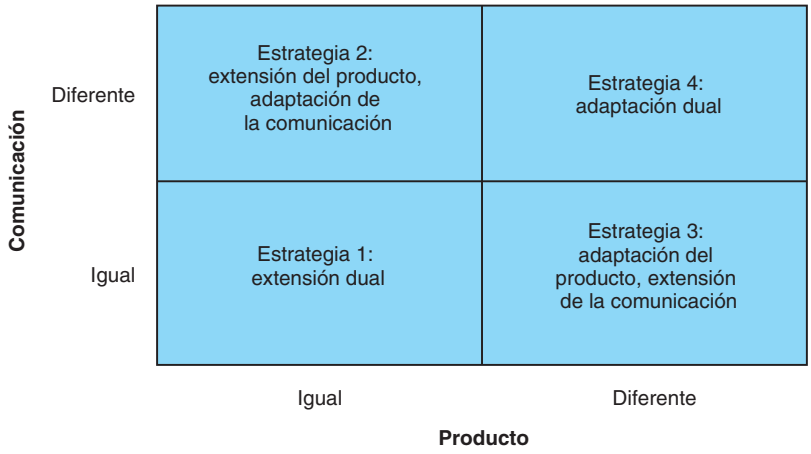


Figura 10-4

Planeación global de productos: alternativas estratégicas

Estrategia 1: extensión del producto y de la comunicación (extensión dual)

Muchas empresas emplean la **extensión del producto y de la comunicación** como una estrategia para buscar oportunidades fuera del mercado nacional. En las condiciones adecuadas, esta es la estrategia de marketing de productos más fácil y también puede ser la más rentable. Las empresas que siguen esta estrategia venden el mismo producto prácticamente sin ninguna adaptación, usando los mismos mensajes publicitarios y promocionales que se usan a nivel nacional, en dos o más mercados o segmentos nacionales. Para que esta estrategia sea eficaz, el mensaje del anunciante debe entenderse a través de diferentes culturas. Este asunto puede ser muy importante en mercados nacionales en desarrollo.

Como regla general, las estrategias de extensión y estandarización se utilizan con más frecuencia con productos industriales (de empresa a empresa) que con productos de consumo. La razón es sencilla: los productos industriales no están tan arraigados en la cultura como los bienes de consumo. Las empresas de tecnología y los fabricantes de productos industriales deben estar muy alertas a las posibilidades de extensión. Por ejemplo, Henkel KGaA de Alemania comercializa la marca de pegamento Loctite a nivel global. No obstante, Henkel también comercializa otros 760 pegamentos, detergentes y productos para el cuidado personal con diferentes fórmulas y marcas registradas. El director general de Henkel, Ulrich Lehner, al comentar sobre Loctite, explica: "no hay muchos productos como ése. Por lo general, debes adaptarte a los gustos locales. Debes tener un equilibrio entre la visión local y las economías de escala centralizadas. Es una batalla constante".[35] Entre los expertos en marketing de consumo orientados a la tecnología, Apple utiliza la estrategia de extensión dual para su reproductor de música digital iPod.

La estrategia de extensión de producto y comunicación es muy atractiva para las empresas globales debido a los ahorros en costos relacionados con esta alternativa. Las fuentes más evidentes de ahorro son las grandes economías en diseño y manufactura, los ahorros de inventario y la eliminación de la duplicación de costos de investigación y desarrollo de productos. También son importantes las economías sustanciales asociadas con la estandarización de la comunicación de marketing. Para una empresa con operaciones mundiales, el costo de preparar por separado anuncios impresos y de televisión para cada mercado puede ser enorme. Aunque estos ahorros en costos son importantes, no deben distraer a los directivos de la meta principal de obtener las máximas utilidades, que puede requerir el uso de una estrategia de adaptación o invención. La extensión de productos, a pesar de sus ahorros en costos inmediatos, puede dar como resultado un fracaso de mercado.

"Recuerdo muy pocos anuncios verdaderamente globales que funcionan. Con frecuencia, las marcas están en diferentes etapas alrededor del mundo y eso significa que hay diferentes trabajos de publicidad que deben llevarse a cabo".[36]

Michael Conrad, director creativo de Leo Burnett Worldwide

[35] Gerrit Wiesmann, "Brands That Stop at the Border", *Financial Times*, 6 de octubre de 2006, p. 10.
[36] Vanessa O'Connell, "Exxon 'Centralizes' New Global Campaign", *The Wall Street Journal*, 11 de julio de 2001, p. B6.

Estrategia 2: extensión del producto y adaptación de la comunicación

Al llevar un producto más allá del mercado nacional, los gerentes encargados del proyecto descubren en ocasiones que las percepciones de los consumidores sobre la "calidad" y el "valor" son distintas a las de su país de origen. Además puede resultar que un producto satisface una necesidad diferente, atrae a un segmento distinto o realiza otra función. Cualquiera que sea el motivo, extender el producto y adaptar el programa de comunicación de marketing puede dar como resultado el éxito de mercado. El atractivo de la estrategia de **extensión del producto y adaptación de la comunicación** es su costo de implementación relativamente bajo. Puesto que el producto físico permanece sin cambios, se evitan gastos de investigación y desarrollo, instalaciones de manufactura e inventario. Los costos más altos de esta estrategia se asocian con investigar el mercado y revisar la publicidad, las iniciativas de promoción de ventas, el material de punto de venta y otros elementos de comunicación según corresponda.

- En Hungría, Eslovaquia y otros países de Europa Central, SABMiller posiciona a Miller Genuine Draft como una marca de estilo de vida internacional más que una marca estadounidense. Se adoptó la estrategia de adaptación de la comunicación después de que una investigación mediante sesiones de grupo (o grupos de enfoque) mostró que muchos europeos tenían en mal concepto la cerveza estadounidense.[37]
- Antes de que los directivos de Ben & Jerry's Homemade lanzaran su helado en el Reino Unido, la empresa realizó una extensa investigación para determinar si el diseño del empaque comunicaba con eficacia la posición de "calidad superior" de la marca. La investigación indicó que los consumidores británicos percibían los colores de manera diferente a los consumidores estadounidenses. Cambiaron el diseño del paquete y Ben & Jerry's tuvo un lanzamiento exitoso en el mercado británico.
- Para promover su chip inalámbrico Centrino, Intel lanzó una campaña publicitaria global que presenta a diferentes combinaciones de celebridades. Las celebridades (como el comediante John Cleese, la actriz Lucy Liu y el rey de la patineta Tony Hawk) fueron seleccionadas por ser muy reconocidas en importantes mercados mundiales. En anuncios impresos, de televisión y en línea, una de las celebridades se sienta en el regazo del usuario de un ordenador móvil.[38]

Los expertos en el marketing de marcas "premium" (o de calidad superior) del whisky tipo bourbon producido en Estados Unidos como Wild Turkey, descubrieron que las imágenes relacionadas con la música Delta blues, Nueva Orleáns y Route 66 son atractivas para los bebedores sofisticados fuera de Estados Unidos. Sin embargo, las imágenes que destacan los orígenes rústicos y poco refinados del bourbon no atraen a los estadounidenses. Del mismo modo, el orujo (aguardiente) Jägermeister se comercializa de manera diferente en mercados nacionales importantes. Su director general Hasso Kaempfe cree que la diversidad de imágenes ha sido un elemento importante del éxito de Jägermeister fuera de Alemania, donde se originó la mezcla de la oscura bebida herbal. En Estados Unidos, Jägermeister fue "descubierto" a mediados de la década de 1990 por clientes de bares, específicamente estudiantes universitarios. El equipo de marketing de Kaempfe, evitando la tradicional publicidad de medios, aprovechó la condición de culto de la marca y contrató a chicas "Jägerettes" para repartir muestras gratuitas; las populares playeras y banderines naranja de la empresa también se distribuyen en conciertos de rock. En contraste, en Italia, el segundo mercado de exportación más grande de la marca, Jägermeister es considerado como un digestivo selecto para consumirlo después de la cena. En Alemania, Austria y Suiza, donde predomina la cultura de la cerveza, Jägermeister y otras marcas de orujo tienen asociaciones más tradicionales, como un remedio para la tos, dolor de estómago y resacas.[39]

[37] Dan Bilefsky y Christopher Lawton, "In Europe, Marketing Beer as 'American' May Not Be a Plus", *The Wall Street Journal*, 21 de julio de 2004, p. B1.
[38] Geoffrey A. Fowler, "Intel's Game: Play It Local, but Make It Global", *The Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 2005, p. B4.
[39] Bettina Wassener, "Schnapps Goes to College", *Financial Times*, 4 de septiembre de 2003, p. 9.

Jägermeister es un ejemplo de **transformación del producto**: el mismo producto físico termina con una función o un uso distinto del que tenía cuando se diseñó o creó en un principio. En algunos casos, un entorno nacional o regional específico permitirá a los gerentes locales un mayor grado de creatividad y toma de riesgos al emprender la tarea de comunicación.

"Los europeos odian a los estadounidenses cuando los ven como los policías del mundo, pero los aman cuando piensan en blue jeans, bourbon y ranchos".[40]

Gary Regan, autor de *The Book of Bourbon*

Estrategia 3: adaptación del producto y extensión de la comunicación

Una tercera estrategia para la planeación global de productos consiste en extender, sin cambiar, la estrategia básica de comunicación del mercado doméstico o la marca registrada, adaptando el producto al uso local o a las condiciones de preferencia. Esta tercera opción estratégica se conoce como **adaptación del producto y extensión de la comunicación**. Hay muchos ejemplos de productos que se han adaptado para que realicen la misma función en todo el mundo bajo diferentes condiciones de mercado. Por ejemplo, los gerentes de la marca Cadillac de GM intentan lograr ventas anuales de 20 mil vehículos fuera de Estados Unidos para 2010. Un nuevo modelo de Cadillac, el BLS, se fabricará en Suecia; es 6 pulgadas más pequeño que el CTS actual y está disponible con un motor diesel opcional. El BLS se venderá únicamente en Europa; James Taylor, el director general de la división Cadillac de GM, comentó: "no hay ningún fanático del Cadillac en Estados Unidos que vaya a comprar un motor de cuatro cilindros de bajo desplazamiento".[41]

Estrategia 4: adaptación del producto y de la comunicación (adaptación dual)

En ocasiones, al comparar un nuevo mercado geográfico con el mercado nacional, los expertos en marketing descubren que difieren las condiciones ambientales o las preferencias de consumo; lo mismo puede ser cierto de la función que realiza un producto o de la receptividad de los consumidores a los mensajes publicitarios. En esencia, ésta es una combinación de las condiciones del mercado con las estrategias 2 y 3. En una situación así, una empresa utilizará la estrategia de **adaptación del producto y de la comunicación (adaptación dual)**. Por ejemplo, los expertos en marketing de aparatos electrodomésticos y de productos para la limpieza del hogar descubrieron que las mujeres italianas no están interesadas en artículos convenientes que simplifiquen el trabajo. En un país donde las mujeres dedican más de 20 horas a la semana a limpiar, planchar y a realizar otras tareas, el resultado final (por ejemplo, un piso realmente limpio y lustroso) es más importante que ahorrar tiempo. Para el mercado italiano, Unilever reformuló su limpiador en spray marca Cif para eliminar mejor la grasa; se introdujeron también diversas variedades y botellas más grandes. Los comerciales de televisión presentan a Cif como más fuerte en vez de conveniente.[42]

Como se mencionó antes, las cuatro alternativas no son mutuamente excluyentes. En otras palabras, una empresa puede utilizar al mismo tiempo diferentes estrategias de producto y comunicación en distintas partes del mundo. Por ejemplo, Nike creó una marca global comercializando zapatos deportivos costosos y tecnológicamente avanzados, junto con una publicidad que destaca una insolencia directa estilo estadounidense y la actitud "sólo hazlo". No obstante, en el enorme y estratégicamente importante mercado chino, esta estrategia tiene varias limitaciones. Por un lado, la imagen de "niño malo" de Nike está en conflicto con los arraigados valores chinos, como el respeto a la autoridad y la devoción filial. Como regla general, los anuncios en China no muestran alteración de la armonía; esto se debe en parte a un gobierno que reprime la disidencia. El precio fue otro asunto: un par regular de zapatos Nike cuesta

40 Kimberly Palmer, "Rustic Bourbon: A Hit Overseas, Ho-Hum in the U.S." *The Wall Street Journal,* 2 de septiembre de 2003, p. B1.
41 Mark Landler, "Europe, Meet Cadillac and Dodge", *The Wall Street Journal,* 2 de marzo de 2005, p. C3.
42 Deborah Ball, "Women in Italy Like to Clean but Shun the Quick and Easy", *The Wall Street Journal,* 25 de abril de 2006, pp. A1, A12.

Tabla 10-3

Jeans Levi's 501 Red-Tab: matriz de adaptación-extensión: comparación entre Estados Unidos y Europa

Elemento de la mezcla de marketing	Estandarizado	Localizado
Producto	Marca registrada "501"; etiqueta roja en el bolsillo posterior.	El ajuste, el acabado y la tela son diferentes en Estados Unidos y Europa. Imagen de marca de "calidad superior" en Europa frente a la imagen masiva o de "uso diario" en Estados Unidos.
Promoción		Las campañas publicitarias anteriores en Europa tenían temas testimoniales tradicionales o "asociados a Estados Unidos"; la nueva campaña europea impresa y televisiva comparte elementos de la trama y el diálogo de *El sueño de una noche de verano* de Shakespeare.
Plaza		Las primeras boutiques "Levi's for Girls" se inauguraron en Europa en 2003.
Precio		Precios más altos en Europa: 85 euros (alrededor de 110 dólares) frente a 30 dólares en Estados Unidos.

Fuente: adaptado de Robert Guy Matthews, "Levi Strauss Brushes Up on Its Shakespeare", *The Wall Street Journal,* 14 de enero de 2005, p. B3.

"Aquí no puedes sólo importar cosméticos. Las empresas deben comprender lo que significa la belleza para las mujeres chinas y lo que ellas buscan, y adaptar las ofertas y la comunicación sobre productos de acuerdo con esto. Es mucho más difícil que vender champú o productos para el cuidado de la piel".[44]

Daisy Ching, Directora Regional de Cuentas de Grupo del Grupo Grey Global de Procter & Gamble

aproximadamente entre 60 y 78 dólares en tanto que un ingreso familiar anual promedio varía de 200 dólares en áreas rurales a 500 dólares en áreas urbanas. A mediados de la década de 1990, Nike respondió con la creación de un zapato que podría ensamblarse en China, en específico para el mercado chino, usando materiales menos costosos y que se vendiera en menos de 40 dólares. Después de años de presentar anuncios diseñados para mercados occidentales por la antigua agencia Hieden & Kennedy, Nike contrató a directores de arte y redactores publicitarios chinos a que trabajaban para la agencia de publicidad J. Walter Thompson, con sede en Shanghai, de WPP Group para crear nuevos anuncios que presentaran atletas locales que apelaran a los sentimientos nacionalistas chinos.[43]

Estrategia 5: invención de productos

Las estrategias de extensión y adaptación son eficaces para muchas oportunidades de mercado globales, aunque no para todas. Por ejemplo, no responden a los mercados donde hay una necesidad, pero no el poder adquisitivo para comprar el producto existente o adaptado. Esta última situación se aplica a los mercados emergentes del mundo, que albergan a casi tres cuartas partes de la población mundial. Cuando el poder adquisitivo de los posibles clientes es limitado, es posible que una empresa tenga que desarrollar un producto completamente nuevo diseñado para aprovechar la oportunidad de mercado a un precio que esté al alcance del posible cliente. Lo contrario también es cierto: las empresas de países de bajos ingresos que han logrado éxito a nivel local podrían tener que ir más allá de la mera adaptación y "subir el nivel", llevando a estándares mundiales los diseños de sus productos si desean ser exitosas en países de altos ingresos. La **innovación**, el proceso que consiste en dotar a los recursos con una nueva capacidad para crear valor, es una estrategia de producto exigente, aunque potencialmente satisfactoria para alcanzar mercados masivos de países menos desarrollados, así como importantes segmentos de mercado de países industrializados.

Dos empresarios que trabajan de manera independiente se dieron cuenta de que millones de personas de todo el mundo necesitan anteojos de bajo costo. Robert J. Morrison, un optometrista estadounidense, creó los Instant Eyeglasses. Estos anteojos utilizan lentes convencionales que se adaptan en minutos y se venden en 200 dólares el par. Joshua Silva, un profesor de física de la Universidad de Oxford, adoptó un método de mayor tecnología: anteojos con lentes de membranas transparentes rellenas con un

[43] Sally Goll Beatty, "Bad-Boy Nike Is Playing the Diplomat in China", *The Wall Street Journal,* 10 de noviembre de 1997, p. B1.

[44] Laurel Wentz, "P&G Launches Cover Girl in China", *Advertising Age,* 31 de octubre de 2005, p. 22.

fluido claro de silicona. Con el uso de dos calibradores manuales, los usuarios pueden aumentar o disminuir la potencia de las lentes regulando la cantidad de fluido contenido en ellas. El profesor Silva espera vender las lentes en países en desarrollo aproximadamente en 10 dólares el par.[45] Otro ejemplo de la estrategia de innovación es la empresa sudafricana que otorgó en licencia la patente británica de un radio de baterías operado con manivela. El radio fue diseñado por un inventor inglés en respuesta a la necesidad de radios en países de bajos ingresos. Los consumidores de estos países no tienen electricidad en sus hogares y no pueden costear baterías de repuesto. Su innovación es una solución evidente: un radio de manivela, ideal para las necesidades de personas de bajos ingresos de mercados emergentes. Los usuarios simplemente dan vuelta a la manivela y el radio funciona durante casi una hora con la energía generada por una serie corta de giros.

En ocasiones, los fabricantes de países en desarrollo que tratan de volverse globales también utilizan estrategias de innovación. Por ejemplo, Thermax, una empresa hindú, logró mucho éxito en su mercado nacional con pequeños calentadores industriales. Los ingenieros desarrollaron un nuevo diseño para el mercado hindú que redujo significativamente el tamaño de la unidad de calentamiento individual. Sin embargo, era muy probable que el nuevo diseño no tuviera éxito fuera de India. En este país, donde los costos laborales son bajos, los complejos requisitos de instalación no son un problema. La situación es diferente en países de altos salarios donde los clientes industriales exigen complejos sistemas integrados que se instalan rápidamente. El director ejecutivo de Thermax dio instrucciones a sus ingenieros de diseñar para el mercado mundial. La apuesta rindió frutos: en la actualidad, Thermax es uno de los productores de calentadores pequeños más grandes del mundo.[46]

Las ganadoras de la competencia global son las empresas que pueden desarrollar productos que ofrecen los mayores beneficios, que a su vez crean el mayor valor para los compradores de cualquier parte del mundo. En algunos casos, el valor no se define en términos de rendimiento, sino más bien de la percepción de consumo. La calidad del producto es fundamental, es con frecuencia algo evidente, pero también es necesario apoyar la calidad del producto con comunicados de publicidad y marketing imaginativos, que creen valor. Casi todos los expertos de la industria creen que un mensaje y una campaña publicitaria globales son más eficaces para crear la percepción de valor que una serie de campañas nacionales independientes.

"Diseñar una motocicleta Harley-Davidson para los mercados internacionales requiere una colaboración constante entre los equipos de diseño de todo el mundo. Usamos videoconferencias, llamadas telefónicas, correo electrónico y reuniones en las instalaciones para mejorar la comunicación. Aconsejamos a nuestros ingenieros que permanezcan cerca de los clientes en los mercados donde éstos se encuentran, de tal manera que podamos reaccionar con rapidez a los deseos de los clientes y a las regulaciones internacionales en constante cambio.[48]

Bruce Roberts, ingeniero de diseño mecánico de Harley-Davidson

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS *en marketing global*

Colgate

Colgate siguió la estrategia de innovación de producto al desarrollar Total, una nueva marca de dentífrico cuya fórmula, simbolismos y atractivo para el consumidor final se diseñaros desde cero para atravesar con facilidad las fronteras nacionales. El producto se probó en seis países, cada uno con un perfil cultural distinto: Filipinas, Australia, Colombia, Grecia, Portugal y el Reino Unido. Hoy en día, Total está disponible en más de 100 países; gracias a las extensiones de línea, como Total Advanced Clean, Colgate tiene ahora una participación líder (alrededor del 37 por ciento) del mercado estadounidense de pastas dentales. La marca gana también participación en los mercados estratégicos, como Brasil, Rusia, India y México. Según John Steel, vicepresidente senior de desarrollo empresarial global de Colgate, el éxito de Total se debe a la aplicación de un principio fundamental de marketing: los consumidores son los que crean o descontinúan las marcas. "no hay consumidores en 300 Park Avenue", dice refiriéndose a las oficinas centrales de la empresa. Steel explica: "obtienes mucho más beneficios y puedes hacer mucho más cosas con una marca global que con una local. Puedes traer el mejor talento publicitario del mundo para resolver un problema, los mejores investigadores, el mejor apalancamiento de tu organización a algo verdaderamente global. Entonces, toda tu investigación y desarrollo, los enormes costos de empaque y la publicidad rinden frutos, y puedes apalancar toda la organización al mismo tiempo".[47]

45 Amy Borrus, "Eyeglasses for the Masses", *Business Week,* 20 de noviembre de 1995, pp. 104-105; Nicholas Thompson, "Self-Adjusted Glasses Could Be Boon to Africa", *The New York Times,* 10 de diciembre de 2002, p. D6.

46 Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, "Going Global: Lessons from Late Movers", *Harvard Business Review* 78, No. 2, marzo-abril de 2000, p. 137.

47 Pam Weisz, "Border Crossings: Brands Unify Image to Counter Cult of Culture", *Brandweek,* 31 de octubre de 1994, p. 24.

48 Bruce Wiebusch, "Deere, Hogs, and International Design", *Design News,* 18 de noviembre de 2002.

Tabla 10-4

Comparación de mercados de productos: Estados Unidos y la UE frente a los países BRIC

Estados Unidos y la UE	Brasil	Rusia	India	China
Desarrollo de productos y derechos de propiedad intelectual (DPI)				
Hay capacidades sofisticadas de producto y diseño que están disponibles. Los gobiernos vigilan el cumplimiento de los DPI y protegen las marcas registradas, de tal manera que las inversiones en investigación y desarrollo generen ventajas competitivas.	Existe capacidad de diseño local. En algunos sectores han surgido disputas sobre DPI.	Rusia posee una fuerte capacidad de diseño local, pero muestra una actitud ambivalente hacia los DPI. Existen suficientes autoridades reguladoras, pero la vigilancia del cumplimiento de la ley es inconsistente.	Hay cierta capacidad de diseño local disponible. Existen problemas de DPI con Estados Unidos en algunas industrias. Los cuerpos reguladores vigilan la calidad y el fraude de productos.	La imitación y la piratería abundan. El castigo por la violación de DPI varía a lo largo de las provincias y por nivel de corrupción.
Percepciones y manejo de marca				
Los mercados son maduros y tienen fuertes marcas locales y globales. La profusión de marcas abarrota la selección de consumo. Hay muchas agencias publicitarias disponibles.	Los consumidores aceptan tanto las marcas locales como las globales. Hay agencias publicitarias globales y locales.	Los consumidores prefieren las marcas globales de automóviles y alta tecnología. Las marcas locales prosperan en negocios de alimentos y bebidas. Hay algunas agencias publicitarias locales y globales.	Los consumidores compran tanto marcas locales como globales. Hay agencias publicitarias globales, pero han tenido menos éxito que las locales.	Los consumidores prefieren comprar productos de empresas estadounidenses, europeas y japonesas. Las agencias publicitarias globales dominan el negocio.

Fuente: adaptado de Tarun Khanna, Krishna G. Palepu y Jayant Sinha, "Strategies That Fit Emerging Markets", *Harvard Business Review* 83, No. 6, junio de 2005, p. 69.

Cómo elegir una estrategia

Casi todas las empresas siguen estrategias de productos y comunicación que optimizan las utilidades empresariales a largo plazo. ¿Qué estrategia para los mercados globales logra mejor su meta? No hay una respuesta general a esta pregunta. Quienes comienzan a operar en los mercados globales, deben abordar las cuestiones señaladas anteriormente. Además, vale la pena señalar que los gerentes locales corren el riesgo de cometer dos tipos de errores relacionados con las decisiones sobre el producto y la comunicación. Un error es caer víctima del **síndrome "no inventado aquí" (NIA)**, *ignorando* las decisiones que toman los gerentes de subsidiarias y filiales, que por lo regular tienen mayor experiencia. Los directivos que se comportan de esta manera están ignorando todos los esfuerzos que ya se han hecho para aprovechar las políticas de producto y comunicación fuera del mercado del país de origen. El otro error es *imponer* políticas sobre todas las empresas filiales bajo el supuesto de que lo que es adecuado para los clientes del mercado doméstico también debe serlo para los clientes de otras partes del mundo.

En resumen, la selección de la estrategia de producto y comunicación en marketing global depende de tres factores decisivos: 1) el producto mismo, definido en términos de la función que realiza o la necesidad que satisface; 2) el mercado, definido en términos de las condiciones de uso del producto, las preferencias de posibles clientes y la habilidad y disposición de comprar, y 3) los costos de adaptación y manufactura para la empresa, considerando estas estrategias de producto y comunicación. Sólo después del análisis del encaje producto-mercado y de las capacidades y costos de la empresa, los directivos pueden elegir la estrategia más rentable. La tabla 10-4 identifica

aspectos importantes de la estrategia de producto y comunicación de Estados Unidos y la UE, y los compara con los de países BRIC.

NUEVOS PRODUCTOS EN EL MARKETING GLOBAL

La matriz mostrada en la figura 10-4 proporciona un esquema para evaluar si las estrategias de extensión o adaptación pueden ser eficaces. Sin embargo, las cuatro opciones estratégicas descritas en la matriz no representan necesariamente las mejores respuestas posibles a las oportunidades de mercado globales. Para ganar en la competencia global, los expertos en marketing, diseñadores e ingenieros deben romper con convencionalismos y crear productos innovadores que ofrezcan un valor superior a nivel mundial. En el entorno de mercado actual, competitivo y dinámico, muchas empresas descubren que el desarrollo y la introducción continuos de nuevos productos son decisivos para la supervivencia y el crecimiento. Ése es el punto de la estrategia 5, la innovación de productos. De modo similar, los expertos en marketing deben buscar oportunidades para crear campañas publicitarias globales con el propósito de apoyar al nuevo producto o marca.

Identificación de ideas de nuevos productos

¿Qué es un nuevo producto? La novedad de un producto se evalúa en el contexto de su relación con aquellos que lo compran o usan. La novedad también puede ser organizacional, como cuando una empresa adquiere un producto ya existente con el que no tiene ninguna experiencia previa. Por último, un producto existente que no es nuevo para una empresa puede ser nuevo para un mercado específico. El punto de partida de un programa mundial eficaz de nuevos productos es un sistema de información que busca ideas de nuevos productos en todas las fuentes potencialmente útiles y las canaliza a centros importantes de selección y decisión dentro de la organización. Las ideas provienen de muchas fuentes, como clientes, proveedores, competidores, vendedores de la empresa, distribuidores y agentes, directivos de subsidiarias, directivos de oficinas centrales, fuentes documentales (por ejemplo, informes y publicaciones de servicios de información) y, finalmente, observación de primera mano real del entorno de mercado.

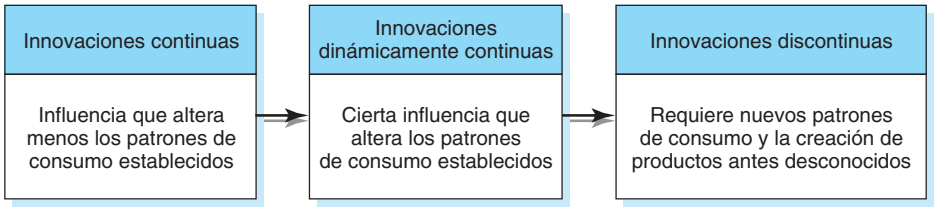
El producto puede ser un invento nuevo por completo o una innovación que requiera de mucho aprendizaje por parte de los usuarios. Cuando estos productos son exitosos, crean nuevos mercados y patrones de consumo que representan literalmente una ruptura con el pasado; a veces se denominan **innovaciones discontinuas**.[49] Por ejemplo, el impacto revolucionario de los VCRs se explica mediante el concepto de cambio de tiempo: el atractivo inicial de aparato era que liberaba a los televidentes de la tiranía de la programación en red. Por primera vez era posible grabar la programación de televisión para verla posteriormente. El crecimiento del mercado y la aceptación de los VCRs también fue impulsado por la industria de la renta de videos, que floreció para satisfacer las necesidades de los propietarios de VCR. Del mismo modo, la revolución de las computadoras personales que comenzó hace dos décadas dio lugar a la democratización de la tecnología. Cuando se introdujeron por primera vez, las PCs eran una innovación continua que transformó drásticamente la manera de vivir y trabajar de los usuarios.

Una categoría intermedia de novedad altera menos y requiere menos aprendizaje de parte de los consumidores; estos productos se denominan **innovaciones dinámicamente continuas**. Los productos que tienen este nivel de innovación comparten ciertas características con las generaciones previas, al mismo tiempo que incorporan nuevas características que ofrecen valor agregado, como un aumento considerable del rendimiento o mayor conveniencia. Estos productos causan disrupciones relativamente más pequeñas que los patrones de consumo ya existentes. Los sistemas de afeitar Sensor, SensorExcel y Mach3 representan los esfuerzos continuos de Gillette para ofrecer nueva tecnología para el afeitado húmedo, una actividad que se realiza en la actualidad mucho más de lo que se ha hecho durante décadas. La industria de electrónica de consumo ha sido la fuente de muchas innovaciones dinámicamente continuas. Los estéreos personales, como el Walkman de Sony, proporcionan música en movimiento,

[49] La terminología y el esquema aquí descritos se adaptaron de Thomas Robertson, "The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation", *Journal of Marketing* 31, No. 1, enero de 1967, pp. 14-19.

Figura 10-5

Continuo de nuevos productos



algo con lo que las personas ya estaban acostumbradas desde la introducción del radio de transistores en la década de 1950; la innovación fue un sistema de reproducción de casetes miniatura. La llegada del disco compacto a principios de la década de 1980 proporcionó una mejor experiencia de escuchar música, aunque no requirió cambios de comportamiento significativos. De modo similar, para el deleite de los adictos a la televisión, los televisores LCD y plasma de pantalla plana y ancha ofrecen a los espectadores un funcionamiento significativamente mejor sin requerir nuevos comportamientos.

Casi todos los productos nuevos entran dentro de una tercera categoría, la **innovación continua**. Estos productos son comúnmente versiones "nuevas y mejoradas" de los existentes y requieren menos gasto de investigación y desarrollo (I&D) para desarrollarlos que las innovaciones dinámicamente continuas. Las innovaciones continuas causan una disrupción mínima de los patrones de consumo existentes y requieren menor cantidad de aprendizaje por parte de los compradores. Como se mencionó anteriormente, la novedad se evalúa con relación a un comprador o usuario. Cuando un usuario común de PC que busca una versión mejorada compra un nuevo modelo con un procesador más rápido o más memoria, la PC puede considerarse una innovación continua. No obstante, para un usuario de primera vez, la misma computadora representa una innovación discontinua. Las empresas de bienes de consumo empacados y los expertos en marketing de alimentos dependen en gran medida de la innovación continua al introducir nuevos productos. Con frecuencia, éstos adquieren la forma de **extensiones de línea**, como nuevos tamaños, sabores y versiones bajas en grasa. La figura 10-5 muestra tres grados de novedad de productos, representados como un continuo.

Desarrollo de nuevos productos

Una importante fuerza impulsora para el desarrollo de productos globales es el costo de la I&D de los productos. A medida que la competencia se intensifica, las empresas descubren que pueden reducir el costo de I&D de un producto desarrollando un diseño de producto global. Con frecuencia, la meta consiste en crear una **plataforma única**, es decir, un elemento o componente básico del diseño del producto, que se adapte de manera rápida y barata a los diversos mercados nacionales. Christopher Sinclair comentó durante su cargo como presidente y director general de PepsiCo Foods and Beverages International: "lo que en realidad deseas hacer es analizar las cuatro o cinco plataformas que te permitan impactar países, convertirte en un operador de escala y hacer las cosas que hacen los expertos en marketing global".[50]

Incluso los automóviles, que deben cumplir con estándares nacionales de seguridad y contaminación, se diseñan actualmente pensando en los mercados globales. Con una plataforma global de productos, los fabricantes automotrices pueden ofrecer una adaptación de un diseño global según se requiera en vez de crear diseños únicos para países o regiones geográficos individuales. El Ford Focus, lanzado en Europa a finales de 1998 y en Estados Unidos en 1999, se comercializa globalmente con un mínimo de adaptación. El ingeniero director del proyecto Focus era de Gran Bretaña, el director técnico era alemán, la gerente del proyecto era irlandesa y el director de diseño era anglo-australiano. Con el Ford 2000, se recortaron alrededor de 1,000 dólares por vehículo de los costos de desarrollo.[51]

[50] "Fritos 'Round the World", *Brandweek*, 27 de marzo de 1995, pp. 32, 35.
[51] Robert L. Simison, "Ford Hopes Its New Focus Will Be a Global Bestseller", *The Wall Street Journal*, 8 de octubre de 1998, p. B10.

Una plataforma estandarizada fue también un factor primordial a considerar cuando GM emprendió la tarea de rediseñar su minivan. La junta directiva de GM, con una mentalidad global, dirigió al equipo de diseño para crear un vehículo que sería popular tanto en Estados Unidos como en Europa. Como las carreteras de Europa son por lo regular más angostas y el combustible es más costoso, los ingenieros europeos insistieron en un vehículo más pequeño que la típica minivan. Al final, los diseñadores de interiores pudieron proporcionar un amplio espacio interior en una carrocería un poco más pequeña. Con el uso de metales ligeros como el magnesio para algunos componentes, el peso del vehículo se redujo al mínimo, con una mejora correspondiente en la economía de combustible. En Estados Unidos, las minivans se comercializan como Chevrolet Venture, Pontiac Transport y Oldsmobile Silhouette. La versión Opel Sentra se exportará a Alemania y el Vauxhall Sintra, con volante a la derecha, está destinado para el mercado británico.[52]

Deben tomarse en cuenta otros costos relacionados con el diseño, incurridos por el fabricante o el usuario final. La *durabilidad* y la *calidad* son características importantes del producto que deben ser adecuadas para el mercado propuesto. En Estados Unidos, Europa y América Latina, los compradores de automóviles no desean incurrir en altos costos de servicio. Como resultado, el nuevo Ford Focus se diseñó de tal manera que su mantenimiento y reparación fueran menos costosos. Por ejemplo, bajar la máquina requiere sólo 1.5 horas, alrededor de la mitad del tiempo requerido para bajar la del Escort descontinuado. Además, los paneles de la carrocería se atornillan en vez de soldarse y las luces traseras se instalan en un nivel más alto de tal modo que sea menos probable que se rompan en accidentes menores que suceden en los estacionamientos.

Departamento internacional de nuevos productos

Como se mencionó antes, se requiere un volumen alto de flujo de información para detectar en forma adecuada oportunidades de nuevos productos y posteriormente se requiere mucho esfuerzo para seleccionar estas oportunidades con el propósito de identificar a los candidatos para el desarrollo de los productos. El mejor diseño organizacional para abordar estos requisitos es un departamento de nuevos productos. Los gerentes de este departamento participan en varias actividades. En primer lugar, aseguran que todas las fuentes de información relevantes se utilicen continuamente en busca de ideas de nuevos productos. En segundo lugar, seleccionan estas ideas para identificar las más adecuadas para ser investigadas. En tercer lugar, estudian y analizan ideas selectas de nuevos productos. Por último, aseguran que la organización comprometa recursos a los nuevos productos que probablemente sean los mejores candidatos y que participe continuamente en un programa sistemático de introducción y desarrollo de nuevos productos a nivel mundial.

Con la enorme cantidad de nuevos productos potenciales, casi todas las empresas establecen matrices de selección para centrarse en las ideas más adecuadas para realizar una investigación. Las siguientes preguntas son importantes para esta tarea:

1. ¿Qué tan grande es el mercado para este producto a diversos precios?
2. ¿Cuáles son las probables acciones competitivas en respuesta a nuestra actividad con este producto?
3. ¿Podemos comercializar el producto a través de nuestra estructura existente? Si no es así, ¿qué cambios se requerirán y en qué costos incurriremos para hacer los cambios?
4. Según los cálculos de la posible demanda de este producto, a precios específicos, con niveles estimados de competencia, ¿podemos abastecer el producto a un costo que genere una utilidad adecuada?
5. ¿Encaja este producto con nuestro plan de desarrollo estratégico? a) ¿El producto es consistente con nuestras metas y objetivos generales? b) ¿El producto es consistente con nuestros recursos disponibles? c) ¿El producto es consistente con nuestra estructura gerencial? d) ¿El producto tiene un potencial global adecuado?

[52] Rebecca Blumenstein, "While Going Global, GM Slips at Home", *The Wall Street Journal*, 8 de enero de 1997, pp. B1, B4.

Por ejemplo, el equipo de desarrollo corporativo de Virgin evalúa a diario más de una docena de propuestas procedentes del exterior de la empresa, así como propuestas del personal de Virgin. Brad Rosser, ex Director de Desarrollo Corporativo de Grupo de Virgin dirigió al equipo durante varios años. Al evaluar ideas de nuevos productos, Rosser y su grupo buscaron sinergias con los productos existentes de Virgin, precios, oportunidades de mercado, riesgo frente a retorno sobre la inversión y si la idea "usa o abusa" de la marca Virgin. Las empresas recientes que han recibido luz verde son Virgin Jeans, una cadena de tiendas de ropa de mezclilla; Virgin Bride, un servicio de asesoría de bodas, y Virgin Net, un proveedor de servicios de Internet.[53]

Evaluación de nuevos productos

La principal lección de la introducción de nuevos productos fuera del mercado nacional ha sido que siempre que un producto interactúe con elementos humanos, mecánicos o químicos, existe la posibilidad de una incompatibilidad sorpresiva e inesperada. Puesto que prácticamente *cada* producto concuerda con esta descripción, es importante evaluar un producto en las condiciones de mercado reales antes de proseguir con su introducción a gran escala. Una evaluación no implica necesariamente una iniciativa de prueba de mercado a gran escala, ya que puede consistir tan sólo en observar el uso real del producto en el mercado meta.

La incapacidad para evaluar las condiciones de uso reales puede dar lugar a grandes sorpresas, como lo experimentó Unilever cuando introdujo una nueva marca de detergente en Europa sin pruebas de mercado suficientes. Unilever gastó 150 millones de dólares para desarrollar el nuevo detergente, formulado con una compleja molécula de manganeso quitamanchas cuyo objetivo era limpiar las telas más rápido y a temperaturas más bajas que los productos de la competencia, como Ariel de Procter & Gamble. Respaldado por un presupuesto de marketing de 300 millones de dólares, el detergente se lanzó en abril de 1994 como Persil Power, Omo Power y otras marcas registradas. Después de una reestructuración, Unilever redujo el tiempo requerido para introducir nuevos productos en Europa de 3 años a 16 meses. En este ejemplo específico, la mayor eficiencia junto con el entusiasmo corporativo por la nueva fórmula dieron como resultado una debacle de marketing. Los consumidores descubrieron que algunas prendas de ropa se dañaban después de lavarlas con Power. P&G aprovechó rápidamente la situación, ya que publicó anuncios de periódico denunciando a Power y ordenó pruebas de laboratorio para verificar que el daño ocurrió de hecho. El presidente de Unilever, Sir Michael Perry, denominó el fiasco de Power, "el mayor revés de marketing que hayamos visto". Unilever reformuló a Power, pero era demasiado tarde para salvar la marca. La empresa perdió la oportunidad de ganar participación frente a P&G en Europa.[54] Finalmente, se lanzó una versión reformulada del producto con la marca Persil Performance.

[53] Elena Bowes, "Virgin Flies in Face of Conventions", *Ad Age International,* enero de 1997, p. i4.
[54] Laurel Wentz, "Unilever's Power Failure a Wasteful Use of Haste", *Advertising Age,* 6 de mayo de 1995, p. 42.

resumen

El producto es el elemento más importante del programa de marketing de una empresa. Los expertos en marketing global enfrentan el reto de formular estrategias coherentes de producto y marca a nivel mundial. Un **producto** es considerado como un conjunto de características tangibles e intangibles que, en conjunto, proporcionan beneficios a un comprador o usuario. Una **marca** es un conjunto complejo de imágenes y experiencias en la mente del cliente. En la mayoría de los países, las **marcas locales** compiten con las **marcas internacionales** y las **marcas globales**. Un **producto global** satisface los deseos y las necesidades de un mercado global. Una **marca global** tiene el mismo nombre, así como una imagen y un posicionamiento similares en casi todo el mundo. Muchas empresas globales hacen uso de **imágenes de marca** favorables y del alto **valor de marca** al utilizar estrategias de **combination (tiered) branding, co-branding** y **extensión de marca**. Las empresas crean marcas fuertes en todos los mercados por medio del **liderazgo de marca global**. La **jerarquía de Maslow** es un esquema basado en necesidades que permite comprender las oportunidades para desarrollar productos locales y globales en diferentes partes del mundo. Algunos productos y marcas se benefician del **efecto del país de origen**. Las decisiones sobre productos también deben abordar cuestiones de empaque, como el **etiquetado** y la **estética**. Además, las políticas de **garantía** deben ser adecuadas para cada mercado nacional.

Las estrategias de producto y comunicación pueden considerarse desde un esquema que permite combinaciones de tres estrategias: **estrategia de extensión**, **estrategia de adaptación** y **estrategia de innovación**.

Hay cinco alternativas estratégicas disponibles para las empresas que buscan su expansión geográfica: **extensión del producto y de la comunicación**, **extensión del producto y adaptación de la comunicación**, **adaptación del producto y extensión de la comunicación**, **adaptación del producto y de la comunicación** e **innovación**. Las alternativas estratégicas que elija una empresa específica dependerán del producto y la necesidad que éste satisface, las preferencias y el poder adquisitivo de los clientes, y los costos de adaptación frente a los de estandarización. La **transformación del producto** ocurre cuando un producto que se introdujo en nuevos mercados nacionales realiza una función distinta o se usa de manera diferente de su objetivo inicial. Al seleccionar una estrategia, la gerencia debe hacer un esfuerzo consciente para evitar el **síndrome "no inventado aquí" (NIA)**.

La competencia global ha presionado a las empresas para que sobresalgan en el desarrollo de **plataformas** estandarizadas de productos que sirvan como fundamento para una adaptación eficiente en costos. Los nuevos productos se clasifican en **innovaciones discontinuas**, **dinámicamente continuas** o **continuas**. El lanzamiento exitoso de un producto requiere comprender cómo se desarrollan los mercados: en secuencia a través del tiempo o en forma simultánea. En la actualidad, muchos nuevos productos se lanzan en múltiples mercados nacionales, ya que los ciclos de desarrollo de productos se acortan y aumentan los costos de desarrollo de productos.

preguntas de repaso

1. ¿Cuál es la diferencia entre un producto y una marca?
2. ¿Cómo difieren los productos locales, internacionales y globales? Cite algunos ejemplos.
3. ¿Cuáles son algunos de los elementos que integran una marca?, ¿Estos elementos son tangibles o intangibles?
4. ¿Qué criterios deben tomar en cuenta los responsables del marketing al tomar decisiones de diseño de productos?
5. ¿De qué manera las actitudes de los compradores hacia el país de origen de un producto afectan la estrategia de marketing?
6. Identifique varias marcas globales. ¿Cuáles son algunas de las razones del éxito de las marcas que eligió?
7. Describa brevemente diversas combinaciones de estrategias de producto y comunicación que están disponibles para los responsables del marketing global. ¿Cuándo es apropiado usar cada una de ellas?
8. Compare las tres categorías de innovación analizadas en el capítulo. ¿Qué tipo de innovación representan los televisores de alta definición de pantalla plana y ancha?

desarrolle sus propias habilidades de marketing global

1. Cada mes de agosto, la revista *Business Week* presenta una encuesta de marcas globales como artículo de portada. La tabla 10-2 muestra la clasificación de las principales marcas en 2006. Revise la lista y elija alguna marca que le interese. Compare la clasificación de 2006 con la clasificación más reciente, que puede encontrar consultando la versión impresa de *Business Week* o buscando el artículo en línea. ¿Cómo ha cambiado la clasificación de la marca? Consulte fuentes adicionales (por ejemplo, artículos de medios impresos, informes anuales, el sitio Web de la empresa) para comprender mejor los factores y las fuerzas que contribuyeron al ascenso o descenso de la marca en la clasificación.

integre sus habilidades de marketing global

1. En el capítulo 1 le presentamos el concepto de *apalancamiento* como una fuerza impulsora de la iniciativa del marketing global. Aquí, en el capítulo 10, John Steel de Colgate habla sobre la importancia del apalancamiento en el lanzamiento de la pasta dental Total. Revise el tema en el capítulo 1 y relaciónelo con su análisis en el capítulo 10. Esto le permitirá comprender con mayor profundidad la importancia del apalancamiento en las decisiones relacionadas con la estrategia de marketing global.

Caso 10-1

Ahora en acción en su sala: guerras de consolas de videojuegos

Cada año, los televisores de alta definición de pantalla plana son productos de gran venta durante la temporada de compras vacacionales (vea la introducción del capítulo). Existe una amplia variedad de televisores de alta definición de los fabricantes de electrónica líderes del mundo. Justo en los pasillos de Wal-Mart, Best Buy y minoristas similares, Nintendo y Sony libran una batalla de marketing independiente por los corazones, las mentes y los dólares de los consumidores. En noviembre de 2006, después de meses de retrasos, Sony lanzó el PlayStation 3 (PS3) en Estados Unidos. La capacidad avanzada de gráficos la proporcionaba un reproductor DVD de alta definición integrado usando un formato conocido como Blu-ray. En un principio, el PS3 estaba disponible en dos modelos, uno con un disco duro de 20 gigabytes y otro de 60 gigabytes, con un precio de 499 y 599 dólares. En diciembre, Nintendo lanzó el Wii, su última consola de videojuegos. Con un precio de 250 dólares, 249 euros (eurozona) y 179 libras (Reino Unido), el Wii presenta un control inalámbrico sensible al movimiento que permite a los jugadores simular actividades como pesca, golf y esgrima. Las nuevas consolas de videojuegos comenzaron a llegar alrededor de un año después de que se habían vendido a nivel mundial alrededor de 10 millones de unidades del Xbox 360 de Microsoft para finales de 2006.

El Señor Kutaragi de Sony Blu-ray anunciando el lanzamiento

Los observadores de la industria destacaron que las estrategias de Nintendo y Sony para sus respectivas consolas de videojuegos conllevan mayores riesgos. Nintendo desafiaba la opinión ortodoxa de la industria, según la cual cada nueva generación de máquinas debe ser más rápida y poderosa que la anterior. Los diseñadores de Nintendo, cuyas consolas anteriores incluían a Nintendo 64 (1996) y GameCube (2001), escogieron deliberadamente un camino distinto: crearon una máquina más fácil de usar y menos costosa de fabricar. Los diseñadores también se guiaban por la sensación de que muchos videojuegos se habían vuelto tan difíciles de aprender que atraían principalmente a jugadores diestros. Satoru Iwata, presidente y director de Nintendo, señaló: "todos pensaban que los consumidores seguirían comprando nuevas consolas siempre y cuando pudieran jugar videojuegos más reales e impresionantes. También habría gente que se alejaría porque se volvieron demasiado complejos". Con el Wii, Nintendo esperaba atraer a jugadores veteranos adictos a juegos como *Mario Brothers* y *Zelda*, así como a jugadores inexpertos o novatos.

Sony había disfrutado de un éxito masivo mundial con el PlayStation (1994) y el PlayStation 2 (PS2) (2000), cada uno de los cuales había vendido más de 100 millones de unidades. PS2 dominaba un impresionante 70 por ciento del mercado de consolas. Los diseñadores de Sony intentaron "aumentar la competencia" con el PS3. En primer lugar, la empresa invirtió más de 2,000 millones de dólares en un nuevo chip procesador denominado Cell que tiene tanta velocidad como una supercomputadora y ofrece una calidad de gráficos superior. Otro componente, un diodo láser que reproduce DVDs de alta definición de la siguiente generación, tenía por objeto impulsar la adopción de un nuevo formato de video denominado Blu-ray que Sony había desarrollado. No obstante, fue difícil producir el diodo en cantidades masivas, lo que ocasionó escasez del producto en su lanzamiento durante las vacaciones estadounidenses.

La capacidad Blu-ray del PS3 representaba un nuevo campo de batalla en la iniciativa de la industria electrónica de consumo de convertir las salas de cualquier lugar en centros de entretenimiento digital. Conforme los consumidores cambian a televisores de alta definición, muchos también desean ver películas DVD en alta definición. Los DVDs convencionales pueden reproducir películas en formato de pantalla ancha; sin embargo, la definición de la imagen es estándar. Aunque esto representa una mejora sobre los casetes VHS, los DVDs convencionales ofrecen únicamente 480 líneas de resolución.

En la primavera de 2006, Toshiba lanzó reproductores dedicados de video digital de la siguiente generación con un formato conocido como HD-DVD. Tanto el HD-DVD como el Blu-ray presentan una reproducción DVD de alta definición; esto significa que los aficionados a los videos caseros pueden disfrutar de 1080 líneas de resolución (la reproducción de video de la mejor calidad posible) en sus televisores de alta definición de pantalla ancha. No obstante, la tecnología Blu-ray de Sony es incompatible con la de Toshiba; esto significa que se requiere un reproductor Blu-ray, como el BDP-S1 o PS3 de Sony, para reproducir una película Blu-ray. De modo similar, se requiere un reproductor de Toshiba para ver una película en el formato HD-DVD.; por otro lado, los propietarios de Xbox 360 pueden agregar un reproductor HD-DVD a su consola de videojuegos por 199 dólares. En cualquier formato, los reproductores de video de alta definición independientes son costosos; el BDP-S1 de Sony tiene un precio de lista de 999.99 dólares, en tanto que el del S300 es de 600.00 dólares. Los precios de los modelos de Toshiba varían de 399.99 a 799.99 dólares.

En marzo de 1997, PS3 salió por fin a la venta en Europa. Algunos observadores de la industria creen que el éxito o fracaso del lanzamiento europeo determinará en última instancia el resultado de la guerra de videoconsolas. Paul Jackson, analista de Forrester Research, explicó: "creo que Microsoft y Sony ven a Europa como el territorio más importante. Casi con certeza, Microsoft ganará en Estados Unidos y Sony lo hará en Japón, finalmente, dependiendo de si disminuye el atractivo del Wii como un artículo novedoso. Sin embargo, los europeos son muy incrédulos y tienden a comprar cualquier equipo que tenga los juegos más novedosos".

Preguntas de repaso

1. Compare la estrategia de marketing de Nintendo para el Wii y la de Sony para el PS3.
2. ¿Cuál es la clave de la popularidad del Wii?

3. ¿Está de acuerdo con la decisión de Sony de incorporar un reproductor DVD Blu-ray al PS3?
4. Algunos observadores de la industria han señalado que la batalla entre HD-DVD y Blu-ray recuerda el enfrentamiento entre los formatos de videocasete Beta y VHS de la década de 1970. ¿Cuál fue el resultado?

Fuentes: Chris Nuttall, Maija Palmer y Mariko Sanchanta, "Sony Console Hits Crucial European Market", *Financial Times* (23 de marzo de 2007), p. 16; Josh Caffin y Paul Taylor, "Sony and Toshiba Could Be Left Behind in Format War", *Financial Times,* 19 de diciembre de 2006, p. 14; Joseph Pereira y Nick Wingfield, "Wii! Wii! Wii! This Holiday Season Has Been a Wild Ride for Nintendo", *The Wall Street Journal,* 12 de diciembre de 2006, p. b1; Chris Nuttal, "Console Makers Go for a Slam Dunk", *Financial Times,* 17 de noviembre de 2006, p. 8; Michiyo Nakamoto y Leo Lewis, "Sony Prepares for Big Game Battle", *Financial Times,* 10 de noviembre de 2006, p. 21; John Gapper, "Sony is Scoring Low at its Own Game", *Financial Times,* 6 de noviembre de 2006, p. 8; Yukari Iwatani Kane y Nick Wingfield, "Out of the Box: Amid Videogame Arms Race, Nintendo Slows Things Down", *The Wall Street Journal,* 2 de noviembre de 2006, pp. A1, A10; Paul Taylor, "Coming Soon: Films on File", *Financial Times,* 31 de mayo de 2006, p. 7; Robert Levine, "En Garde! Fight Foes Using a Controller Like a Sword", *The New York Times,* 30 de octubre de 2006, p. C5.

Caso 10-2

Automóvil Smart

En el verano de 2006, DaimlerChrysler anunció que el automóvil Smart sería ofrecido en venta en Estados Unidos al año siguiente. Lanzado en Europa en 1998, el diminuto Smart nunca había obtenido ganancias para su empresa matriz. Cuando Dieter Zetsche (quien apareció en anuncios de Chrysler para la televisión estadounidense como "Doctor Z") se convirtió en director general de DaimlerChrysler a principios de 2006, el asunto del automóvil Smart fue una de sus principales prioridades.

Al momento del anuncio, la leyenda del Smart había existido durante 15 años. En 1991, Nicolas Hayek, presidente de Swatch, anunció planes para desarrollar un "automóvil Swatch" impulsado por electricidad junto con Volkswagen. En ese momento, Hayek dijo que su meta era construir "un automóvil citadino de alta calidad, ecológicamente inofensivo, para dos personas" que se vendiera aproximadamente en 6,400 dólares. El concepto del Swatchmobile se basó en la convicción de Hayek de que los consumidores se apegan emocionalmente a los automóviles del mismo modo como lo hacen con los relojes. Al igual que el Swatch, el Swatchmobile (denominado oficialmente con "Smart") fue diseñado para ser asequible, duradero y sofisticado. Desde el principio, Hayek notó que la seguridad sería otro asunto estratégico de ventas y declaró: "este automóvil tendrá la seguridad contra choques de un Mercedes". Los paneles exteriores compuestos montados sobre un bastidor de carrocería en forma de caja permitirían a los propietarios cambiar los colores reemplazando los paneles. Además, Hayek visualizó un automóvil que casi no emitía contaminantes, gracias a su motor eléctrico. El automóvil también ofrecería un funcionamiento a base de gasolina, usando un motor miniatura altamente eficiente capaz de alcanzar velocidades de 80 millas por hora. Hayek predijo que las ventas mundiales llegarían a un millón de unidades, representando Estados Unidos alrededor de la mitad del mercado.

Gracias al éxito del automóvil Smart en Europa, varios modelos se han agregado a la familia Smart. Entre ellos están el convertible Smart Roadster y el Smart Forfour (un modelo de cuatro puertas). Se introdujo un SUV (el Smart Formore) en 2006. El modelo original será rebautizado como Smart City Coupé. Un observador señaló: comprar un Smart se parece menos a comprar un automóvil pequeño y más a comprar un iMac, un Blackberry PDA o una caja de sushi para llevar".

En 1993 terminó la alianza con Volkswagen. En la primavera de 1994, Hayek anunció que había incluido a un nuevo socio de empresa conjunta. La unidad Mercedes-Benz de Daimler-Benz AG invertiría 750 millones de marcos alemanes en una nueva fábrica ubicada en Hambach-Saargemuend, Francia. En noviembre de 1998, después de varios meses de retrasos en la producción y repetidos aumentos de costos, Hayek vendió el 19 por ciento restante de la participación de Swatch en la empresa conjunta, conocida oficialmente como Micro Compact Car GmBH (MCC), a Mercedes. Un vocero indicó que la negativa de Mercedes de usar un motor híbrido de gasolina y electricidad fue la razón por la que Swatch se retiró del proyecto.

La decisión de los directivos de Mercedes de tomar el control total de la empresa era consistente con su estrategia de hacer uso de sus habilidades de ingeniería y ampliar el atractivo de la empresa más allá del segmento de lujo del mercado automotriz. El presidente de Mercedes, Helmut Werner, comentó: "con el nuevo automóvil, Mercedes desea combinar ecología, emoción e intelecto". Alrededor del 80 por ciento de las partes de Smart son componentes y módulos diseñados y abastecidos por proveedores externos y subcontratistas conocidos como "socios de sistemas". La decisión de establecer la planta de ensamblaje en Francia desalentó a los sindicatos alemanes, pero los directivos de Mercedes esperaban ahorrar 500 marcos por automóvil. La razón: los trabajadores franceses trabajan 275 días al año, en tanto que los trabajadores alemanes trabajan en promedio sólo 242 días; además, los costos de mano de obra son 40 por ciento más bajos en Francia que en Alemania.

MCC argumenta que en Smart Ville, como se conoce a la fábrica, sólo se requieren 7.5 horas para terminar un vehículo, 25 por ciento menos tiempo del que requieren los mejores fabricantes automotrices del mundo. Los socios de sistemas llevan a cabo las tres primeras horas del proceso. Una empresa canadiense, Magna International, comienza soldando los componentes estructurales, pintados posteriormente por Eisenmann, una empresa alemana. Ambas operaciones se realizan fuera de la sala de ensamblaje principal; después, una banda transportadora traslada la carrocería a la sala principal. Ahí, VDO, otra empresa alema-

na, instala el panel de instrumentos. En esta etapa, los módulos y las partes fabricados por Krupp-Hoesch, Bosch, Dynamit Nobel e Ymos se entregan para su ensamblaje por los empleados de MCC. Para fomentar la integración de los empleados de MCC y los socios de sistemas y recalcar la necesidad de calidad, ambos grupos comparten un comedor común con vista a la sala de ensamblaje principal.

El Smart City Coupé salió oficialmente a le venta en Europa en octubre de 1998. Con el propósito de crear una identidad de marca distintiva, se estableció una red de concesionarios independientes para Smart. En retrospectiva, esta decisión resultó ser muy costosa. Las ventas tuvieron un inicio lento rodeado de inquietudes acerca de la estabilidad del vehículo. Ese problema se resolvió con un sofisticado paquete electrónico que vigila el deslizamiento de las llantas. Los comediantes de programas de televisión nocturnos se burlaron del automóvil de raro aspecto y lo llamaron "bota para esquiar motorizada" y "mochila con ruedas". El panorama de ventas era más prometedor en el Reino Unido; el rápido ritmo de ventas en Gran Bretaña era especialmente notable porque MCC fabricaba sólo modelos con volante a la izquierda (el Reino Unido es el único país de Europa donde la norma son los automóviles con volante a la derecha). Los observadores de la industria señalaron que el afecto de los británicos por el Austin Mini, un vehículo pequeño que apareció por primera vez en la década de 1960, parecía haberse extendido al Smart. A pesar de este éxito, MCC redujo su meta de ventas anuales de 130 mil a 100 mil. Robert Easton, presidente asociado de DaimlerChrysler, confesó en público que estaba escéptico sobre el futuro del vehículo. En una entrevista con *Automotive News*, dijo: "es posible que concluyamos que es una buena idea, pero cuyo tiempo simplemente no ha llegado".

En el año 2000, entre un interés cada vez mayor por la marca, el Smart excedió su meta de ventas revisada. Wolf-Garten GmbH & Company, una empresa alemana de equipo de jardinería, anunció planes de convertir al Smart en una cortadora de césped adecuada para usarla en campos de golf. Las versiones tanto convertible como de motor a diesel se agregaron a la línea de productos. En 2001, los directivos de DaimlerChrysler anunciaron planes de investigar el mercado estadounidense para determinar las perspectivas para el Smart. El anuncio llegó cuando los estadounidenses enfrentaban fuertes aumentos en los precios de la gasolina. Entre 2001 y 2006, se introdujeron al mercado estadounidense varios otros automóviles pequeños con un límite de precios de 10 mil a 14 mil dólares, como el Chevrolet Aveo (fabricado por Daewoo), el Toyota Yaris y el Honda Fit. Un reto de llevar el Smart al otro lado del Atlántico es la fortaleza del euro con relación al dólar.

"La marca Smart es capaz de obtener una rentabilidad sostenible y será rentable de 2007 en adelante. Trabajamos con base en un costo casi 50 por ciento menor de lo usual. El tiempo de producción en la planta de Hambach, Francia y el tiempo de ensamblaje del nuevo automóvil son 20 por ciento menores que con su predecesor".

Ulrich Walter, presidente y director general de la División del Noreste de Asia de DaimlerChrysler, ex presidente y director general de Smart

Preguntas de repaso

1. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Smart?
2. Evalúe el potencial del mercado estadounidense del Smart. ¿Cree que el automóvil será un éxito?, ¿por qué?
3. Identifique otros mercados meta en los que introduciría este automóvil. ¿Qué secuencia de países recomendaría para la introducción?

Integre sus habilidades de marketing global

Revise el caso 7-1 sobre el Element de Honda y el Scion de Toyota. ¿Estos modelos captan a los mismos consumidores que el Smart? En vista del éxito de los fabricantes automotrices japoneses con estas marcas, ¿considera que el lanzamiento estadounidense del Smart es demasiado tardío?

Visite el sitio Web
www.smart.com

Fuentes: Bernard Simon, "Daimler Weighs Smart's U.S. Appeal", *Financial Times,* 28 de marzo de 2006, p. 21; "Smart Shows Redesigned Fortwo", *The Wall Street Journal Online,* 10 de noviembre de 2006, Neal E. Boudette y Stephen Power, "Will Chrysler's Move Be Smart?" *The Wall Street Journal,* 24-25 de junio de 2006, p. A2; Dan McCosh, "Get Smart: Buyers Try to Jump the Queue", *The New York Times,* 19 de marzo de 2004, p. D1; Nicholas Foulkes "Smart Set Gets Even Smarter", *Financial Times,* 14-15 de febrero de 2004, p. W10; Will Pinkston y Scott Miller, "DaimlerChrysler Steers Toward 'Smart' Debut in U.S.", *The Wall Street Journal,* 20 de agosto de 2001, pp. B1, B4; Scott Miller, "Daimler May Roll Out Its Tiny Car Here", *The Wall Street Journal,* 9 de junio de 2001, p. B1; Scott Miller, "DaimlerChrysler's Smart Car May Have a New Use", *The Wall Street Journal,* 15 de febrero de 2001, pp. B1, B4; Haig Simonian, "Carmakers' Smart Move", *Financial Times,* 1 de julio de 1997, p. 12; William Taylor, "Message and Muscle: An Interview with Swatch Titan Nicolas Hayek", *Harvard Business Review,* marzo-abril de 1993, pp. 99-110; Kevin Helliker, "Swiss Movement: Can Wristwatch Whiz Switch Swatch Cachet to an Automobile?" *The Wall Street Journal,* 4 de marzo de 1994, pp. A1, A3; Ferdinand Protzman, "Off the Wrist, Onto the Road: A Swatch on Wheels", *The New York Times,* 4 de marzo de 1994, p. C1.

11 Decisiones de precios

Twentieth Century Fox, la unidad de entretenimiento fílmico de News Corporation de Rupert Murdoch tiene un problema: los videos piratas desvían las utilidades de los éxitos cinematográficos del estudio. En muchas partes del mundo, la falta de vigilancia en el cumplimiento de las leyes de propiedad intelectual crea una oportunidad para que los comerciantes deshonestos vendan DVDs falsificados a precios muy bajos. En mercados emergentes, como México, Rusia y China, la piratería le cuesta a Fox y a los estudios cinematográficos rivales cientos de millones de dólares cada año. Estas pérdidas reflejan la disminución tanto de las ventas de boletos en salas de cine como de las ventas de estrenos de DVDs legítimos. No es raro que las copias falsificadas de los últimos éxitos de Hollywood lleguen a las calles antes de que la película se exhiba en los cines locales. La Motion Picture Association of America (Asociación Cinematográfica de Estados Unidos) calcula que, sólo en China, las pérdidas alcanzaron la cifra de 244 mil millones de dólares en 2005. En China y en todas partes, los estudios cinematográficos demandan legalmente a los falsificadores. A pesar de esos esfuerzos, los comerciantes chinos tienen un comercio activo de DVDs que se venden a un precio tan bajo como 10 renminbis, que equivalen aproximadamente a 1.20 dólares. En la actualidad, Fox adopta una nueva estrategia en China: cobrar menos de 30 renminbis por los estrenos de DVDs. El estudio espera que, con este precio, los chinos aficionados a las películas se sientan motivados a comprar una versión autorizada y no una falsificación.

En general, dos factores básicos determinan los límites para establecer los precios. El primero es el costo del producto, que establece un *precio inferior* o precio mínimo. Aunque establecer el precio de un producto por debajo del límite de costos es ciertamente posible, pocas empresas pueden darse el lujo de hacer esto a largo plazo. Además, como vimos en el capítulo 8, los precios bajos en mercados de exportación pueden dar lugar a investigaciones de dumping. En segundo lugar, los precios de productos sustitutos semejantes crean un *precio tope* o precio máximo. En muchos casos, la competencia global ejerce presión en las políticas de precios y en las estructuras de costos relacionadas de las empresas domésticas. La cuestión imprescindible de recortar costos (sobre todo costos fijos) es una de las razones del crecimiento de la subcontratación. En algunos casos, las condiciones del mercado local, como la piratería, obligan a las empresas como Fox a adoptar tácticas de precios innovadoras. Entre el límite inferior y superior de cada producto hay un *precio óptimo*, que depende de la demanda del producto determinada por la disposición y la capacidad de compra de los clientes. En este capítulo, revisaremos conceptos básicos de precios y después analizaremos varios temas de precios relacionados con el marketing global. Entre ellos están el costo objetivo, la escalada de precios y aspectos ambientales como las fluctuaciones monetarias y la inflación. En la segunda mitad del capítulo, analizaremos los bienes del mercado gris, el dumping, la fijación de precios, los precios de transferencia y el comercio de compensación.

La piratería de videos caseros (incluyendo los DVDs y cintas VHS) crece en forma vertiginosa en muchas partes del mundo. La Asociación Cinematográfica de Estados Unidos argumenta que Hollywood pierde 3,500 millones de dólares anuales debido a la piratería; de acuerdo con otro cálculo, la cifra podría exceder los 6,000 millones de dólares.

CONCEPTOS BÁSICOS DE PRECIOS

En términos generales, el comercio internacional disminuye el precio de los bienes. A su vez, los precios más bajos ayudan a controlar la tasa de inflación de un país. En un verdadero mercado global, prevalecería la **ley de un solo precio**: todos los clientes del mercado obtendrían el mejor producto disponible al mejor precio. Lowell Bryan y sus colaboradores señalaron en *Race for the World*, que existe un mercado global para ciertos productos, como los circuitos integrados, el petróleo crudo y los aviones comerciales: siempre que todo lo demás permanezca constante, un Boeing 777 cuesta lo mismo en todo el mundo. En contraste, las cervezas, los discos compactos y muchos otros productos que están disponibles a nivel mundial se ofrecen de hecho en mercados nacionales más que en globales. Es decir, éstos son mercados donde la competencia nacional refleja diferencias en factores como el costo, la regulación y la intensidad de la rivalidad entre los miembros de la industria.[1] El mercado de la cerveza está demasiado fragmentado; por ejemplo, aun cuando Budweiser es la marca global líder, domina menos del 4 por ciento del mercado total. La naturaleza del mercado de la cerveza explica la razón de esto; por ejemplo, el precio de un paquete de seis cervezas Heineken varía hasta 50 por ciento (ajustado a la paridad del poder adquisitivo, el transporte y otros costos de transacción) dependiendo del lugar de venta. Por ejemplo, en Japón el precio depende de la competencia entre Heineken, otras cervezas importadas y cinco productores nacionales (Kirin, Asahi, Sapporo, Suntory y Orion) que en conjunto dominan el 60 por ciento del mercado.

Debido a estas diferencias en los mercados nacionales, el especialista en marketing global debe desarrollar sistemas y políticas de precios que tomen en cuenta los precios mínimos, máximos y óptimos. El sistema y las políticas de precios de una empresa deben ser consistentes con otras oportunidades y restricciones singularmente globales. Por ejemplo, muchas empresas que mantienen actividades en 13 países de la eurozona se adaptan a la nueva transparencia internacional de precios. De modo similar, Internet ha puesto a disposición de todo el mundo la información de precios de muchos productos. Las empresas deben analizar detenidamente cómo reaccionarán los clientes de un país o región si descubren que pagan precios mucho más altos por el mismo producto que los clientes de otras partes del mundo.

Hay otro importante aspecto organizacional interno a considerar además del costo. Dentro de la corporación típica, hay muchos grupos de interés y, con frecuencia, objetivos de precios en conflicto. Los vicepresidentes de división, los directivos regionales y los gerentes nacionales se preocupan por la rentabilidad

[1] Lowell Bryan, *Race for the World: Strategies to Build a Great Global Firm* (Boston: Harvard Business School Press, 1999), pp. 40-41.

de sus respectivos niveles organizacionales. De manera similar, el director de marketing global busca precios competitivos en los mercados mundiales. El contralor y el vicepresidente de finanzas tienen interés en las utilidades. El vicepresidente de manufactura busca grandes lotes de producción para lograr la máxima eficiencia de manufactura. El gerente de impuestos trabaja con la legislación gubernamental sobre precios de transferencia. Por último, el asesor jurídico de la empresa se ocupa de las implicaciones antimonopolio de las prácticas globales de precios. Al final, el precio refleja en general las metas establecidas por los miembros o el equipo de ventas, los gerentes de productos, los jefes de división corporativa y el director general de la empresa.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS GLOBALES DE PRECIOS

Ya sea que traten con un mercado nacional individual o con mercados nacionales múltiples, los gerentes de marketing deben desarrollar objetivos de precios y estrategias para lograrlos. Sin embargo, varios aspectos de precios son exclusivos del marketing global. La estrategia de precios para un producto específico puede variar de un país a otro; un producto puede posicionarse como un producto de mercado masivo y precio bajo en algunos países y como un producto de nicho de precio alto en otros. La cerveza Stella Artois es un ejemplo claro. Además, los objetivos de precios varían según la etapa del ciclo de vida de un producto y de la situación competitiva de un país específico. Al tomar decisiones de precios a nivel global, también es necesario considerar aspectos externos, como el costo adicional relacionado con el embarque de bienes a grandes distancias a través de las fronteras nacionales. El asunto de los precios globales también puede integrarse totalmente al proceso del diseño de productos, una estrategia que emplean mucho las empresas japonesas.

Descreme del mercado y objetivos financieros

El precio se usa como una variable estratégica para lograr metas financieras específicas, como el retorno sobre la inversión, las utilidades y la recuperación rápida de los costos de desarrollo de productos. Cuando se tienen como objetivos criterios financieros, como las utilidades y el mantenimiento de márgenes, el producto debe ser parte de una propuesta de valor superior para los compradores; el precio forma parte integral de la estrategia de posicionamiento total. La estrategia de precios de **descreme del mercado** con frecuencia forma parte de un intento deliberado por alcanzar un segmento del mercado que esté dispuesto a pagar un precio alto por una marca específica o por un producto especializado. Las empresas que buscan una ventaja competitiva siguiendo estrategias de diferenciación o posicionando sus productos en el segmento de calidad superior (premium) usan a menudo el descreme del mercado. LVMH y otros distribuidores de bienes de lujo que captan al segmento del mercado de elite global usan estrategias de descreme. Durante años, Mercedes-Benz utilizó una estrategia de descreme; no obstante, esto creó una oportunidad para que Toyota introdujera su línea de lujo Lexus y el Mercedes se vendiera más barato.

La estrategia de precios de descreme también es adecuada en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto cuando tanto la capacidad de producción como las competencia son limitadas. Al establecer un precio deliberadamente alto, la demanda se limita a innovadores y adoptantes tempranos que están dispuestos a pagar el precio y tienen la capacidad de hacerlo. Cuando el producto entra a la etapa de crecimiento del ciclo de vida y la competencia aumenta, los fabricantes comienzan a recortar los precios. Esta estrategia se ha usado consistentemente en la industria electrónica de consumo; por ejemplo, cuando Sony introdujo por primera vez los VCRs para el consumidor en la década de 1970, el precio minorista excedía a 1,000 dólares. Lo mismo ocurrió cuando se lanzaron los reproductores de discos compactos a principios de la década de 1980. En unos cuantos años, los precios de estos productos cayeron muy por debajo de 500 de dólares. En la actualidad, ambos productos se consideran mercancías.

Se observa un patrón similar con los televisores de alta definición; en el otoño de 1998, estos equipos salieron a la venta en Estados Unidos, con precios desde 7,000 dólares. Este precio incremento al máximo los ingresos sobre un volumen limitado e igualó la demanda a la oferta disponible. En la actualidad, los precios de los televisores de alta definición disminuyen significativamente a medida que los consumidores se familiarizan con estos equipos y sus ventajas, y conforme las fábricas asiáticas de siguiente generación reducen sus costos y aumentan su capacidad de producción. En 2005, Sony sorprendió a la industria con el lanzamiento de un televisor de alta definición de 40 pulgadas con un precio de 3,500 dólares; para finales de 2006, televisores similares se vendían aproximadamente en 2,000 dólares. El reto que enfrentan los fabricantes en este momento es mantener los precios; si no lo logran, los televisores de alta definición pueden convertirse también en una mercancía.

Precios de penetración y objetivos no financieros

Algunas empresas persiguen objetivos no financieros con su estrategia de precios. El precio se usa como una herramienta para ganar o mantener una posición de mercado. La participación en el mercado u otros objetivos basados en ventas son establecidos con frecuencia por empresas que disfrutan de posiciones de liderazgo en costos en su industria. Una **estrategia de precios de penetración de mercado** consiste en fijar niveles de precios suficientemente bajos para crear rápido participación en el mercado. Durante años, muchas empresas que usaban este tipo de estrategia de precios se ubicaban en la Cuenca del Pacífico. Las plantas muy eficientes y la mano de obra de bajo costo les permitieron bombardear el mercado.

Debemos señalar que es poco probable que un exportador de primera vez use precios de penetración. La razón es sencilla: los precios de penetración significan con frecuencia que el producto puede venderse con pérdida durante cierto periodo. A diferencia de Sony, muchas empresas que son nuevas exportando no pueden absorber tales pérdidas y es probable que no tengan en operación el sistema de marketing (como organizaciones de transporte, distribución y ventas) que permite a las empresas globales como Sony usar eficazmente una estrategia de penetración. Muchas empresas, sobre todo las de la industria de alimentos, lanzan nuevos productos que no son

el resto de la historia

Uso del precio para combatir la piratería de videos

Las películas piratas también se encuentran en otros mercados nacionales emergentes. Por ejemplo, en Rusia, los impuestos y aranceles aduaneros contribuyen a precios minoristas equivalentes a 20 o 30 dólares por un DVD original; las versiones piratas se venden aproximadamente en 4 dólares. En Rusia, Columbia TriStar ha respondido a esta situación recortando los precios al equivalente de 10 dólares; Vyacheslav Dobychin, director del concesionario de Columbia TriStar en Rusia, explicó: "la idea es lograr que los consumidores rusos se acostumbren a comprar material autorizado, pero a un precio que la mayoría de la población pueda pagar. En Rusia, estamos cambiando la distribución del 'modelo exclusivo' al 'modelo masivo'".

En México existe una situación similar, ya que un boleto de cine cuesta el salario de un día y los DVDs piratas se venden aproximadamente en 5.50 dólares. Videomax, Quality Films y otros distribuidores mexicanos han respondido recortando los precios minoristas de DVDs a 4.50 dólares. Carlos Cayón, vicepresidente de Videomax, señaló: "si no hacemos algo drástico, nuestro negocio se terminará". Otra táctica consiste en incluir varios títulos de películas viejas en DVDs individuales que se venden a 23 dólares en las tiendas de Blockbuster, Sam's Club y Wal-Mart en México. Videomax también experimenta con canales de distribución innovadores, como vendedores callejeros, muchos de los cuales vendían antes películas piratas. Estos vendedores colocan puestos en áreas de mucho tráfico, como plazas públicas y entradas a estaciones del metro.

El problema de la piratería de videos no se limita a los mercados emergentes; en Estados Unidos, las pérdidas debidas a la piratería exceden a 1,000 millones de dólares anuales para la industria cinematográfica en conjunto. En Estados Unidos, Europa y Japón, los DVDs de éxitos cinematográficos, como *X-Men: The Last Stand*, se venden a un precio de entre 20 y 24 dólares. Durante años, los estudios de Hollywood se han basado en un modelo de negocios que requiere que el lanzamiento de DVDs se realice varios meses después de la exhibición de una película en el cine; las ventas de DVDs generan importantes utilidades para los estudios e igualan o exceden al ingreso de taquilla de una película.

Fuentes: Mure Dickie, "Fox in DVD Distribution Deal with China Partner", Financial Times, *13 de noviembre de 2006, p. 23; Ross Johnson, "Good News in Hollywood. Shhh"*. The New York Times, *31 de enero de 2005, pp. C1, C8; Erin Arvedlund, "To Combat Rampant DVD Piracy, U.S. Film Companies Cut Prices"*, The New York Times, *7 de abril de 2004, p. E1; Ken Bensinger, "Film Companies Take to Mexico's Streets to Fight Piracy"*, The Wall Street Journal, *17 de diciembre de 2003, p. B1.*

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS *en marketing global*

Sony

Cuando Sony desarrolló el Walkman en 1979, los planes iniciales requerían un precio minorista de 50 mil yenes (249 dólares) para lograr el punto de equilibrio. No obstante, creían que un precio de 35 mil yenes (170 dólares) era necesario para atraer al importantísimo segmento de mercado de jóvenes. Después de que el equipo de ingeniería aceptó que podía recortar los costos para lograr el volumen de equilibrio a un precio de 40 mil yenes, el presidente Akio Morita los presionó todavía más e insistió en un precio minorista de 33 mil yenes (165 dólares) para conmemorar el trigésimo tercer aniversario de Sony. A ese precio, aunque el lote inicial de producción de 60 mil unidades se vendiera, la empresa perdería 35 dólares por unidad. El departamento de marketing estaba convencido de que el producto fracasaría: ¿quién querría una grabadora que no podía grabar? Incluso Yasuo Kuroki, el gerente del proyecto, protegió sus apuestas: ordenó suficientes partes para 60 mil unidades, pero en realidad produjo sólo 30 mil. Aunque las ventas estuvieron lentas inmediatamente después del lanzamiento del Walkman en julio de 1979, éstas se dispararon a finales del verano. El resto, como reza el dicho, es historia.

Sony ha usado estrategias de penetración con muchas otras introducciones de productos. Cuando el reproductor portátil de CDs estaba en desarrollo a mediados de la década de 1980, se estimó que el costo unitario en los volúmenes iniciales de ventas excedía los 600 dólares. Al darse cuenta de que este precio no funcionaría en Estados Unidos ni en otros mercados estratégicos, el presidente Morita dio instrucciones a la gerencia de establecer el precio de la unidad en un nivel de 300 dólares para lograr la penetración de mercado. Puesto que Sony era una empresa experta en marketing global, el volumen de ventas que esperaba lograr en estos mercados daba lugar a grandes economías y menores costos.

No es raro que una empresa cambie sus objetivos a medida que un producto avanza a lo largo de su ciclo de vida y cambian las condiciones competitivas. Por ejemplo, en el año 2000, Sony introdujo su consola de videojuegos de siguiente generación, el PlayStation 2 (PS2) en 299 dólares; el lanzamiento de los sistemas en competencia de Microsoft (Xbox) y Nintendo (GameCube) se realizó un año después. Para marzo de 2001, Sony había embarcado 10 millones de unidades a Asia, Europa y Estados Unidos. Hasta el momento, Sony ha vendido más de 100 millones de unidades del PS2 en todo el mundo; de acuerdo con los cálculos de la industria, uno de cada tres hogares estadounidenses posee un PlayStation.

Como se mencionó en el caso 10-1, Sony lanzó el PlayStation 3 (PS3) en noviembre de 2006; está equipado con un chip capaz de realizar más de 200 mil millones de cálculos por segundo. El costo de desarrollo sólo del chip fue casi de 2,000 millones de dólares. Hay dos modelos diferentes disponibles, con un precio de 499 y 599 dólares. Los observadores de la industria calculan que Sony perderá 100 dólares en cada unidad PS3 vendida.

Fuentes: P. Ranganath Nayak y John M. Ketteringham, Breakthroughs! How Leadership and Drive Create Commercial Innovations That Sweep the World *(San Diego, CA: Pfeiffer, 1994), pp. 124-127; Lauren J. Flynn, "Deep Price Cuts Help Nintendo Climb to No. 2 in Game Sales",* The New York Times, *26 de enero de 2004, p. C3.*

suficientemente innovadores para calificar para la protección de patente. Cuando esto ocurre, se recomiendan los precios de penetración como un medio para lograr la saturación del mercado antes de que los competidores copien el producto.

Productos acompañantes: precios de "hojas y rastrillos de afeitar"

Un elemento decisivo que falta en el análisis de precios de las consolas de videojuegos presentado en la sección anterior son los videojuegos en sí. Las mayores utilidades de la industria de videos proceden de las ventas de software de juegos; aunque Sony y Microsoft perdieran realmente dinero en cada consola, las ventas de los títulos de videojuegos exitosos generan considerables ingresos y utilidades. Sony, Microsoft y Nintendo reciben derechos de licencia de las empresas que crean los juegos. Esto ilustra el concepto de *productos acompañantes*: una consola de videojuegos, un reproductor de DVD, el mango de un rastrillo y un teléfono celular no tienen ningún valor sin un software, películas, hojas de afeitar y un plan de llamadas, respectivamente. Como reza el refrán, "si ganas dinero con las hojas de afeitar, puedes regalar el rastrillo". Así, las empresas de teléfonos celulares hacen descuentos importantes en teléfonos (o incluso se los regalan) a los suscriptores que firman contratos de servicio a largo plazo. Del mismo modo, Gillette puede vender un rastrillo individual Mach3 en menos de 5 dólares; después de algunos años, la empresa obtendrá importantes utilidades de la venta de los paquetes de hojas de repuesto. Además, determinada familia podría poseer una o dos consolas, pero docenas de juegos. Desde el lanzamiento del primer PlayStation en 1994, Sony ha vendido más de 200 millones de consolas de videojuegos en todo el

"Nadie compra una pieza de hardware porque le guste el hardware. Lo compran porque reproduce películas o música".[2]
Howard Stringer, director general de Sony Corporation

[2] Phred Dvorak y Merissa Marr, "Shock Treatment: Sony, Lagging Behind Rivals, Hands Reins to a Foreigner", *The Wall Street Journal*, 7 de marzo de 2005, p. A8.

mundo. Sin embargo, durante el mismo periodo, las ventas de juegos de PlayStation han ascendido a más de 880 millones de unidades.

Costo objetivo[3]

Las empresas japonesas han abordado tradicionalmente los asuntos de costos de tal manera que generen importantes ahorros de producción y productos con un precio competitivo en el mercado global. Toyota, Sony, Olympus y Komatsu son algunas de las empresas japonesas reconocidas que usan el costo objetivo. El proceso, denominado a veces *diseño al costo*, se describe de la manera siguiente:

> El costo objetivo asegura que los equipos de desarrollo creen productos rentables para el mercado no sólo con el nivel correcto de calidad y funcionalidad, sino también con precios adecuados para los segmentos de clientes meta. Es una disciplina que armoniza el trabajo de distintos participantes en el proyecto de desarrollo, desde diseñadores e ingenieros de manufactura hasta investigadores de mercado y proveedores... De hecho, la empresa deduce las necesidades de los clientes y su disposición a pagar en vez de seguir la práctica errónea, pero común, de recargo de precios.[4]

Las empresas occidentales comienzan a adoptar algunas de estas ideas de ahorro de dinero. Por ejemplo, el costo objetivo se usó en el desarrollo del Logan de Renault, un automóvil que se vende en menos de 10 mil dólares en Europa. Según Luc-Alexandre Ménard, director de la unidad Dacia de Renault, el método de diseño evitaba que el personal técnico agregara características que los clientes no consideraran absolutamente necesarias. Por ejemplo, las ventanas laterales del Logan tenían vidrio plano; el vidrio curvo es más atractivo, pero aumenta el costo. El Logan estaba dirigido en un principio a los consumidores de Europa Oriental; para sorpresa de la empresa, también es popular en Alemania y Francia.[5]

Como se observa en la figura 11-1, el proceso comienza con el mapeo de mercado, y con la definición y el posicionamiento del producto; esto requiere el uso de conceptos y técnicas que se analizaron en los capítulos 6 y 7. El equipo de marketing debe hacer lo siguiente:

- Determinar el segmento o segmentos objetivo, así como los precios que los clientes del segmento estarán dispuestos a pagar. Con el uso de técnicas de investigación de mercado, como el análisis conjunto, el equipo trata de comprender mejor cómo los clientes percibirán las características y funcionalidades del producto.

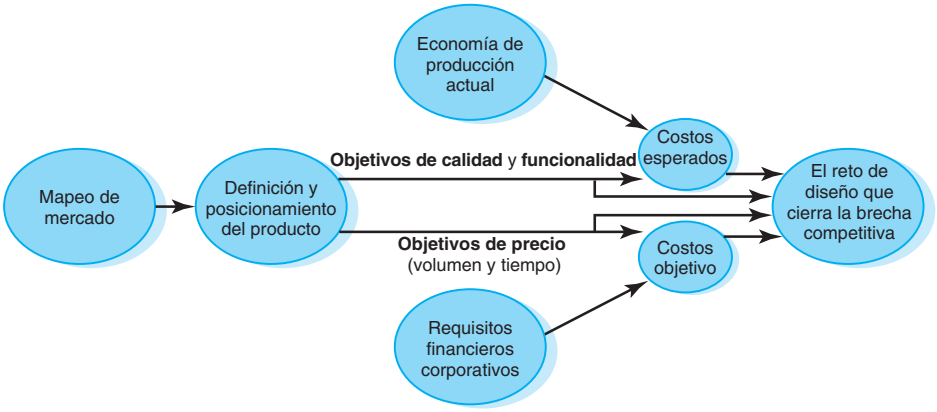


Figura 11-1

Proceso de costo objetivo

Fuente: Robin Cooper y W. Bruce Chew, "Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs", Harvard Business Review 74, No. 1, enero-febrero de 1996, p. 95.

[3] Esta sección se adaptó de Robin Cooper y W. Bruce Chew, "Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs", *Harvard Business Review* 74, No. 1, enero-febrero de 1996, pp. 88-97. Vea también Robin Cooper y Regine Slagmulder, "Develop Profitable New Products with Target Costing", *Sloan Management Review* 40, No. 4, verano de 1999, pp. 23-33.

[4] Robin Cooper y W. Bruce Chew, "Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs", *Harvard Business Review* 74, No. 1, enero-febrero de 1996, pp. 88-97.

[5] Norihiko Shirouzu y Stephen Power, "Unthrilling but Inexpensive, the Logan Boosts Renault in Emerging Markets", *The Wall Street Journal*, 14 de octubre de 2006, pp. B1, B18.

- Calcular los costos meta generales con el objetivo de asegurar la rentabilidad futura de la empresa.
- Asignar los costos meta a las diversas funciones del producto. Calcular la diferencia entre el costo meta y el costo de producción real estimado. Considerar los débitos y créditos contables: como el costo meta es fijo, los fondos adicionales asignados a un equipo de subensamblaje para mejorar una función específica deben provenir de otro equipo de subensamblaje.
- Obedecer la regla fundamental: si el equipo de diseño no puede cumplir con las metas, el producto no debe ser lanzado.

Sólo en este momento se abordan los asuntos relacionados con los precios de diseño, ingeniería y proveedores; se acostumbra la consulta frecuente entre todos los miembros de la cadena de valor para cumplir la meta. Una vez que se han realizado las negociaciones y los intercambios necesarios, comienza la fabricación, seguida por una continua reducción de costos. En el proceso estadounidense, el costo se determina por lo regular después de haber tomado las decisiones de diseño, ingeniería y mercadotecnia de manera secuencial; si el costo es demasiado alto, los ciclos del proceso regresan a la etapa uno: la de diseño.

Cálculo de precios: recargo de precios y escalada de precios de exportación

La computadora laptop ejemplifica muchas características del mercado global de hoy en día. Sin importar la marca (por ejemplo, Acer, Apple, Dell o Hewlett-Packard), los componentes se abastecen en distintos países del mundo y las computadoras mismas se ensamblan en China, Taiwán o Japón (vea la tabla 11-1). En dos días, las computadoras se envían por transporte aéreo a los países donde se venderán. Como sabe cualquiera que hay estudiado contabilidad gerencial, los bienes terminados tienen un costo relacionado con la producción real. No obstante, en el marketing global, el costo total dependerá del destino final, el modo de transporte, los aranceles y diversas cuotas, los gastos de tramitación y de documentación. La **escalada de precios de exportación** es el incremento del precio de venta final de los bienes negociados a través de las fronteras, que refleja estos factores. La siguiente lista presenta ocho factores básicos que deben tomar en cuenta las personas cuya responsabilidad sea establecer los precios de los bienes que cruzan las fronteras.[6]

1. ¿El precio refleja la calidad del producto?
2. ¿El precio es competitivo según las condiciones del mercado local?
3. ¿La empresa debe perseguir la penetración de mercado, el descreme del mercado o algún otro objetivo de precios?
4. ¿Qué tipo de descuento (transacción, efectivo, cantidad) y concesión (publicidad, intercambio) debe ofrecer la empresa a sus clientes internacionales?
5. ¿Deben diferir los precios con el segmento de mercado?
6. ¿Qué opciones de precio están disponibles si los costos de la empresa aumentan o disminuyen?, ¿la demanda del mercado internacional es elástica o inelástica?

Tabla 11-1

Abastecimiento de una computadora laptop

Componente	País de manufactura
Unidad de disco duro	Japón, China, Singapur, Estados Unidos
Fuentes de alimentación eléctrica	China
Cajas de magnesio	China
Chips de memoria	Corea del Sur, Taiwán, Estados Unidos, Alemania
Pantallas de cristal líquido	Corea del Sur, Taiwán, Japón, China
Microprocesadores	Estados Unidos
Procesadores gráficos	Diseñados en Estados Unidos y Canadá; hechos en Taiwán

Fuente: Jason Dean y Pui-Wing Tam, "The Laptop Trail", *The Wall Street Journal,* 9 de junio de 2005, p. B1.

[6] Adaptado de "Price, Quotations, and Terms of Sale are Key to Successful Exporting", *Business America,* 4 de octubre de 1993, p. 12.

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

USA Today: "La economía se ha bifurcado. Algunas personas pagarán cualquier precio, en tanto que otras desean ofertas. ¿Cree que eso continuará?

Rich Gelfond, codirector general de Imax: "Realmente sí. Estamos viendo qué tanto es una tendencia internacional. Tenemos un cine en Moscú que cobra 11 dólares por boleto y, en varias películas, está entre los mejores del mundo. En India, la gente paga el triple del precio de un boleto. En China, las personas pagan el equivalente a 10 dólares. Por lo tanto, no hay duda de que a medida que la población crece y aumentan las clases alta y media alta, hay más ingreso disponible para el entretenimiento".

Fuente: adaptado de Ron Insana, "Imax Chief Sees a Big Future in Big Screens", USA Today, *5 de diciembre de 2005, p. 4B. Cortesía de NPN.*

7. ¿Es probable que los precios de la empresa sean considerados por el gobierno del país anfitrión como razonables o explotadores?
8. ¿Las leyes antidumping representan un problema para el país extranjero?

Las empresas usan con frecuencia un método conocido como recargo de precios cuando venden bienes fuera de sus mercados domésticos. Los **precios basados en costos** se fundamentan en el análisis de los costos internos (por ejemplo, materiales, mano de obra, pruebas) y costos externos. Como punto de partida, las empresas que cumplen con los principios occidentales de la contabilidad de costos usan comúnmente el *método de costos completos o por absorción*; éste define el costo unitario del producto como la suma de todos los costos pasados o presentes, directos e indirectos, generales y de manufactura. Sin embargo, cuando los bienes cruzan las fronteras nacionales, se incurre en costos y gastos adicionales, como transporte, derechos y seguro. Si el fabricante es responsable de ellos, también debe incluirlos. Al sumar el margen de utilidad deseado, los directivos obtienen un precio de venta final, este proceso se conoce como *recargo de precios*. Es importante observar que, en China y algunos otros países en desarrollo, muchas empresas de manufactura están dirigidas y subsidiadas por el Estado. Esto impide calcular cifras de costos exactas y expone a los exportadores de un país a cargos por vender productos a un precio menor que el costo "real" de producción.

Las empresas que usan el *recargo de precios rígido* establecen precios sin considerar los ocho factores mencionados antes. No hacen ajustes para reflejar las condiciones del

Imax Corporation de Canadá es el principal proveedor de tecnología para la proyección de películas de gran formato. La empresa ha identificado 900 mercados potenciales para nuevas salas de cine Imax; dos tercios de ellas son globales. Imax ha desarrollado un sistema de proyección de bajo costo denominado Imax MPX adecuado para las salas de cine existentes; al mejorar la economía de los exhibidores de películas, esta innovación aumentará las oportunidades de mercado disponibles. Por ejemplo, en China, se esperaba que 25 salas de cine Imax estuvieran funcionando en 2008.

mercado fuera de su país de origen. La ventaja evidente del recargo de precios rígido en su sencillez: si asumimos que existen cifras de costos internos y externos disponibles, es relativamente fácil obtener una cotización. La desventaja es que este método ignora la demanda y las condiciones competitivas de los mercados meta; el riesgo es que los precios se establezcan demasiado altos o bajos. Si este método da lugar a un éxito de mercado, es sólo por casualidad. El recargo de precios rígido es atractivo para los exportadores inexpertos, que con frecuencia están menos interesados en las metas financieras que en evaluar el potencial de mercado. Estos exportadores responden a las oportunidades del mercado global de manera reactiva, sin buscarlas en forma proactiva.

Un método alternativo, el *recargo de precios flexible*, se utiliza para garantizar que los precios sean competitivos en el contexto del entorno de mercado específico. Este método lo usan con frecuencia los exportadores experimentados y expertos en marketing global, ya que se dan cuenta de que el método de recargo de precios rígido puede ocasionar una fuerte escalada de precios, obteniendo el resultado accidental de que el precio de las exportaciones se establece en un nivel por arriba del que los clientes pueden pagar. Los ejecutivos que utilizan el recargo de precios flexible reconocen la importancia de los ocho criterios presentados anteriormente. Este método incorpora a veces el *método de costos futuros estimados* para establecer el costo futuro de todos los componentes. Por ejemplo, la industria automotriz usa paladio en convertidores catalíticos. Como el precio de mercado de los metales pesados es volátil y varía con la oferta y la demanda, los fabricantes de componentes podrían usar el método de costos futuros estimados para tener la seguridad de que el precio de venta establecido les permite cubrir sus costos.

Términos de venta

Toda transacción comercial se basa en un contrato de venta y los términos comerciales del contrato especifican el lugar exacto donde la propiedad de la mercancía se transfiere del vendedor al comprador y qué parte de la transacción paga qué costos. Cuando los bienes cruzan las fronteras internacionales es necesario realizar las siguientes actividades:

1. Obtener una licencia de exportación si se requiere (en Estados Unidos, los bienes no estratégicos se exportan bajo una licencia general que no requiere un permiso específico)
2. Obtener un permiso de divisas si se requiere
3. Empacar los bienes para su exportación
4. Transportar los bienes al lugar de partida (esto implicaría normalmente el trasporte por camión o ferrocarril a un puerto o aeropuerto)
5. Preparar un conocimiento de embarque terrestre
6. Llenar la documentación de exportación aduanera necesaria
7. Preparar las facturas aduaneras o consulares que requiera el país de destino
8. Hacer los arreglos para el flete marítimo y la preparación de la documentación de exportación
9. Obtener un seguro marítimo y el certificado de la póliza

¿Quién es responsable de llevar a cabo estas tareas? Depende de los términos de la venta. Los términos comerciales internacionalmente aceptados se conocen como **Términos Comerciales Internacionales** (**Incoterms**, por sus siglas en inglés). Los Incoterms se clasifican en cuatro categorías. **Ex-works (EXW, En fábrica)**, el único "Término E" o término de "origen" de los Incoterms, se refiere a una transacción en la que el comprador recibe la entrega de la mercancía en las instalaciones del vendedor; el comprador asume todos los riesgos y gastos de ese momento en adelante. En principio, ex-works permite al comprador tener el máximo control sobre el costo de transporte de los bienes. Ex-works contrasta con varios "Términos D" ("después del transporte principal" o términos de "llegada"). Por ejemplo, bajo **entregado derechos pagados (DDP,** por sus siglas en inglés**)**, el vendedor acuerda entregar los bienes al comprador en el lugar que éste designe en el país de importación, con todos los costos pagados, incluyendo los impuestos. Bajo este contrato, el vendedor es también responsable de obtener la licencia de importación si ésta se requiere.

Otra categoría de Incoterms se conoce como "Términos F" o "términos antes del transporte principal". Como es adecuado para todos los modos de transporte, **franco**

transportista (**FCA,** por sus siglas en inglés) se usa con mucha frecuencia en las ventas globales. Bajo FCA, la transferencia del vendedor al comprador se lleva a cabo cuando los bienes se entregan a un transportista específico en un destino específico. Dos términos F adicionales se aplican únicamente al transporte marítimo y fluvial. **Franco al costado del buque (FAS) en puerto de destino convenido** es el Incoterm para una transacción en la que el vendedor coloca los bienes al costado o de manera disponible al buque en el que los bienes se transportarán fuera del país. El vendedor paga todos los gastos hasta ese punto. La responsabilidad legal del vendedor termina una vez que los bienes se han embarcado para ser exportados; el comprador paga sólo el costo de la carga del embarque. FAS se usa con frecuencia con la *carga a granel*, que es una carga general no enviada en contenedores, como hierro, acero o maquinaria (guardado a menudo en la bodega de un buque en vez de contenedores sobre la cubierta). Con **franco a bordo** (**FOB,** por sus siglas en inglés) **en puerto de destino convenido**, la responsabilidad y obligación del vendedor no terminan hasta que los bienes (comúnmente en contenedores) han cruzado la borda del buque. Por cuestiones prácticas, el acceso al área terminal y portuaria puede estar restringido en muchos puertos modernos; en este caso, debe usarse FCA en su lugar.

Varios Incoterms se conocen como "Términos C" o términos de "transporte principal". Cuando los bienes se embarcan bajo **costo, seguro y flete** (**CIF**, por sus siglas en inglés) **en puerto de destino convenido**, el riesgo de pérdida o daño de los bienes se transfiere al comprador una vez que éstos sobrepasan la borda del buque. En este sentido, CIF es similar a FOB. No obstante, con CIF, el vendedor debe pagar el costo de transporte de los bienes hasta el puerto de destino, incluyendo el costo del seguro. Si los términos de la venta son **costo y flete** (**CFR,** por sus siglas en inglés), el vendedor no es responsable del riesgo o pérdida en ningún punto fuera de la fábrica.

La tabla 11-2 es un ejemplo típico del tipo de escalada del precio de exportación que puede ocurrir cuando algunos de estos costos se suman al costo unitario del producto mismo. En este ejemplo, un distribuidor de equipo agrícola con sede en la ciudad de Kansas embarca la carga de un contenedor de implementos agrícolas a Yokohama, Japón, a través del puerto de Seattle. El embarque del producto que cuesta ex-works 30 mil dólares en la ciudad de Kansas termina con un precio minorista total mayor de 50 mil dólares en Yokohama. Un análisis detallado de este embarque muestra cómo ocurre la escalada del precio. En primer lugar, hay un costo total de embarque de 5,453.07 dólares, que es 18 por ciento del precio ex-works en la ciudad de Kansas. El componente principal de este

tras **bambalinas**

Selección de los términos de venta

Los estudiantes de marketing global pueden sentirse algo abrumados con los diversos Incoterms analizados en esta sección. Dominar la nomenclatura y comprender qué término elegir requiere mucho estudio y experiencia. Como una cuestión práctica, Beth Dorrell, una coordinadora de exportaciones de una empresa con sede en Estados Unidos que comercializa productos de tinta industrial, ofrece la siguiente explicación:

> En realidad usamos diferentes Incoterms como incentivos para pedidos más grandes. En vez de ofrecer una "reducción de precios", ofrecemos un mejor Incoterm basado en el tamaño del pedido de un cliente. Seguimos algunos lineamientos generales: cualquier pedido menor a 1 tonelada se vende ex-works. Cualquier pedido de 1 tonelada o más se vende con CIF en puerto de destino convenido. Todo el flete aéreo es franco fábrica. Por supuesto, no escatimaremos recursos para tener la seguridad de que nuestros clientes están felices. Así, aunque un producto se venda ex-works, con frecuencia arreglamos el embarque al puerto de destino (CIF) o aeropuerto (CIP) o al puerto doméstico (FOB) y simplemente incluimos el costo del flete en la factura. Terminamos con un precio franco fábrica, pero con una factura total CIF o FOB. Suena complicado, ¿no es así? Esto me mantiene ocupada arreglando el embarque.
>
> También embarcamos FCL (contenedor completo). Comúnmente hacemos esto "puerta a puerto". Esto significa que la línea de embarque entrega el contenedor vacío en nuestro muelle-bodega donde lo cargamos. Entonces, la línea de embarque sale con el contenedor y lo entrega hasta el puerto extranjero donde el consignatario (cliente) debe arreglar el despacho local y el transporte terrestre. Es de hecho una tonelada de diversión, ¡siempre y cuando cargue y asegure el contenedor adecuadamente!
>
> Al elegir entre las diversas opciones de Incoterms, debe recordar que todo depende de cuánto trabajo desea realizar y cuánta responsabilidad desea aceptar. Desde el punto de vista del vendedor, ex-works es fácil y FOB en puerto de origen es bastante fácil. La responsabilidad del vendedor aumenta con otros Incoterms. Por ejemplo, si embarco con CIF y el contenedor termina en una zanja en el camino hacia el puerto porque el conductor del camión se quedó dormido (nos ocurrió la semana pasada, ¡qué lío!), entonces es mi responsabilidad y mi problema. Puesto que todavía somos propietarios del flete, debemos tratar con la empresa de seguros, reemplazar el flete y, de algún modo, hacerlo llegar a tiempo, lo que es casi imposible.

Tabla 11-2

*Escalada de precios: un contenedor de 20 pies de equipo agrícola embarcado desde la ciudad de Kansas hasta Yokohama**

Rubro			Porcentaje del precio Ex-works
Ex-works en la ciudad de Kansas		$30,000	100%
Costo del flete del contenedor de la ciudad de Kansas a Seattle	$1,475.00		
Cargos por manejo en terminal	350.00		
Flete marítimo para un contenedor de 20 pies	2,280.00		
Factor de ajuste monetario (CAF) (51 por ciento del flete marítimo)	1,162.80		
Seguro (110 por ciento del valor CIF)	35.27		
Comisión del transportista	150.00		
Costo total de embarque	5,453.07		18
Valor total CIF en Yokohama		35,453.07	
IVA (3 % del valor CIF)		1,063.69	3
		36,516.76	
Margen de ganancia del distribuidor (10 %)		3,651.67	12
		40,168.43	
Margen de ganancia del vendedor (25 %)		10,042.10	33
Precio minorista total		$50,210.53	166%

*Éste se cargó en la puerta del fabricante, se envió a Seattle en ferrocarril para contenedores y después se transfirió por flete marítimo a Yokohama. El tiempo total de tránsito desde la puerta de la fábrica hasta el puerto extranjero es aproximadamente de 28 días.

Fuente: The Wall Street Journal *(edición oriental) por Mary Anastasia O'Grady. Copyright 2006 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Textbook a través del Copyright Clearance Center.*

costo de embarque es una combinación de flete terrestre y marítimo que suma un total de 5,267.80 dólares. Se establece un factor de ajuste monetario (CAF, por sus siglas en inglés) para proteger al vendedor de posibles pérdidas debidas a cambios desfavorables en el tipo de cambio dólar-yen. Esta cifra variará dependiendo de la volatilidad percibida de los tipos de cambio.

Todos los gastos de importación se evalúan frente al precio en muelle del embarque (valor CIF). Observe que no hay ningún rubro para el arancel en este ejemplo; no se cobra ningún arancel sobre el equipo agrícola enviado a Japón.[7] En otros países pueden cobrarse aranceles. El margen de ganancia de un distribuidor nominal del 10 por ciento (3,652 dólares) representa en realidad el 12 por ciento del precio CIF en Yokohama porque es un margen de ganancia no sólo sobre el precio ex-works, sino también so-

Chrysler comenzó a exportar Jeeps con volante a la derecha a Japón en 1996. Sin embargo, el país estaba en una profunda recesión en ese momento, lo que obligó a muchas empresas estadounidenses expertas en marketing global (incluyendo Coca-Cola, J. Crew, Microsoft y Jeep) a recortar precios. Diez años después, la economía de Japón se ha recuperado y los consumidores están comprando. Jeep disfruta de un crecimiento de ventas de dos dígitos en los más de sesenta concesionarios que venden vehículos Chrysler y Jeep.

[7] Desde la Ronda de Uruguay de negociaciones del GATT, Japón ha disminuido o eliminado los impuestos sobre miles de categorías de importaciones. La tasa arancelaria promedio simple de Japón en 2003 fue de 2.5 por ciento; aproximadamente 60 por ciento de las líneas arancelarias (incluyendo la mayoría de los productos industriales) se establecieron en 5 por ciento o menos.

Rubro	Monto de la escalada del precio	Total
Precio ex-works	0	$30,000
Ajuste al tipo de cambio	$2,100	$32,100
Embarque	$300	$32,400
Derechos de aduana	$1,000	$33,400
Margen de ganancia del distribuidor	$3,700	$37,100
Inspección, accesorios	$1,700	$38,800
Opciones adicionales, preparación	$3,000	$41,800
Precio de etiqueta final	$8,200	$50,000

Tabla 11-3

Un Jeep Grand Cherokee fabricado en Estados Unidos que se envía a Japón (cálculos)

bre el flete y el IVA, (aquí se asume que el margen de ganancia del distribuidor incluye el costo del transporte desde el puerto hasta Yokohama). Por último, el margen de ganancia de un vendedor del 25 por ciento se suma a 10,042 dólares (33 por ciento) del precio CIF en Yokohama. Al igual que los márgenes de ganancias del distribuidor, el margen de ganancia del vendedor se basa en el costo total en muelle.

El efecto neto de este proceso acumulativo es un precio minorista total en Yokohama de 50,210 dólares o 166 por ciento del precio ex-works en la ciudad de Kansas. Esto es la escalada de precios. El ejemplo presentado aquí no es en ningún modo un caso extremo. Los canales de distribución más largos o los canales que requieren un margen operativo mayor, que se encuentran por lo regular en el marketing de exportación, contribuyen a la escalada de precios. Debido al sistema de distribución por niveles de Japón, los márgenes de ganancias en Tokio pueden con facilidad dar lugar a un precio que sea 200 por ciento el valor CIF. La tabla 11-3 muestra un ejemplo de la escalada del precio de un solo producto. Un Jeep Grand Cherokee con volante a la derecha, equipado con un motor V8, termina costando 5 millones de yenes (alrededor de 50 mil dólares) cuando llega a un concesionario en Japón. El precio final representa un incremento del 166 por ciento sobre el precio de etiqueta en Estados Unidos de 30 mil dólares.

Estos ejemplos de recargo de precios muestran un método que un exportador principiante podría usar para determinar el precio CIF. Este método también podría usarse para los productos diferenciados, como el Jeep Cherokee, por el que los compradores están dispuestos a pagar un precio alto. No obstante, como se mencionó antes, es probable que los responsables en marketing global experimentados usen un método más flexible y consideren el precio como una variable estratégica que ayude a lograr los objetivos de marketing y comerciales.

INFLUENCIAS AMBIENTALES EN LAS DECISIONES DE PRECIOS

Los expertos en marketing global deben tomar en cuenta varios factores ambientales cuando toman decisiones de precios. Entre ellos están las fluctuaciones monetarias, la inflación, los controles y subsidios gubernamentales y el comportamiento competitivo. Algunos de estos factores trabajan junto con otros; por ejemplo, la inflación puede ir acompañada de controles gubernamentales. Cada uno de estos factores se analiza en detalle en los siguientes párrafos.

Fluctuaciones monetarias

En el marketing global, los tipos de cambio fluctuantes complican la tarea de establecer precios. Como señalamos en el capítulo 2, las fluctuaciones monetarias crean oportunidades y retos significativos para cualquier empresa que exporta. La gerencia se enfrenta a diferentes situaciones de decisión, dependiendo de si las monedas de mercados estratégicos se han fortalecido o debilitado con relación a la moneda doméstica. Un debilitamiento de la moneda doméstica hace que varíe el tipo de cambio en una dirección favorable: un productor de un país con una moneda débil puede decidir recortar los precios de exportación para aumentar su participación en el mercado o mantener sus precios y cosechar mayores márgenes de ganancias. Las ventas en el extranjero pueden generar ingresos inesperados cuando se convierten a la moneda doméstica.

Tabla 11-4

Valor del dólar estadounidense frente al yen japonés

	Estados Unidos	Japón
Enero de 2000	$1.00	¥101
Abril de 2002	$1.00	¥130

Por ejemplo, como se observa en la tabla 11-4, durante un periodo de 16 meses, el yen se debilitó aproximadamente 29 por ciento con relación al dólar. Las cifras de la tabla deben interpretarse de la manera siguiente: si la cantidad de yenes (u otra moneda) por dólar aumenta en determinado periodo, esto significa que el valor del yen disminuye (por el contrario, si la cantidad de yenes por dólar *disminuyera*, esto indicaría que el yen se fortaleció con relación al dólar). La variación monetaria que muestra la tabla 11-4 fue una ventaja para las empresas japonesas, como Canon y Olympus Optical porque cada dólar en las ventas de exportación estadounidenses valía 130 yenes en abril de 2002.

Ocurre una situación diferente cuando se fortalece la moneda doméstica de una empresa; éste es un giro inesperado desfavorable para el exportador típico porque los ingresos obtenidos en el extranjero se reducen al cambiarlos a la moneda doméstica. Avancemos un año a partir de la situación mostrada en la tabla 11-4: para inicios de 2003, a medida que la administración Bush se preparaba para la guerra, el dólar cayó 11 por ciento de su nivel máximo en 2002 frente a una cartera ponderada de divisas extranjeras. Estas fueron buenas noticias para las empresas estadounidenses, como Boeing, Caterpillar y GE, pero malas noticias para Canon y Olympus (y los estadounidenses que deseaban comprar cámaras). De hecho, según Teruhisa Tokunaka, director de finanzas de Sony, una variación de un dólar en el tipo de cambio yen-dólar puede aumentar o disminuir las utilidades operativas anuales de la empresa en 8,000 millones de yenes.[8] Estos ejemplos destacan el punto de que las variaciones estilo "montaña rusa" o "yo-yo" de los valores monetarios, que se mueven en una dirección favorable durante varios trimestres y después lo hacen en sentido contrario repentinamente, caracterizan al entorno de negocios actual.

El grado de exposición varía entre las empresas. Por ejemplo, Harley-Davidson exporta todas sus motocicletas desde Estados Unidos. En cada mercado de exportación, las decisiones de precios de la empresa deben tomar en cuenta las fluctuaciones monetarias. De modo similar, 100 por ciento de la producción del fabricante automotriz alemán Porsche se lleva a cabo en su país de origen; Alemania es su base de exportación. Sin embargo, en el caso de las exportaciones dentro de la eurozona, Porsche está protegido de las fluctuaciones monetarias. La situación es más complicada para una empresa transnacional como Honda. La empresa depende en gran medida del mercado norteamericano, que representa más de la mitad de su ingreso operativo. ¿Cómo puede Honda reducir el posible impacto negativo de las fluctuaciones monetarias? Cerca de las tres cuartas partes de los automóviles que Honda vende en América se producen en Estados Unidos. A fines del año 2000, el dólar había caído a 108 yenes en comparación con los 113 yenes del año anterior; la variación desfavorable tuvo un impacto negativo directo en las utilidades corporativas.

La situación era aún más complicada en Europa; Honda sirve a todo el mercado europeo desde una sola planta ubicada en el Reino Unido. La fortaleza de la libra con relación al euro en los primeros años de la década dio como resultado una disminución significativa de las ventas europeas de Honda. Al mismo tiempo, el euro se debilitó con relación al yen. Por lo tanto, no sólo las fluctuaciones monetarias afectaron negativamente las ventas en el continente, sino que, al cambiarlos a yenes, ¡también se redujeron los ingresos que Honda obtuvo de esas ventas![9]

Para responder a las fluctuaciones monetarias, los responsables del marketing global pueden utilizar otros elementos de la mezcla de marketing además del precio. La tabla 11-5 proporciona directrices generales. En algunos casos, el ajuste de precios ligeramente ascendente debido al fortalecimiento de la moneda de un país tiene poco efecto en el rendimiento de las exportaciones, sobre todo si la demanda es relativamente inelástica. Las primeras dos estrategias de la columna derecha de la tabla 11-5 requieren centrar la atención en aspectos competitivos además del precio, así como en la pro-

[8] Robert A. Guth, Michael M. Phillips y Charles Hutzler, "On the Decline: As the Yen Keeps Dropping, A New View of Japan Emerges", *The Wall Street Journal*, 24 de abril de 2002, pp. A1, A8.

[9] Todd Zaun, "Honda Takes Currency Hit in Europe", *The Wall Street Journal*, 28 de marzo de 2001, p. A16.

Tabla 11-5

Estrategias globales de precios

Si la moneda doméstica es débil	Si la moneda doméstica es fuerte
1. Destacar los beneficios de precio.	1. Participar en una competencia no relacionada con los precios mejorando la calidad, la entrega y el servicio después de la venta.
2. Expandir la línea de productos y agregar características más costosas.	2. Mejorar la productividad y reducir los costos.
3. Cambiar el suministro al mercado doméstico.	3. Cambiar el suministro fuera del país de origen.
4. Aprovechar las oportunidades en todos los mercados.	4. Dar prioridad a las exportaciones a países con monedas más fuertes.
5. Usar el método de costo total, pero emplear el modelo de precios de costo marginal para penetrar en mercados nuevos o competitivos.	5. Recortar los márgenes de ganancias y usar el modelo de precios de costo marginal.
6. Acelerar la repatriación de ingresos y cobros obtenidos en el extranjero.	6. Mantener el ingreso obtenido en el extranjero en el país anfitrión; retrasar los cobros.
7. Disminuir al mínimo los gastos en moneda local (del país anfitrión).	7. Incrementar al máximo los gastos en moneda local (del país anfitrión).
8. Comprar publicidad, seguros, transporte y otros servicios en el mercado doméstico.	8. Comprar los servicios necesarios en el extranjero y pagarlos en moneda local.
9. Facturar a los clientes extranjeros en su propia moneda.	9. Facturar a los clientes extranjeros en la moneda doméstica.

Fuente: S. Tamer Cavusgil, "Pricing for Global Markets", *Columbia Journal of World Business* 31, No. 4, invierno de 1996, p. 69.

ductividad e iniciativas de reducción de precios. Las empresas que están en el país cuya moneda es fuerte también pueden elegir absorber el costo de mantener los precios del mercado internacional a sus niveles previos, por lo menos durante un tiempo. Las empresas que usan el método de recargo de precios rígido descrito anteriormente pueden verse obligadas a cambiar al método flexible. El uso del método de recargo de precios flexible para reducir los precios en respuesta a variaciones monetarias desfavorables es un ejemplo de una **estrategia de mantenimiento de mercado**, que adoptan las empresas que no desean perder participación en el mercado. En contraste, si los gerentes consideran que los grandes incrementos de precios son inevitables, pueden descubrir que sus productos ya no son competitivos.

Como se comentó antes, las discrepancias de precios a lo largo de la eurozona desaparecerán gradualmente porque los fabricantes ya no podrán mencionar las fluctuaciones monetarias como una justificación de las discrepancias. La **transparencia de**

marketing GLOBAL *en acción*

Precio de las exportaciones estadounidenses a Europa

En los tres años siguientes al establecimiento de la eurozona, el valor del euro disminuyó más del 25 por ciento con relación al dólar. Esta situación obligó a las empresas estadounidenses, sobre todo a los pequeños exportadores, a elegir entre las opciones relacionadas con monedas fuertes que se enumeran en la tabla 11-5. La estrategia elegida varía de acuerdo con las circunstancias específicas de una empresa. Por ejemplo, Vermeer Manufacturing de Pella, Iowa, con ventas anuales de 650 millones de dólares, establece los precios de sus productos para el mercado europeo en euros. A fines del año 2000 Vermeer se vio obligada a aumentar sus precios europeos cuatro veces desde la introducción del euro. Su subsidiaria en Holanda paga a sus empleados en euros y también compra materiales a nivel local, lo que ilustra las estrategias 7 y 8.

En contraste, Stern Pinball de Melrose Park, Illinois, establece el precio de sus máquinas en dólares en los mercados de exportación; esto representa la estrategia número 9 relacionada con una moneda fuerte. La estrategia de productos del presidente de la empresa, Gary Stern, también refleja la estrategia número 1, relacionada con una moneda fuerte, enumerada en la tabla 11-5: para compensar el costo mayor para los clientes europeos, que deben convertir sus euros para pagar en dólares, la empresa desarrolló nuevas características, como máquinas de juego de monedas (o fichas) que "hablan" varios idiomas europeos. Además fabricó nuevos productos, como un juego de fútbol soccer adaptado a los intereses europeos, así como un juego Austin Powers dirigido al Reino Unido. Stern comentó: "si fuera lo suficientemente inteligente para saber la dirección que tomaría el euro, estoy seguro de que no estaría fabricando máquinas de juegos, sino negociando monedas".

Fuente: Christopher Cooper, "Euro's Drop Is Hardest for the Smallest", The Wall Street Journal, *2 de octubre de 2000, p. A21.*

Tabla 11-6

Diferencias de precios de automóviles en la UE, 1998-2003

Segmento pequeño		Segmento medio		Segmento grande	
Opel Corsa	24.0%/13.6%	VW Golf	43.5%/28.0%	BMW 318I	12.0%/12.7%
Ford Fiesta	44.7%/23.1%	Opel Astra	26.0%/17.6%	Audi A4	13.0%/ 9.1%
Renault Clio	33.8%/17.3%	Ford Escort/Focus	33.8%/22.7%	Ford Mondeo	58.5%/21.0%
Peugeot 106/206	21.1%/24.6%	Renault Mégane	27.9%/19.6%	Opel Vectra	18.2%/16.0%
VW Polo	36.7%/19.3%	Peugeot 306/307	46.2%/16.9%	VW Passat	36.4%/39.0%

Fuente: reimpreso de *Columbia Journal of World Business*, Vol. 31, S. Tamer Cavusgil, "Pricing for Global Markets", p. 4, Copyright © 2004, con permiso de Elsevier.

precios significa que los compradores podrán hacer fácilmente comparaciones al comprar porque los precios de los bienes estarán en euros en vez de marcos, francos o liras. La Comisión Europea publica un informe anual que compara las diferencias de precios de automóviles en la UE. La tabla 11-6 muestra los precios de finales de la década de 1990 (antes de la eurozona) y los precios de noviembre de 2003. Una comparación de las cifra muestra que, aunque las discrepancias de precios entre algunos modelos son pequeñas, los precios de un Volkswagen Passat son hasta 39 por cierto más altos, dependiendo del país de compra. No es sorprendente que estas diferencias fomenten las compras a través de las fronteras.

"La industria automotriz se perjudicará. Habrá mayor transparencia de precios. Los precios son más altos en el norte de Europa y una vez que los consumidores de ahí se den cuenta de esto habrá una disminución de precios hacia los países del sur".[10]

Marcie Krempel, AT Kearney

Algunas diferencias de precios de automóviles en Europa se deben a diferentes normas para el equipo de seguridad y a distintos niveles de impuestos. Por ejemplo, Dinamarca y Suecia tienen un impuesto al valor agregado (IVA) del 25 por ciento, las tasas más altas de la UE. Además, Dinamarca grava fuertemente los bienes de lujo. Los impuestos también son altos en Finlandia, Bélgica, Irlanda, Austria e Italia. Volkswagen ya ha comenzado a armonizar sus precios mayoristas de vehículos distribuidos en Europa.

Entorno inflacionario

La inflación, un cambio ascendente y persistente en los niveles de precios, es un problema en muchos mercados nacionales. Un aumento de la oferta monetaria puede ocasionar inflación; como se mencionó en la sección anterior, la inflación se refleja con frecuencia en los precios de bienes importados por un país cuya moneda se ha devaluado. Por ejemplo, en 1998, el gobierno ruso dejó de pagar su deuda externa y devaluó el rublo; los precios de algunos bienes que se vendían en las tiendas rusas aumentaron hasta 300 por ciento. Del mismo modo, en República Dominicana, el peso perdió un tercio de su valor en 2002; de repente, los compradores se enfrentaron a incrementos de precios del 40 a 50 por ciento. Las situaciones en Rusia y República Dominicana son extremas; en general, en el año 2000, la tasa promedio de inflación en las economías avanzadas del mundo se mantuvo en un nivel bajo de 2.3 por ciento. En los países en desarrollo, la inflación era en promedio del 6 por ciento. En comparación, en este mismo año, la inflación era mucho mayor en las economías en transición de Europa Central y Oriental, donde Rusia experimentaba una inflación del 20 por ciento.

Un requisito básico para establecer precios en un entorno inflacionario es el mantenimiento de márgenes de ganancias operativas. Cuando está presente, la inflación requiere ajustes de precios por una sencilla razón: los precios de venta más altos deben cubrir el aumento de los costos. Independientemente de las prácticas de contabilidad de costos, si una empresa mantiene sus márgenes, se protege eficazmente a sí misma de los efectos de la inflación. Esto, a su vez, requiere que los fabricantes y minoristas de todo tipo se vuelvan más expertos en tecnología. En Brasil, donde la tasa de inflación fue hasta de 2,000 por ciento a finales de la década de 1980, los minoristas cambiaban en ocasiones los precios varias veces al día. El precio de góndola, en lugar del precio unitario, se convirtió en la norma a través del sector minorista casi 15 años antes de que Wal-Mart llegara a la región. Puesto que sus bodegas contenían bienes adquiridos a distintos precios, los minoristas locales se vieron obligados a invertir en complejos sistemas informáticos y de comunicación para ayudarlos a mantenerse a la par con el volátil entorno financiero.

[10] Graham Bowley, "On the Road to Price Convergence", *Financial Times*, 12 de noviembre de 1998, p. 29.

Resumen informativo **BRIC**

Precios de Reeboks en India

Cuando Reebok, la segunda empresa de zapatos deportivos más grande del mundo, decidió entrar en India en 1995, se enfrentó a varios retos de marketing básicos. Por un lado, Reebok estaba creando un mercado desde cero. Los zapatos deportivos de lujo eran prácticamente desconocidos y los más costosos que estaban disponibles en ese momento costaban 1,000 rupias (alrededor de 23 dólares). Además, los directivos de Reebok debían seleccionar un modo de entrada al mercado. Decidieron subcontratar a cuatro proveedores locales, uno de los cuales, Phoenix Group, se convirtió en su socio en una empresa conjunta. Para reforzar la imagen de marca de alta tecnología de Reebok, los directivos de la empresa decidieron establecer su propia infraestructura minorista. Había otras dos piezas decisivas del rompecabezas: producto y precio. ¿Debía Reebok crear una línea de zapatos dirigida al mercado masivo específicamente para India y establecer un precio de 1,000 rupias? La alternativa era ofrecer los mismos diseños que se vendían en otras partes del mundo y establecer su precio en 2,500 rupias (58 dólares), una cifra que representa el equivalente al salario de un mes de un funcionario público subordinado.

Finalmente, Reebok decidió ofrecer a los consumidores hindúes alrededor de 60 modelos seleccionados de las ofertas globales de la empresa. La decisión se basó en parte en el deseo de mantener la imagen de marca de excelente calidad de Reebok. La gerencia se dio cuenta de que la decisión podía limitar el tamaño del mercado; a pesar de que los cálculos indicaban que hasta 300 millones de hindúes podrían clasificarse como "clase media", el número de personas que pudo pagar los productos de precio alto se estimó aproximadamente en 30 millones.

Los zapatos menos costosos de Reebok costaban alrededor de 2,000 rupias cada par; por la misma cantidad de dinero, un granjero podía comprar una vaca lechera o una ama de casa adquirir un refrigerador nuevo. No obstante, la respuesta de los consumidores fue muy favorable, sobre todo entre los jóvenes de clase media. Muktesh Pant, un ex director regional que se convirtió en el primer director general de Reebok en India, señaló: "por 2,000 a 3,000 rupias, la gente siente que puede llamar la atención realmente. Es más barato que comprar un reloj nuevo, por ejemplo, sin quieres impresionar en una fiesta. Y aunque nuestros zapatos de precio elevado nos hacen competir con cosas como refrigeradores y vacas, la ventaja es que ahora recibimos el trato de una marca prestigiosa".

Para la juventud hindú, los zapatos deportivos representaban sólo un aspecto del marketing mayor de los deportes profesionales y la cultura deportiva. Las familias de clase media de India pasaban más tiempo en la sala viendo competencias de cricket por televisión, una tendencia que creó una oportunidad para los patrocinios deportivos y anuncios relacionados con el deporte. A finales de la década de 1990, Reebok invirtió más de 1.5 millones de dólares en el marketing de eventos y el patrocinio de equipos, como el East Bengal Football Club.

Reebok descubrió rápidamente que había una fuerte demanda fuera de los mercados metropolitanos estratégicos, como Delhi, Mumbai y Chennai. El costo de la vida es menor en los pueblos pequeños, por lo que los consumidores tienen más ingreso disponible para gastar. Reebok asignó distribuidores en cada uno de los 26 estados de India para distribuir modelos de zapatos de precio bajo en una red de 1,500 tiendas de zapatos y ropa de múltiples marcas. Sin embargo, un problema era que ya existían muchas versiones piratas de Reebok, Adidas y Nike. Reebok irrumpió en varias ocasiones en locales que vendían los bienes falsificados.

El acuerdo de Reebok con Phoenix Group requería que este último creara una cadena de más de 50 tiendas. No obstante, después de abrir las primeras 10 tiendas, la gerencia de Phoenix decidió concentrarse en comercializar las propias marcas de la empresa. En consecuencia, Reebok comenzó a identificar socios individuales para operar tiendas en grandes ciudades; en la actualidad hay alrededor de 90 tiendas de franquicia de la marca en 50 ciudades. Al establecer tiendas exclusivas, promover a Reebok como una marca de estilo de vida y ofrecer una experiencia de compras única de "moda deportiva", Reebok pudo ofrecer una prueba del consumo capitalista estilo occidental a los que tienen esta inclinación. Entre 1996 y 1999, las ventas minoristas de Reebok en India aumentaron más del triple, incrementándose de 250 a 900 millones de rupias.

En la actualidad, Reebok de India exporta cientos de miles de pares de zapatos hechos en este país a Europa y Estados Unidos. Pant, su director general, fue promovido como vicepresidente de marketing de marca global en las oficinas generales de Reebok International, con sede en Stoughton, Massachusetts. Al reflexionar sobre el lanzamiento hindú de Reebok, señaló: "al principio nos sentíamos abochornados por nuestros precios. Pero, al final, nos han funcionado bien".

Fuentes: Bernard D'Mello, "Reebok and the Global Footwear Sweatshop", Monthly Review *54, No. 9, febrero de 2003, pp. 26-41; Mark Nicholson, "Where a Pair of Trainers Costs as Much as a Cow",* Financial Times, *18 de agosto de 1998, p. 10.*

Utilizaron un sofisticado software de gestión de inventarios para que los ayudara con el control financiero. Cuando Wal-Mart llegó a Brasil a mediados de la década de 1990, descubrió que los competidores locales contaban con la infraestructura que les permitía igualar sus agresivas políticas de precios.[11]

[11] Pete Hisey, "Wal-Mart's Global Vision", *Retail Merchandiser* 41, No. 4, abril de 2001, pp. 21-49.

Reebok domina el mercado del calzado en India, donde sus zapatos para cricket son un éxito de ventas. En un esfuerzo por atraer más inversión extranjera, los líderes de India aprobaron una ley en 2006 que facilitaría a Reebok y otros expertos en marketing global establecer cadenas minoristas de marca única. Antes, la entrada y expansión de mercado se realizaba principalmente por medio de franquicias. En la actualidad, Reebok redobla sus esfuerzos para expandirse fuera de grandes zonas metropolitanas como Mumbai. Alrededor de tres docenas de ciudades hindúes tienen poblaciones mayores de un millón de habitantes, incluyendo una base de consumidores de clase media que crece con rapidez.

La inflación baja plantea retos de precios de diferente tipo. Con una inflación baja de un solo dígito en Estados Unidos a finales de la década de 1990 y una fuerte demanda que obligaba a las fábricas a operar a toda o casi toda su capacidad, las empresas deben haber podido aumentar los precios. No obstante, la situación económica doméstica no era el único factor a considerar. A mediados de la década de 1990, la capacidad de manufactura excesiva en muchas industrias, las altas tasas de desempleo en muchos países europeos y la recesión persistente en Asia dificultó a las empresas aumentar los precios. John Ballard, director general de una empresa de ingeniería con sede en California, comentó en 1994: "pensamos en los incrementos de precios. Pero nuestra investigación sobre los competidores y lo que el mercado soportaría nos permitió saber que no valía la pena intentarlo". Para finales de la década, la globalización, Internet, una inundación de exportaciones chinas de bajo costo y una nueva conciencia de costos entre los compradores también fueron importantes factores limitantes.[12]

Controles, subsidios y regulaciones gubernamentales

Entre las políticas y regulaciones gubernamentales que afectan las decisiones de precios están las leyes antidumping, las leyes sobre el mantenimiento de precios de reventa, los topes de precios y las revisiones generales de los niveles de precios. La acción gubernamental que limita la habilidad de la dirección para ajustar precios puede ejercer presión sobre los márgenes. Bajo ciertas condiciones, la acción gubernamental representa una amenaza para la rentabilidad de la operación de una subsidiaria. En un país que experimenta serias dificultades financieras y está en medio de una crisis financiera (por ejemplo, una escasez de divisas extranjeras ocasionada en parte por una inflación descontrolada), los funcionarios gubernamentales se ven obligados a tomar algún tipo de medida. Esto ocurrió en Brasil durante muchos años. En algunos casos, los gobiernos toman medidas convenientes, como los controles de precios selectivos o generales.

Cuando se imponen controles selectivos, las empresas extranjeras son más vulnerables al control que las locales, sobre todo si los extranjeros carecen de la influencia política que tienen los gerentes locales sobre la decisión gubernamental. Por ejemplo, Procter & Gamble encontró estrictos controles de precios en Venezuela a finales de la década de 1980. A pesar de los aumentos en el costo de las materias primas, a P&G le concedieron sólo el 50 por ciento de los aumentos de precios que solicitó; aún así, transcurrieron meses antes de que le otorgaran el permiso para aumentar los precios. En consecuencia, para 1988, los precios de los detergentes en Venezuela eran más bajos que en Estados Unidos.[13]

[12] Lucinda Harper y Fred R. Bleakley, "Like Old Times: An Era of Low Inflation Changes the Calculus for Buyers and Sellers", *The Wall Street Journal,* 14 de enero de 1994, p. A1. Vea también Jacob M. Schlesinger y Yochi J. Dreazen, "Counting the Cost: Firms Start to Raise Prices, Stirring Fear in Inflation Fighters", *The Wall Street Journal,* 16 de mayo de 2000, pp. A1, A8.

[13] Alecia Swasy, "Foreign Formula: Procter & Gamble Fixes Aim on Tough Market: The Latin Americans", *The Wall Street Journal,* 15 de junio de 1990, p. A7.

El control gubernamental también adquiere otras formas. Como se analizó en el capítulo 8, las empresas a veces deben depositar fondos en una cuenta de depósito en garantía, que no genere intereses, durante un periodo específico si desean importar productos. Por ejemplo, Cintec International, una empresa de ingeniería que se especializa en restaurar estructuras históricas, dedicó ocho años a buscar la aprobación necesaria de las autoridades egipcias para importar herramientas especiales con el propósito de reparar una mezquita. Además, las autoridades portuarias del país requerían un depósito de casi 25 mil dólares para permitir a Cintec importar taladros con punta de diamante y otras herramientas especiales. ¿Por qué la gerencia de Cintec aceptaría esas condiciones? El Cairo es la ciudad más grande del mundo musulmán y tiene cientos de estructuras históricas con siglos de antigüedad que requieren restauración. Al responder a las exigencias del gobierno egipcio con paciencia y perseverancia, Cintec se posiciona como un competidor líder en más obras bajo contrato.[14]

Los requisitos de depósito en efectivo, como los aquí descritos, crean un incentivo para que una empresa minimice el valor declarado de los bienes importados, ya que precios más bajos significan depósitos menores. Otros requisitos gubernamentales que influyen en la decisión de precios son las reglas de transferencias de ganancias que limitan las condiciones bajo las que es posible transferir las ganancias fuera de un país. Bajo estas reglas, un alto precio de transferencia que paga una empresa filial por bienes importados puede interpretarse como un instrumento para transferir ganancias fuera de un país.

En el capítulo 8 también se analizaron los subsidios gubernamentales. Como se menciono anteriormente, el tema de los subsidios agrícolas es un asunto delicado en la ronda actual de negociaciones comerciales globales. Brasil y un bloque integrado por 20 países más presionan a Washington para que dé fin a los subsidios agrícolas. Por ejemplo, Washington gasta entre 2,500 y 3,000 millones de dólares anuales en subsidios al algodón (la UE gasta alrededor de 700 millones de dólares), un hecho que ha contribuido con los retrasos para completar la ronda de Doha. Benin, Chad, Burkina Faso y otros países se quejan de que los subsidios mantienen los precios del algodón estadounidense tan bajo que a los países africanos asumen un costo de 250 a 300 millones de dólares anuales en pérdidas de exportaciones.[15] Brasil ganó recientemente su queja contra los subsidios estadounidenses al algodón, presentada ante la OMC.

Las regulaciones gubernamentales afectan los precios en otras formas. Por ejemplo, en Alemania, durante años la competencia de precios estuvo muy limitada en muchas industrias. Esto era particularmente cierto en el sector de servicios. Las acciones recientes del gobierno alemán hacia la desregulación han mejorado la situación para la entrada al mercado de empresas extranjeras de diversas industrias, incluyendo las de seguros, telecomunicaciones y aéreas. Además, la desregulación permite a las empresas alemanas tener su primera experiencia con la competencia de precios en el mercado doméstico. En algunos casos, la desregulación representa un *toma y daca* (algo a cambio de algo) que permitirá a las empresas alemanas tener un acceso más amplio a otros mercados nacionales. Por ejemplo, Estados Unidos y Alemania recientemente llegaron un acuerdo de cielos abiertos que permitirá a Lufthansa volar más rutas dentro de Estados Unidos. Al mismo tiempo, el mercado aéreo alemán se ha abierto a la competencia. Por consiguiente, los costos de los viajes aéreos entre las ciudades alemanas han caído en forma significativa. El cambio también llega poco a poco al sector minorista. Internet y la globalización han obligado a los legisladores a revocar dos leyes arcaicas. La primera, la *Rabattgesetz* o Ley de descuento, limitaba los descuentos en productos a 3 por ciento del precio de lista. La segunda, la *Zugabeverordung* o Free Gift Law (Ley de regalos), prohibía a las empresas proporcionar mercancía gratuita, como bolsas de compras.[16]

[14] Scott Miller, "In Trade Talks, the Gloves Are Off", *The Wall Street Journal,* 15 de julio de 2003, p. A12. Vea también James Drummond, "The Great Conservation Debate", *Financial Times Special Report-Egypt,* 22 de octubre de 2003, p. 6.

[15] Neil King, Jr. y Scott Miller, "Trade Talks Fail amid Big Divide over Farm Issues", *The Wall Street Journal,* 15 de septiembre de 2003, pp. A1, A18.

[16] Greg Steinmetz, "Mark Down: German Consumers Are Seeing Prices Cut in Deregulation Push", *The Wall Street Journal,* 15 de agosto de 1997, pp. A1, A4; David Wessel, "German Shoppers Get Coupons", *The Wall Street Journal,* 5 de abril de 2001, p. A1.

Comportamiento competitivo

Las decisiones de precios dependen no sólo del costo y la naturaleza de la demanda, sino también de la acción competitiva. Si los competidores no ajustan sus precios en respuesta al aumento de los costos, la gerencia (aunque esté muy consciente del efecto de este aumento en los márgenes operativos) tendrá una capacidad muy limitada para ajustar los precios cuando sea necesario. Por el contrario, si los competidores fabrican o se abastecen en un país de costos bajos, podría ser necesario que recortaran sus precios para seguir siendo competitivos.

En Estados Unidos, Levi Strauss & Company experimenta presiones de precios desde varias direcciones. En primer lugar, Levi enfrenta una fuerte competencia de las marcas Wrangler y Lee comercializadas por VF Corporation. Un par de jeans Wrangler se vende en 20 dólares en JCPenney's y otras tiendas departamentales, en comparación con un precio de 30 dólares por un par de Levi 501. En segundo lugar, los dos principales clientes minoristas de Levi, JCPenney y Sears, comercializan agresivamente sus propias marcas privadas. Por último, los jeans de diseñador de Calvin Klein, Polo y Diesel disfrutan de una popularidad renovada. Las marcas exclusivas de moda, como Seven y Lucky, se venden en más de 100 dólares por par. Fuera de Estados Unidos, gracias a la herencia de la marca Levi y a una competencia menor, los jeans Levi se venden a precios altos, de 80 dólares o más por un par de 501. Para respaldar la imagen de prestigio, la marca Levi's se vende en boutiques. Las ventas de Levi's fuera de Estados Unidos representan alrededor de un tercio de los ingresos, pero más del 50 por ciento de las utilidades. En un intento por aplicar su experiencia global y mejorar la marca en Estados Unidos, Levi abrió varias Original Levi's Stores en ciudades estadounidenses seleccionadas. A pesar de estos esfuerzos, Levi registró tan sólo 4,100 millones de dólares en ventas en 2003 en comparación con 7,100 millones de dólares en 1996. En 2002, los directivos anunciaron sus planes de cerrar seis plantas y trasladar la mayor parte de la producción norteamericana al extranjero en un esfuerzo por recortar costos.[17]

Uso del suministro como una herramienta de precios estratégica

El experto en marketing global tiene varias opciones para abordar el problema de la escalada de precios o los factores ambientales descritos en la última sección. La competencia de productos y mercados dicta, en parte, las opciones del especialista. Los expertos en marketing de productos terminados fabricados domésticamente pueden verse obligados a trasladar el suministro de ciertos componentes al extranjero para seguir siendo competitivos en costos y precios. En particular, China gana con rapidez una reputación como "el taller del mundo". Las empresas estadounidenses de bicicletas, como Huffy, dependen cada vez más de fuentes de producción ubicadas en China y Taiwán.

Otra opción es una auditoría detallada de la estructura de distribución en los mercados meta. Una racionalización de la estructura de distribución reduce considerablemente los aumentos de precios requeridos para lograr la distribución en mercados internacionales. La racionalización puede incluir la selección de nuevos intermediarios, la asignación de nuevas responsabilidades a los intermediarios anteriores o el establecimiento de operaciones de marketing directo. Por ejemplo, Toys "R" Us capta con éxito el mercado japonés de juguetes evitando los niveles de distribución y adoptando un estilo de ventas de bodega similar a su estrategia estadounidense. Toys "R" Us fue considerado como un caso de prueba de la habilidad de los minoristas occidentales (en particular de las tiendas de descuento) para cambiar las reglas de distribución.

PRECIOS GLOBALES: TRES POLÍTICAS ALTERNATIVAS

¿Qué política de precios debe seguir una empresa global? En términos generales, una empresa puede asumir tres posturas alternativas en cuanto a los precios globales.

[17] Leslie Kaufman, "Levi Strauss to Close 6 U.S. Plants and Lay Off 3,300", *The New York Times,* 9 de abril de 2002, p. C2.

Extensión o etnocéntrica

La primera se denomina política de precios de *extensión* o *etnocéntrica*. Una **política de precios de extensión** o **etnocéntrica** requiere que el precio unitario de un artículo sea el mismo sin importar en qué parte del mundo se encuentre el comprador. En estos casos, el importador debe absorber el flete y los aranceles de importación. El método de extensión tiene la ventaja de su extremada sencillez debido a que no requiere información sobre las condiciones competitivas o de mercado para su implementación. La desventaja del método etnocéntrico es que no responde a las condiciones competitivas y de mercado de cada mercado nacional y, por lo tanto, no incrementa al máximo las utilidades de la empresa en cada mercado nacional o a nivel global. Por ejemplo, cuando el fabricante de juguetes Mattel adaptó los productos estadounidenses a los mercados extranjeros, no tomó en cuenta los niveles de precios como resultado del cambio de los precios estadounidenses a precios en la moneda local. En consecuencia, Holiday Barbie y algunos otros juguetes eran demasiado caros en los mercados globales.[18]

De modo similar, los directivos de Mercedes cambiaron recientemente su método de precios etnocéntrico. Dieter Zietsche, presidente de Daimler AG, comentó: "acostumbrábamos decir que *nosotros* sabíamos lo que el cliente deseaba y que tendría que pagar por ello... no nos dimos cuenta de que el mundo había cambiado".[19] Mercedes recibió una llamada de atención cuando Lexus comenzó a ofrecer la "calidad de Mercedes" por 20 mil dólares menos. Después de ocupar el puesto máximo en 1993, el director general de Mercedes, Helmut Werner, impulsó la productividad de los empleados, aumentó el número de proveedores externos de bajo costo e invirtió en instalaciones de producción en Estados Unidos y España con la intención de cambiar hacia una estrategia de precios más orientada al cliente y a la competencia. La empresa también introdujo nuevas versiones de precio bajo de sus automóviles sedán Clase E y Clase S. Inmediatamente, *Advertising Age* elogió la nueva actitud de la gerencia para transformar a Mercedes de "un distribuidor sobrio y engreído a una empresa agresiva, dirigida por el mercado, que irá defensa a defensa con sus competidores en automóviles de lujo, incluso en el precio".[20]

"En el pasado, se establecía el precio de los vehículos Mercedes para el mercado europeo y ese precio se cambiaba a dólares estadounidenses. Pero, ¡sorpresa!: eres 20 por ciento más costoso que el Lexus LS 400 y no vendes muchos automóviles".

Joe Eberhardt, vicepresidente ejecutivo de Ventas Globales, Marketing y Servicio de Grupo Chrysler

Adaptación o policéntrica

La segunda política, **de precios de adaptación** o **policéntrica**, permite a los gerentes de subsidiarias o filiales o a distribuidores independientes establecer cualquier precio que consideren más adecuado en su entorno de mercado. No se requiere que los precios se coordinen de un país a otro. IKEA adopta un método de precios policéntrico: aunque la política de la empresa es que los productos comparables tengan el precio más bajo en cada mercado, los gerentes de cada país establecen sus propios precios, lo que depende en parte de factores locales, como la competencia, los salarios, los impuestos y las tarifas publicitarias. En general, los precios de IKEA son los más bajos de Estados Unidos, donde la empresa compite con grandes minoristas. Los precios son más altos en Italia, donde los competidores locales tienden a ser mueblerías más pequeñas y lujosas que las del mercado estadounidense. Por lo general, los precios son más altos en países donde la marca IKEA es la más fuerte. Cuando IKEA abrió sus primeras tiendas en China continental, las parejas de jóvenes profesionales que son el principal segmento de mercado de la empresa consideraron demasiado costosas las ofertas de la tienda. Los precios se redujeron rápidamente; hoy en día, el cliente chino promedio gasta 300 yenes (alrededor de 36 dólares) por visita.[21]

Un estudio reciente sobre exportadores industriales europeos descubrió que las empresas que utilizaban distribuidores independientes eran las que más probablemente utilizaban los precios policéntricos. Este método es sensible a las condiciones de mercado locales; sin embargo, la experiencia y los conocimientos valiosos del sistema

[18] Lisa Bannon, "Mattel Plans to Double Sales Abroad", *The Wall Street Journal,* 11 de febrero de 1998, pp. A3, A11.

[19] Alex Taylor III, "Speed! Power! Status!" *Fortune,* 10 de junio de 1996, pp. 46-58.

[20] Raymond Serafin, "Mercedes-Benz of the '90s Includes Price in Its Pitch", *Advertising Age,* 1 de noviembre de 1993, p. 1.

[21] Eric Sylvers, "IKEA Index Indicates the Euro Is Not a Price Equalizer Yet", *The New York Times,* 23 de octubre de 2003, p. W1. Vea también Paula M. Miller, "IKEA with Chinese Characteristics", *China Business Review,* julio-agosto de 2004, pp. 36-38.

corporativo sobre estrategias eficaces de precios no se aplican a cada decisión de precios a nivel local. Como los distribuidores o los gerentes locales tienen la libertad de establecer precios según crean conveniente, pueden ignorar la oportunidad de aprovechar la experiencia de la empresa. El arbitraje también es un problema potencial con el método policéntrico; cuando las disparidades de precios entre diferentes mercados nacionales exceden los costos de transporte y arancelarios separando los mercados, los individuos emprendedores pueden comprar bienes en el mercado nacional de precio más bajo y transportarlos después para venderlos en mercados donde prevalecen precios más altos.

"La práctica de vender productos estadounidenses en el extranjero a precios adaptados al mercado local tiene muchos años. No es inusual, no viola la política pública y ciertamente no es ilegal".[22]

Allen Adler, Asociación Americana de Editores

Esto es precisamente lo que ocurrió tanto en la industria farmacéutica como en la editorial de libros de texto. Los medicamentos con descuento destinados a pacientes africanos con SIDA han sido introducidos de contrabando en la UE y se han vendido obteniendo enormes utilidades. De modo similar, Pearson Education (que publica este libro), McGraw-Hill, Thomson y otras editoriales establecen comúnmente precios más bajos en Europa y Asia que en Estados Unidos. La razón es que las editoriales usan precios policéntricos: establecen precios a nivel regional o nacional, usando el ingreso per cápita y las condiciones económicas como guía.

Geocéntrica

El tercer método, los precios geocéntricos, es más dinámico y proactivo que los otros dos. Una empresa que usa **precios geocéntricos** no fija un precio único a nivel mundial ni permite a las subsidiarias o a los distribuidores locales tomar decisiones de precios independientes. En vez de eso, el método geocéntrico representa un curso de acción intermedio. Los precios geocéntricos se basan en el hecho de que es necesario reconocer los factores peculiares del mercado local al tomar decisiones de precios. Entre estos factores están los costos locales, los niveles de ingresos, la competencia y la estrategia de marketing local. El precio también debe integrarse con otros elementos del programa de marketing. El método geocéntrico reconoce que es necesaria la coordinación de precios por las oficinas generales al manejar cuentas internacionales. Además, el método geocéntrico trata de manera consciente y sistemática de asegurar que la experiencia de precios acumulada a nivel nacional se aproveche y aplique siempre que sea apropiado.

Los costos locales más un rendimiento sobre el capital invertido y el personal fijan el precio mínimo a largo plazo. No obstante, a corto plazo, las oficinas generales podrían decidir establecer un objetivo de penetración de mercado y fijar un precio menor que la cifra de retorno por arriba del costo usando el suministro de exportaciones para establecer un mercado. Éste fue el caso descrito anteriormente con el lanzamiento del Sony Walkman. Otro objetivo a corto plazo podría obtener un cálculo del potencial de mercado a un precio que sería rentable dado el suministro local y cierta escala de producción. En vez de invertir de inmediato en manufactura local, se podría tomar una decisión de abastecer el mercado meta inicialmente desde las fuentes existentes de suministro externo de costo más alto. Si el mercado acepta el precio y el producto, la empresa puede construir entonces una instalación de manufactura local para desarrollar aún más la oportunidad de mercado identificada de manera rentable. Si la oportunidad de mercado no se materializa, la empresa puede experimentar con el producto a otros precios porque no está comprometida con las instalaciones de manufactura locales existentes a lograr un volumen de ventas fijo.

En el caso de los productos de consumo, los niveles de ingresos locales son determinantes en la decisión de precios. Si el producto tiene normalmente un precio muy por arriba de los costos de manufactura totales, el especialista en marketing global debe considerar aceptar márgenes reducidos y un precio menor que los niveles existentes en mercados de bajos ingresos. *Lo importante aquí es que en el marketing global no existe tal cosa como un margen "normal"*. De los tres métodos descritos, el modelo geocéntrico es más adecuado para la estrategia competitiva global. Un competidor global tomará en cuenta los mercados y competidores globales al establecer precios. Los precios apoyarán los objetivos de la estrategia global en vez del objetivo de incrementar al máximo el rendimiento en un país individual. La tabla 11-7 presenta algunos comentarios de exportadores europeos que ofrecen una idea general del proceso de establecimiento de precios del mundo real.

[22] Tamar Lewin, "Students Find $100 Textbooks Cost $50, Purchased Overseas", *The New York Times*, 21 de octubre de 2003, p. A16.

Tabla 11-7

Cómo calculan los gerentes los precios de exportación de productos industriales

Comentario de la gerencia	Implicación/interpretación
"Tenemos la lista de precios de los competidores en nuestro escritorio. Lo digo con franqueza, ¿quién no lo hace? Sabemos con exactitud cuánto cobran nuestros competidores por ciertos productos y calculamos nuestros precios según sea necesario".	Al calcular los precios para mercados extranjeros, los gerentes toman como punto de referencia los precios de los competidores.
"Ha surgido una forma interesante de evaluar si un producto cumplirá los requisitos del mercado. Entregas algunas máquinas a una casa de subastas y estableces un límite de precio muy bajo. Entonces, tus productos se subastan. De esa manera, obtienes una idea del nivel de precio correcto, así como de la demanda potencial del producto. Es un método muy fácil y efectivo en costos".	Como una cuestión práctica, algunas empresas usan métodos innovadores, de ensayo y error para determinar la elasticidad de los precios.
"En las ferias comerciales, vamos directamente con nuestros clientes y tratamos de descubrir qué precios podemos cobrar. Buscamos nuestros límites de precios de manera sensible. Así es como obtenemos una lista de precios finalmente".	Algunas empresas siguen una estrategia metódica para determinar la elasticidad de precios.
"Diferenciamos los precios simplemente porque hay algunos países donde podemos obtener un mejor precio y otros donde no podemos obtenerlo".	Política de diferenciación de precios usando un método policéntrico o geocéntrico.
"Decidí no escuchar a las personas que me aconsejaban diferenciar precios. Dondequiera que estemos activos, deseamos tener la imagen y la reputación de que calculamos nuestros precios de manera correcta y honesta".	Política de precios estandarizados.

Fuente: adaptado de Barbara Stöttinger, "Strategic Export Pricing: A Long and Winding Road", *Journal of International Marketing* 9, No. 1, 2001, pp. 40-63.

BIENES DEL MERCADO GRIS

Los **bienes del mercado gris** son productos de marca registrada, exportados de un país a otro, donde son vendidos por personas u organizaciones no autorizadas. Considere el siguiente ejemplo:

> Suponga que un fabricante de equipo de golf vende un palo de golf en 200 dólares a sus distribuidores domésticos; vende el mismo palo de golf en 100 dólares a su distribuidor tailandés. El precio más bajo se debe a diferencias en la demanda en el extranjero o a la capacidad de pago. O la diferencia de precio puede reflejar la necesidad de compensar al distribuidor extranjero por anunciar y comercializar el palo de golf. Sin embargo, éste nunca llega a Tailandia, sino que el distribuidor tailandés lo revende en 150 dólares a un intermediario gris en Estados Unidos. Este intermediario gris rebaja los precios que cobran los distribuidores domésticos, que pagaron 200 dólares por el palo de golf. El fabricante se ve obligado a disminuir el precio doméstico o arriesgarse a perder ventas a favor de los intermediarios grises, reduciendo sus márgenes de ganancias. Además, los intermediarios grises usan libremente las marcas registradas del fabricante y en muchas ocasiones no ofrecen garantías ni otros servicios que los consumidores esperan del fabricante y sus distribuidores autorizados.[23]

Esta práctica, conocida como **importación paralela**, ocurre cuando las empresas usan una política de precios multinacional policéntrica que requiere establecer diferentes precios en distintos mercados nacionales. Los mercados grises prosperan cuando hay escasez de un producto, cuando los productores emplean estrategias de descreme en ciertos mercados o cuando los bienes están sujetos a importantes aumentos de precio. Por ejemplo, en el mercado de medicamentos europeo, los precios varían mucho. En el Reino Unido y Holanda, las importaciones paralelas representan hasta el 10 por ciento de las ventas de algunas marcas farmacéuticas. Internet surge como una herramienta nueva y poderosa que permite a los futuros intermediarios grises tener acceso a la información de precios y alcanzar a los clientes.[24]

[23] Adaptado de Perry J. Viscounty, Jeff C. Risher y Collin G. Smyser, "Cyber Gray Market Is Manufacturers' Headache", *National Law Journal*, 20 de agosto de 2001, p. C3.

[24] Perry J. Viscounty, Jeff C. Risher y Collin G. Smyser, "Cyber Gray Market Is Manufacturers' Headache", *National Law Journal*, 20 de agosto de 2001, p. C3.

Los mercados grises imponen varios costos o consecuencias a los expertos en marketing global, como los siguientes:[25]

- *Dilución de la exclusividad*. Los concesionarios autorizados ya no son los únicos distribuidores. Con frecuencia, el producto está disponible en múltiples fuentes y los márgenes peligran.
- *Comportamiento oportunista*. Si el fabricante ignora las quejas de los miembros autorizados del canal, éstos pueden adoptar un *comportamiento oportunista*, es decir, pueden optar entre diversas medidas para compensar la reducción de los márgenes. Entre estas opciones están: reducir el servicio de preventa, la educación de los clientes y la capacitación de los vendedores.
- *Daño a las relaciones de canal*. La competencia entre los productos del mercado gris puede ocasionar conflictos de canal, ya que los distribuidores autorizados tratan de recortar costos, se quejan con los fabricantes e interponen demandas legales contra los intermediarios grises.
- *Debilitamiento de los esquemas de precios segmentados.* Como se mencionó anteriormente, los mercados grises surgen debido a diferencias de precios como resultado de políticas de precios multinacionales. Sin embargo, diversas fuerzas, como la eliminación de las barreras comerciales, la explosión de la información en Internet y las capacidades modernas de distribución, entorpecen la capacidad de una empresa para seguir estrategias de precios locales.
- *Reputación y responsabilidad legal*. Aunque los bienes del mercado gris tienen las mismas marcas registradas que los bienes vendidos a través de canales autorizados, pueden diferir en calidad, ingredientes o en alguna otra forma. Los productos del mercado gris comprometen la reputación de un fabricante y diluyen el valor de marca, como cuando se venden medicamentos de prescripción después de sus fechas de vencimiento o se vende equipo electrónico en mercados donde su uso no ha sido aprobado o donde los fabricantes no respetan las garantías.

En ocasiones, los intermediarios grises llevan un producto fabricado en un solo país (por ejemplo, el champagne francés) a mercados de exportación en competencia con los importadores autorizados. Los intermediarios grises venden a precios más bajos que los precios establecidos por los importadores legítimos. En otro tipo de marketing gris, una empresa fabrica un producto tanto en el mercado de su país de origen como en mercados extranjeros. En este caso, los productos manufacturados en el extranjero por la filial extranjera de la empresa son vendidos a veces por un distribuidor extranjero a intermediarios grises. Entonces, este último lleva los productos al mercado del país de origen de la empresa productora, donde compiten con los bienes producidos domésticamente.

Como muestran estos ejemplos, la oportunidad de mercado que se presenta por sí misma requiere que los bienes del mercado gris tengan un precio más bajo que los bienes vendidos por distribuidores autorizados o que los producidos domésticamente. Es evidente que los compradores se benefician con los precios más bajos y con el aumento de las opciones. Por ejemplo, se estima que, tan sólo en el Reino Unido, las ventas minoristas anuales totales de bienes del mercado gris ascienden a 1,600 millones de dólares. Un caso reciente en Europa dio lugar a un fallo/decisión que fortaleció los derechos de los propietarios de marcas. Silhouette, un fabricante austriaco de lentes para el sol de lujo, demandó a la cadena de descuento Hartlauer después de que el minorista obtuvo miles de pares de lentes que Silhouette había tratado de vender en Europa Oriental. El Tribunal Europeo de Justicia falló a favor de Silhouette. Al aclarar un mandato de 1989, el tribunal dictaminó que las tiendas no podían importar bienes de marca registrada, procedentes de fuera de la UE, y venderlos después a precios de descuento sin el permiso del propietario de la marca. *Financial Times* denunció el fallo como "malo para los consumidores, la competencia y las economías europeas".[26]

"El mercado gris es la mayor amenaza que tenemos. No puedes desarrollar este mercado adecuadamente y realizar inversiones en ventas minoristas, comercialización, servicio después de la venta y distribución sin un mercado legal".[27]

Pankaj Mohindroo, presidente de la Asociación de Operadores de Celulares de India

En Estados Unidos, los bienes del mercado gris están sujetos a la Tariff Act (Ley de Aranceles) de 1930. La Sección 526 de la ley prohíbe expresamente la importación de bienes de manufactura extranjera sin el permiso del propietario de la marca. Sin embargo,

[25] Kersi D. Antia, Mark Bergen y Shantanu Dutta, "Competing with Gray Markets", *MIT Sloan Management Review* 46, No. 1, verano de 2004, pp. 65-67.
[26] Peggy Hollinger y Neil Buckley, "Grey Market Ruling Delights Brand Owners", *Financial Times,* 17 de julio de 1998, p. 8.
[27] Ray Marcelo, "Officials See Red Over Handset Sales", *Financial Times,* 3 de octubre de 2003, p. 16.

retos del mercado global

En Estados Unidos, las empresas farmacéuticas establecen precios para ese país, siendo los más altos del mundo. Hay una razón para estos precios altos: las empresas necesitan recuperar los altos costos de I&D (investigación y desarrollo) que se requieren para introducir un nuevo medicamento al mercado. En todas partes, los gobiernos establecen topes de precios que no toman en cuenta estos costos. Por ejemplo, los precios de Allegra, Lipitor, Viagra, Zocor y otros medicamentos de prescripción populares son hasta 85 por ciento más baratos en Canadá que en Estados Unidos. Los precios altos son una razón por la que, en general, el mercado estadounidense de medicamentos registra hasta 200 mil millones de dólares en ventas anuales. Los precios altos también han dado lugar a un próspero comercio a través de la frontera con Canadá, con un valor de 800 millones de dólares anuales. Muchas personas que viven cerca de la frontera canadiense cruzan en carro o en autobús para comprar. Los estadounidenses que viven más alejados de la frontera tienen varias opciones: pueden ordenar medicamentos de farmacias canadienses a través de Internet o visitar establecimientos comerciales, como Rx-Depot, que envían recetas por fax a Canadá. Sin importar la opción que elijan, los estadounidenses que compran medicamentos en otros países están quebrantando la ley.

como los tribunales dan mucha libertad para interpretar la ley, un experto en derecho argumentó que el Congreso de Estados Unidos debe revocar la Sección 526. En su lugar, una nueva ley debe requerir que los bienes del mercado gris porten etiquetas que expliquen con claridad cualquier diferencia entre ellos y los bienes que llegan a través de los canales autorizados. Otros expertos creen que en vez de cambiar las leyes, las empresas deben desarrollar respuestas estratégicas proactivas a los mercados grises. Una estrategia de este tipo sería mejorar la segmentación de mercado y la diferenciación de productos para hacer que los productos del mercado gris sean menos atractivos; otra sería identificar en forma persistente a los distribuidores que venden productos a los intermediarios grises y terminar cualquier negociación con ellos.

DUMPING

El dumping es un asunto importante relacionado con la estrategia global de precios. El código antidumping de 1979 del GATT definió **dumping** como la venta de un producto importado a un precio más bajo que el que se cobra normalmente en un mercado doméstico o país de origen. Además, muchos países tienen sus propias políticas y procedimientos para proteger del dumping a las empresas nacionales. Por ejemplo, China ha tomado represalias contra años de leyes occidentales antidumping mediante la introducción de sus propias leyes. El Consejo Estatal de China aprobó las Antidumping and Antisubsidy Regulations (Regulaciones Antidumping y Antisubsidios) en marzo de 1997. El Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation (Ministerio de Comercio Exterior y Cooperación Económica) y la State Economic and Trade Comission (Comisión Estatal Económica y Comercial) son responsables de los asuntos antidumping.[28]

El Congreso de Estados Unidos definió *dumping* como una práctica comercial injusta que ocasiona "daño, destrucción o impedimento para establecer la industria estadounidense". Con esta definición, el dumping ocurre cuando el precio de las importaciones vendidas en el mercado estadounidense se establece en niveles inferiores al costo de producción más un margen de ganancia del 8 por ciento o en niveles por debajo de los que están vigentes en el país productor. El Departamento de Comercio de Estados Unidos es responsable de determinar si los productos se venden en Estados Unidos mediante la práctica del dumping; la International Trade Comission (ITC, Comisión Internacional de Comercio) determina si el dumping ha perjudicado a las empresas estadounidenses. En Estados Unidos, muchos de los casos de dumping involucran bienes fabricados en Asia y apuntan con frecuencia a un solo grupo de productos o a un grupo muy definido. Las empresas estadounidenses que argumentan perjuicios materiales por las importaciones de bajo precio son las que en general inician estos casos. En el año 2000, el Congreso de Estados Unidos aprobó la denominada **Enmienda Byrd**; esta ley exige el pago de los montos recaudados por derechos antidumping a las empresas estadounidenses perjudicadas por los bienes importados que se vendieron a precios por debajo del mercado.[29]

[28] Lester Ross y Susan Ning, "Modern Protectionism: China's Own Antidumping Regulations", *China Business Review,* mayo-junio de 2000, pp. 30-33.

[29] Philip Brasher, "Clarinda Plant Takes Hit in Dispute over Imports", *Des Moines Register,* 16 de noviembre de 2005, p. D1.

En Europa, la Comisión Europea aplica la política antidumping; se requiere un simple voto mayoritario del Consejo de Ministros antes de gravar impuestos sobre bienes vendidos mediante prácticas de dumping. Se pueden gravar impuestos provisionales semestrales; como una medida más estricta están los impuestos definitivos a cinco años. Las importaciones de bajo costo procedentes de Asia han estado sujetas a disputas de dumping en Europa. Otro caso es el de las importaciones anuales por 650 millones de dólares de algodón no decolorado de China, Egipto, India, Indonesia, Pakistán y Turquía. Una disputa enfrentó a una alianza de importadores de textiles y mayoristas contra Eurocoton, que representa a los fabricantes de textiles de Francia, Italia y otros países de la UE. Eurocoton apoya los impuestos como un medio para proteger a los empleos de las importaciones de precio bajo; el asunto del empleo es particularmente sensible en Francia. No obstante, el importador británico de textiles Broome & Wellington argumenta que el cobro de impuestos aumentaría los precios y costaría aún más empleos en las industrias de acabados textiles y del vestido.[30] En enero de 2005 se abolió el sistema global de cuotas textiles. Casi de la noche a la mañana, las exportaciones de textiles chinos a Estados Unidos y Europa aumentaron drásticamente. En unos cuantos meses, el gobierno estadounidense restableció las cuotas en varias categorías de importaciones de textiles; en la UE, el ministro de comercio, Peter Mandelson, también impuso cuotas durante un periodo de dos años.

El dumping fue un tema importante en la ronda de Uruguay de negociaciones del GATT. Muchos países estaban en desacuerdo con el sistema estadounidense de leyes antidumping, en parte porque durante años el Departamento de Comercio de Estados Unidos casi siempre fallaba a favor de la empresa estadounidense que presentaba la queja. Por su parte, los negociadores estadounidenses se preocupaban de que los exportadores estadounidenses fueran a menudo el blanco de investigaciones antidumping en países con pocas leyes formales para el debido proceso. La parte estadounidense trataba de mejorar la habilidad de las empresas estadounidenses para defender sus intereses y comprender los fundamentos de las decisiones.

El resultado de las negociaciones del GATT fue un acuerdo sobre la interpretación del artículo VI del GATT. Desde el punto de vista estadounidense, uno de los cambios más importantes entre el acuerdo y el código de 1979 es la inclusión de una "norma de revisión" que dificultaría a los paneles del GATT debatir las determinaciones antidumping estadounidenses. También hay varios cambios de procedimiento y metodológicos. En algunos casos, éstos han tenido el efecto de alinear aún más las regulaciones del GATT con las leyes estadounidenses. Por ejemplo, al calcular el "precio justo" de un producto específico, cualquier venta del producto a precios por debajo del costo en el país exportador no se incluye en los cálculos; la inclusión de estas ventas habría tenido el efecto de disminuir el precio justo. El acuerdo también alineó los estándares del GATT con los estándares estadounidenses al prohibir que los gobiernos sancionaran las diferencias menores al 2 por ciento entre los precios del mercado doméstico y del mercado de exportación.

Como prueba positiva de que el dumping tuvo lugar en Estados Unidos es necesario demostrar tanto la discriminación de precios como el daño. La ***discriminación de precios*** es la práctica que consiste en establecer diferentes precios al vender la misma cantidad de bienes "de calidad similar" a distintos compradores. La existencia de una situación sin la otra es una condición insuficiente para que haya dumping. Las empresas que no desean tener problemas con la legislación antidumping han desarrollado varios métodos para evitar estas leyes. Un método consiste en diferenciar el producto vendido del producto del mercado doméstico, de tal manera que no parezca de "calidad similar". Un ejemplo de esto es un accesorio automotriz que una empresa empacó con una llave de tuercas y un instructivo, transformando así el "accesorio" en una "herramienta". La tasa arancelaria en el mercado de exportación resultó ser más baja para las herramientas; la empresa también adquirió inmunidad a las leyes antidumping porque el paquete no era semejante a los bienes en competencia en el mercado meta. Otro método consiste en hacer ajustes competitivos no relacionados con el precio en los acuerdos con empresas filiales y distribuidores. Por ejemplo, es posible ampliar el crédito, teniendo básicamente el mismo efecto que una reducción de precios.

[30] Neil Buckley, "Commission Faces Fight on Cotton 'Dumping'", *Financial Times,* 2 de diciembre de 1997, p. 5; Emma Tucker, "French Fury at Threat to Cotton Duties", *Financial Times,* 19 de mayo de 1997, p. 3.

Anuncio 'Defender el acero', patrocinado por una coalición de los Trabajadores del Acero Unidos de Estados Unidos y las principales empresas siderúrgicas domésticas: El dumping del acero extranjero a precios brutales amenaza a Estados Unidos

Los representantes de la industria estadounidense del acero patrocinaron este anuncio en 1998 para presionar al presidente Clinton a ser inflexible con el acero subsidiado por gobiernos, negociado injustamente, que vendían en Estados Unidos productores de Europa Occidental, Asia y Rusia. En 2001, la Comisión Internacional de Comercio inició una investigación bajo la cláusula 'Sección 201' de la Ley de Comercio Exterior de Estados Unidos para determinar si las importaciones de acero perjudicaban a los productores siderúrgicos estadounidenses.

Con base en las recomendaciones de la ITC, en marzo de 2002, el presidente George W. Bush impuso aranceles radicales hasta del 30 por ciento en una amplia variedad de importaciones de acero durante un periodo de tres años. La Unión Europea respondió elaborando una lista de importaciones de productos estadounidenses que gravaría en represalia por la medida del presidente. En 2003, el presidente Bush eliminó los aranceles.

FIJACIÓN DE PRECIOS

En la mayoría de los casos, es ilegal que los representantes de dos o más empresas establezcan en secreto precios similares para sus productos. Esta práctica, conocida como **fijación de precios**, se considera en general una acción anticompetitiva. Las empresas que se confabulan de esta manera están tratando de asegurar precios más altos para sus productos que los que estarían disponibles si los mercados funcionaran en forma libre. En la *fijación de precios horizontal*, los competidores de una industria, que fabrican y comercializan el mismo producto, conspiran para mantener precios altos. Por ejemplo, en la década de 1990, Archer Daniels Midland (ADM) y otras empresas fueron declaradas culpables de complicidad por apoyar los precios mundiales de una enzima usada en nutrición animal. El término *horizontal* se aplica en este caso porque ADM y sus co-conspiradores están todos en el mismo "nivel" de la cadena de suministro (es decir, son fabricantes). La *fijación vertical de precios* ocurre cuando un fabricante conspira con mayoristas o minoristas (es decir, los miembros del canal están en "niveles" diferentes al del fabricante) para asegurar que se mantengan ciertos precios minoristas. Por ejemplo, la Comisión Europea multó recientemente a Nintendo con casi 150 millones de dólares después de determinar que la empresa de videojuegos se había confabulado con distribuidores europeos para fijar precios. Durante la década de 1990, los precios de las consolas de videojuegos de Nintendo variaron mucho a lo largo de Europa. Eran mucho más caras en España que en Gran Bretaña y otros países; sin embargo, los distribuidores de países con precios minoristas más bajos acordaron no vender a minoristas de países con precios altos.[31] Otro caso reciente de fijación de precios enfrenta a DeBeers SA, la empresa sudafricana de diamantes, contra Estados Unidos. El caso de fijación de precios involucra diamantes industriales en vez de piedras preciosas; no obstante, DeBeers es un nombre reconocido en Estados Unidos gracias a una larga campaña publicitaria relacionada con el lema "Un diamante es para siempre". Puesto que la empresa misma no tiene presencia minorista en Estados Unidos, los diamantes DeBeers se comercializan en Estados Unidos a través de intermediarios. Los directivos de DeBeers han mostrado su disposición de declararse culpables y pagar una multa a cambio del acceso a Estados Unidos. Un vocero dijo: "Estados Unidos es el mayor mercado de joyas de diamante (representa el 50 por ciento de

[31] Paul Meller, "Europe Fines Nintendo $147 Million for Price Fixing", The Wall Street Journal, 24 de febrero de 2004, p. W1.

las ventas minoristas de joyería a nivel global) y en verdad nos gustaría mucho resolver estos problemas.[32]

PRECIOS DE TRANSFERENCIA

Los **precios de transferencia** se refieren al establecimiento de precios de bienes, servicios y propiedad intangible comprados y vendidos por las unidades operativas o las divisiones de la misma empresa. En otras palabras, los precios de transferencia tienen que ver con *intercambios corporativos*, que son transacciones entre compradores y vendedores de la misma corporación matriz. Por ejemplo, las subsidiarias de Toyota compran y venden entre sí. Los precios de transferencia son un tema importante del marketing global porque los bienes que cruzan las fronteras nacionales representan una venta; por lo tanto, su precio es un asunto de interés tanto para las autoridades fiscales, que desean recaudar un monto aceptable de impuestos sobre la renta, como para el servicio de aduanas, que desea recaudar un arancel adecuado sobre los bienes. Joseph Quinlan, director de estrategia de mercado de Bank of America, calcula que las empresas estadounidenses tienen 23 mil filiales en el extranjero; alrededor del 25 por ciento de las exportaciones estadounidenses representan embarques de empresas estadounidenses a filiales y subsidiarias fuera de Estados Unidos.

Al determinar los precios de transferencia para las subsidiarias, las empresas globales deben abordar varios aspectos, como impuestos, derechos y aranceles, reglas de transferencia de utilidades nacionales, objetivos en conflicto de socios de empresas conjuntas y regulaciones gubernamentales. Las autoridades fiscales, como el Internal Revenue Service (IRS, Servicio de Rentas Internas) de Estados Unidos, la Inland Revenue (Administración Fiscal) del Reino Unido y la Japan's Nacional Tax Administration Agency (Agencia Nacional de Administración Tributaria de Japón) tienen mucho interés en las políticas de precios de transferencia, los cuales son un asunto corporativo estratégico en Europa, ya que el euro facilita a las autoridades fiscales auditar las políticas de precios de transferencia.

Tres métodos alternativos importantes se aplican a las decisiones de precios de transferencia. El método utilizado dependerá de la naturaleza de la empresa, los productos, los mercados y las circunstancias históricas de cada caso. Un ***precio de transferencia basado en el mercado*** se obtiene del precio requerido para que la empresa sea competitiva en el mercado global. En otras palabras, representa una aproximación de una transacción determinada por el mercado. El ***precio de transferencia basado en costos*** usa un costo interno como punto de partida para determinar el precio. El precio de transferencia basado en costos es semejante a los métodos de precios basados en costos que se analizaron anteriormente en el capítulo. La manera de definir los costos puede influir en los aranceles y los impuestos sobre las ventas que realizan las empresas globales a sus filiales y subsidiarias. Una tercera alternativa es permitir que las filiales de la organización determinen entre ellas mismas los ***precios de transferencia negociados***. Este método se emplea cuando los precios de mercado están sujetos a cambios frecuentes. La tabla 11-8 resume los resultados de estudios recientes que comparan métodos de precios de transferencia por país. Como se observa en la tabla, los precios de transferencia basados en el mercado y en costos son los dos métodos preferidos en Estados Unidos, Canadá, Japón y el Reino Unido.

Regulaciones fiscales y precios de transferencia

Como las empresas globales llevan a cabo negocios en un mundo caracterizado por diferentes tasas fiscales corporativas, hay un incentivo para incrementar al máximo los ingresos del sistema en países con las tasas fiscales más bajas y disminuir al mínimo los ingresos en países con tasas fiscales altas. Las agencias reguladoras gubernamentales están muy conscientes de esta situación. En los últimos años, muchos gobiernos han tratado de incrementar los ingresos tributarios nacionales examinando los retornos empresariales y ordenando la reasignación de ingresos y gastos. Entre algunas empresas que participaron recientemente en casos de precios de transferencia están:

[32] John R. Wilke, "DeBeers Is in Talks to Settle Price-Fixing Charge", *The Wall Street Journal,* 24 de febrero de 2004, pp. A1, A14.

Tabla 11-8

Métodos de precios de transferencia usados en países seleccionados

Métodos	Estados Unidos (%)	Canadá (%)	Japón (%)	Reino Unido (%)
1. Basado en el mercado	35	37	37	31
2. Basado en costos	43	33	41	38
3. Negociado	14	26	22	20
4. Otro	8	4	0	11
	100%	100%	100%	100%

Fuente: adaptado de Charles T. Horngren, Srikant M. Datar y George Foster, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), p. 767.

- Motorola probablemente debe al IRS hasta 500 millones de dólares en impuestos sobre las ganancias de sus operaciones globales que se contabilizaron mal.
- El U.S. Labor Department (Departamento del Trabajo de Estados Unidos) presentó una queja contra el Grupo Swatch argumentando que el fabricante de relojes suizos usó hizo un uso inadecuado de precios de transferencia para evadir millones de dólares en aranceles e impuestos aduaneros.[33]
- El gobierno estadounidense pasó varios años tratando de recuperar 2,700 millones de dólares más intereses del gigante farmacéutico GlaxoSmithKline (GSK). El IRS argumentó que GSK no pagó suficientes impuestos sobre las ganancias de Zantac, su exitoso medicamento contra las úlceras. Entre 1989 y 1999, los ingresos estadounidenses obtenidos de Zantac sumaron un total de 16 mil millones de dólares; el IRS alegó que la unidad estadounidense de GSK pagó regalías excesivas a la empresa matriz británica, reduciendo así los ingresos estadounidenses gravables. El caso se programó para ir a juicio en 2007; sin embargo, en septiembre de 2006, GSK llegó a un acuerdo para cerrar el caso, aceptando pagar al IRS alrededor de 3,100 millones de dólares.[34]

Ventas de propiedad tangible e intangible

Cada país tiene su propio conjunto de leyes y regulaciones para hacerse cargo de las transferencias intraempresa controladas. Cualquiera que sea la política de precios, los directivos y gerentes que participan en las decisiones de la política global de precios deben familiarizarse con las leyes y regulaciones de los países correspondientes. La política de precios debe concordar con la intención de estas leyes y regulaciones. Aunque las leyes y regulaciones vigentes parecen desconcertantemente inescrutables, existe mucha evidencia de que casi todos los gobiernos sólo tratan de impedir la evasión fiscal y asegurar una distribución justa de los ingresos obtenidos de las operaciones de empresas que realizan negocios a nivel internacional.

Incluso las empresas que hacen un esfuerzo consciente para cumplir con las leyes y regulaciones vigentes y que documentan este esfuerzo pueden llegar ante un tribunal fiscal. Si un auditor fiscal hace preguntas, los directivos deben tener la capacidad de justificar sus decisiones. Por suerte, hay servicios de consultoría disponibles para ayudar a los gerentes a lidiar con el misterioso mundo de los precios de transferencia. No es raro que las grandes empresas globales inviertan cientos de miles de dólares y contraten empresas contables internacionales para revisar las políticas de transferencia de precios.

COMERCIO DE COMPENSACIÓN

En los últimos años, muchos exportadores se han visto obligados a financiar transacciones internacionales recibiendo un pago total o parcial en alguna forma distinta al dinero.[35] Se usan varios métodos alternativos de finanzas, conocidos como *comercio de compensación*. En una transacción de **comercio de compensación**, una venta da como resultado el flujo de un producto en una dirección hacia un comprador, y una corriente distinta de productos y servicios fluye frecuentemente en la dirección contraria. Por lo

[33] Leslie Lopez y John D. McKinnon, "Swatch Faces Complaint over Taxes", *The Wall Street Journal*, 13 de agosto de 2004, p. B2.
[34] Susannah Rodgers, "GlaxoSmithKline Gets Big Tax Bill", *The Wall Street Journal*, 8 de enero de 2004, p. A8.
[35] Muchos de los ejemplos de la siguiente sección se adaptaron de Matt Schaffer, *Winning the Countertrade War: New Export Strategies for America* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1989).

general, el comercio de compensación involucra a un vendedor occidental y a un comprador de un país desarrollado; por ejemplo, los países del antiguo bloque soviético han dependido mucho y durante años del comercio de compensación. Este método, que alcanzó su máximo nivel de popularidad a mediados de la década de 1980, se usa hoy en cerca de 100 países. En la antigua Unión Soviética, el comercio de compensación floreció en la década de 1990, después del colapso del sistema de planeación central.

Un experto señala que el comercio de compensación florece cuando la moneda fuerte escasea. Los controles de cambio pueden impedir que una empresa regrese sus ganancias a su país de origen; la empresa puede verse obligada a gastar dinero dentro del país en productos que después se exportan y se venden en mercados de terceros países. Durante años, la fuerza impulsora individual más importante detrás de la proliferación del comercio de compensación ha sido la capacidad cada vez menor de los países en desarrollo de financiar importaciones por medio de préstamos bancarios. Esta tendencia dio lugar a gobiernos agobiados por las deudas que presionaban por acuerdos autofinanciados.[36] Según Pompiliu Verzariu, ex director de la Financial Services and Countertrade Division (División de Servicios Financieros y Comercio de Compensación) de la International Trade Administration (Administración Internacional de Comercio):

> En la década de 1990, las presiones del comercio de compensación disminuyeron en muchas partes del mundo, sobre todo en América Latina, como resultado de la reducción de la deuda motivada por la iniciativa del plan Brady, tasas de interés internacionales más bajas, políticas que liberalizaron los sistemas comerciales y el surgimiento de bloques económicos como el TLCAN y el Mercosur, que integran el comercio regional con base en principios de libre mercado.[37]

En la actualidad, varias condiciones influyen en la probabilidad de que los países importadores requieran comercio de compensación. En primer lugar está la prioridad conferida a la importación occidental. Cuanto mayor sea la prioridad, será menos probable que se requiera el comercio de compensación. La segunda condición es el valor de la transacción; cuanto más alto sea el valor, mayor será la probabilidad de que haya comercio de compensación. En tercer lugar, la disponibilidad de los productos de otros proveedores también puede ser un factor. Si una empresa es el único proveedor de un producto diferenciado, puede exigir un pago monetario. No obstante, si los competidores están dispuestos a negociar con base en el comercio de compensación, una empresa puede no tener otra opción más que aceptar o arriesgarse a perder la venta por completo. En general, las ventajas para las economías de no mercado y en desarrollo son el acceso a la tecnología y la experiencia de mercado occidental a corto plazo y la creación de mercados de exportación en monedas duras a largo plazo. El gobierno estadounidense se opone de manera oficial al comercio de compensación exigido por un gobierno, ya que representa el tipo de acuerdo comercial bilateral que viola el sistema de libre comercio establecido por el GATT.

Aquí analizamos dos categorías de comercio de compensación. El trueque corresponde a una categoría; las formas combinadas de comercio de compensación, como la compra de contrapartida, el offset, el acuerdo compensatorio y el desvío comercial pertenecen a otra categoría. Éstos se distinguen del trueque porque la transacción conlleva dinero o crédito.

Trueque

El término **trueque** describe la forma menos compleja y más antigua de comercio de compensación bilateral, no monetarizado, que consiste en un intercambio directo de bienes o servicios entre dos partes. Aunque no participa el dinero, ambos socios determinan un precio sombra aproximado de los productos que fluyen en cada dirección. Un contrato formaliza las sencillas transacciones de trueque, el cual dura por lo general menos de un año para evitar problemas de fluctuaciones de precios. Sin embargo, en el caso de algunas transacciones, el intercambio puede durar meses o años, por lo que el contrato incluye cláusulas que permiten realizar ajustes de la razón de intercambio para manejar las fluctuaciones de precios mundiales.

[36] Pompiliu Verzariu, "Trends and Developments in International Countertrade", *Business America,* 2 de noviembre de 1992, p. 2.
[37] Janet Aschkenasy, "Give and Take", *International Business,* septiembre de 1996, p. 11.

En ocasiones, las empresas buscan ayuda externa de expertos en trueque. Por ejemplo, Atwood Richards, con sede en Nueva York, participa en acuerdos de trueque en todas partes del mundo. No obstante, por lo general, la distribución es directa entre los socios comerciales, sin incluir a ningún intermediario. Por ejemplo, durante la era soviética, General Electric vendió un generador de turbina a Rumania. Como pago, GE Trading Company aceptó 150 millones de dólares en químicos, metales, clavos y otros productos que después vendió en el mercado mundial. Una de las empresas de alto perfil que participa en acuerdos de trueque es PepsiCo, que ha hecho negocios en el mercado soviético y post-soviético durante décadas. En la era soviética, PepsiCo intercambiaba concentrado de jarabe para bebidas gaseosas por vodka Stolichnaya, que, a su vez, era exportado a Estados Unidos por medio de la subsidiaria PepsiCo Wines & Spirits, y comercializado por M. Henri Wines. En la economía de mercado post-soviética de la Comunidad de Estados Independientes, el trueque no se requiere necesariamente. En la actualidad, el vodka Stolichnaya se importa a Estados Unidos y es comercializado por Carillon Importers, una unidad de Diageo PLC.

Compra de contrapartida

Esta forma de comercio de compensación, denominada también *negociación paralela* o *trueque paralelo*, se distingue de otras formas en que cada entrega de un intercambio se paga en efectivo. Por ejemplo, Rockwell International vendió una imprenta a Zimbabwe en 8 millones de dólares. Sin embargo, el acuerdo fue aprobado sólo después de que Rockwell aceptó comprar 8 millones de dólares de ferrocromo y níquel de Zimbabwe, que posteriormente se vendieron en el mercado mundial.

El acuerdo de Rockwell y Zimbabwe ilustra varios aspectos de la compra de contrapartida. Por lo general, los productos que ofrece la parte extranjera no se relacionan con las exportaciones de la empresa occidental, por lo que ésta no puede usarlos directamente. En casi todas las transacciones de compra de contrapartida, se firman dos contratos diferentes. En uno, el proveedor acuerda vender productos a cambio de una liquidación en efectivo (el contrato de venta original); en el otro, el proveedor acepta comprar y comercializar productos no relacionados del comprador (un contrato paralelo diferente). El valor en dólares de la compra de contrapartida representa comúnmente un porcentaje establecido (y a veces el valor total) de los productos vendidos a la parte extranjera. Cuando el proveedor occidental vende estos bienes, se completa el ciclo comercial.

Offset

El **offset** es un acuerdo recíproco por medio del cual el gobierno del país importador trata de recuperar grandes sumas de la moneda fuerte que se gastaron en compras costosas, como aviones militares o sistemas de telecomunicaciones. De hecho, el gobierno dice: "si desea que gastemos dinero del gobierno en sus exportaciones, debe importar productos de nuestro país". Los acuerdos de offset también implican cooperación en manufactura, alguna forma de transferencia de tecnología, la asignación de subcontratos localmente o el arreglo de que el ensamblaje y la manufactura locales sean iguales a cierto porcentaje del valor del contrato.[38] En un acuerdo que involucraba offsets, Lockheed Martin Corp. vendió cazabombarderos F-16 a Emiratos Árabes Unidos por 6,400 millones de dólares. A cambio, Lockheed aceptó invertir 160 millones de dólares en el UAE Offsets Group relacionado con el petróleo.[39]

El offset se distingue de la compra de contrapartida porque esta última se caracteriza por acuerdos más pequeños durante periodos más cortos.[40] Otra diferencia importante entre el offset y otras formas de comercio de compensación es que el acuerdo no es contractual, pero refleja un memorando de entendimiento que estipula el valor en dólares de los productos que participarán en el acuerdo de offset y el periodo para completar la transacción. Además, no hay sanción para el proveedor en caso de incumplimiento.

[38] El compromiso de ensamblar o fabricar localmente según las especificaciones del proveedor se denomina en general *acuerdo de coproducción*, que se relaciona con el offset, pero que no representa, en sí mismo, un tipo de comercio de compensación.

[39] Daniel Pearl, "Arms Dealers Get Creative with 'Offsets'", *The Wall Street Journal*, 20 de abril de 2000, p. A18.

[40] Patricia Daily y S. M. Ghazanfar, "Countertrade: Help or Hindrance to Less-Developed Countries?" *Journal of Social, Political, and Economic Studies* 18, No. 1, primavera de 1993, p. 65.

Por lo regular, las solicitudes varían de 20 a 50 por ciento del valor del producto del proveedor. Algunas ventas muy competitivas han requerido offsets que exceden el 100 por ciento de la valuación de la venta original.

Los offsets se han convertido en un aspecto polémico del entorno comercial actual. Para ganar ventas en los mercados importantes, como China, las empresas globales pueden enfrentar la demanda de offsets aun cuando las transacciones no involucren adquisiciones militares. Por ejemplo, el gobierno chino requiere que Boeing gaste entre 20 y 30 por ciento del precio de cada avión en compras de bienes chinos. El directivo de Boeing, Dean Thornton explicó:

> "Offset" es una mala palabra y está en contra del GATT y de muchas otras cosas, pero es un hecho de la vida. Hace 20 años, solía estar en lugares como Canadá o el Reino Unido, era totalmente explícito, hasta el punto decimal. "Usted comparará un offset igual a 20 por ciento de su valor". O 21 por ciento o cualquier porcentaje. Todavía es así con lo militar, [con las ventas de aviones comerciales], no es legal, por lo que se vuelve menos explícito.[41]

Acuerdo compensatorio

El **acuerdo compensatorio**, denominado también *recompra*, es una forma de comercio de compensación que incluye dos contratos diferentes y paralelos. En un contrato, el proveedor acuerda construir una planta o proporcionar equipo de planta, patentes o licencias, o experiencia técnica, gerencial o de distribución a cambio de un pago en moneda fuerte al momento de la entrega. En el otro contrato, la empresa proveedora acepta recibir en pago la producción de la planta en una cantidad igual a su inversión (menos intereses) durante un periodo hasta de 20 años.

Básicamente, el éxito del acuerdo compensatorio radica en la disposición de cada empresa de ser tanto un comprador como un vendedor. La República Popular China ha usado mucho el acuerdo compensatorio. Egipto también ha usado este método para desarrollar una planta de aluminio. Una empresa suiza, Aluswiss, construyó la planta y también exporta alúmina (un óxido de aluminio que se encuentra en la bauxita y la arcilla) a Egipto. Aluswiss recibe un porcentaje del aluminio terminado que se produce en la planta como un pago parcial por la construcción de la planta. Como muestra este ejemplo, el acuerdo compensatorio difiere de la compra de contrapartida en que la tecnología o el capital suministrado se relaciona con la producción.[42] Como se mencionó antes, en la compra de contrapartida los bienes que recibe el proveedor no se usan comúnmente de manera directa en sus actividades comerciales.

Desvío comercial

Denominado también *comercio triangular* y *swap*, el **desvío comercial** es un mecanismo que puede aplicarse al trueque o al comercio de compensación. En este acuerdo, una tercera parte participa en un trueque simple o en otro acuerdo de comercio de compensación cuando una de las partes no está dispuesta a aceptar todos los bienes recibidos en la transacción. La tercera parte puede ser un experto profesional en desvío comercial, una empresa de desvío comercial o un banco. El mecanismo de desvío proporciona un "mercado secundario" de bienes involucrados en comercio de compensación o trueque y reduce la inflexibilidad inherente a estas transacciones. Los honorarios que cobran los expertos en desvío comercial varían desde 5 por ciento del valor de mercado de mercancías hasta 30 por ciento del valor de artículos de alta tecnología. Los expertos en desvío comercial desarrollan sus propias redes de empresas y contactos personales, y sus oficinas generales se ubican comúnmente en Viena, Amsterdam, Hamburgo o Londres. Si una parte de la transacción inicial anticipa que el experto en desvío comercial venderá eventualmente con descuento los productos recibidos en un trueque o acuerdo de comercio de compensación, la práctica común es valuar los productos originales a un precio más alto, incluir "gastos especiales" por almacenamiento portuario o consultoría, o requerir que el transportista nacional realice el embarque.

[41] William Greider, *One World, Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism* (Upper Saddle River, NJ: Simon & Schuster, 1997), p. 130.

[42] Patricia Daily y S. M. Ghazanfar, "Countertrade: Help or Hindrance to Less-Developed Countries?" *Journal of Social, Political, and Economic Studies* 18, No. 1, primavera de 1993, p. 66.

resumen

Las decisiones de precios son un elemento decisivo de la mezcla de marketing que debe reflejar los costos, los factores competitivos y las percepciones de los clientes con relación al valor del producto. En un verdadero mercado global, prevalecería la **ley de un solo precio**. Entre las estrategias de precios están el **descreme del mercado**, la **penetración de mercado** y el **mantenimiento de mercado**. Los exportadores inexpertos usan con frecuencia el **recargo de precios**. Los términos internacionales de una venta, como **ex-works**, **DDP**, **FCA**, **FAS**, **FOB**, **CIF** y **CFR** se conocen como **Incoterms** y especifican qué parte de una transacción es responsable de cubrir diversos costos. Éstos y otros costos dan lugar a la **escalada de precios de exportación**, es decir, la acumulación de costos que ocurre cuando los productos se envían de un país a otro.

Las expectativas con respecto a las fluctuaciones monetarias, la inflación, los controles gubernamentales y la situación competitiva también deben tomarse en cuenta en las decisiones de precios. La introducción del euro ha producido un impacto en las estrategias de precios en la UE debido a que hay una mayor **transparencia de precios**. Las empresas globales mantienen precios competitivos en los mercados mundiales desplazando las fuentes de producción a medida que cambian las condiciones comerciales. En general, las políticas de precios de una empresa se clasifican en **etnocéntrica**, **policéntrica** o **geocéntrica**.

Algunos asuntos de precios adicionales se relacionan con el marketing global. El asunto de los **bienes del mercado gris** surge debido a que las variaciones de precios entre diferentes países conducen a **importaciones paralelas**. El **dumping** es otro asunto polémico que da lugar a relaciones tensas entre los socios comerciales. La **fijación de precios** entre empresas es anticompetitiva e ilegal. Los **precios de transferencia** son un problema debido al alto volumen monetario de las ventas intracorporativas y a que los gobiernos nacionales están ansiosos por generar tantos ingresos tributarios como sea posible. Diversas formas de **comercio de compensación** juegan un papel importante en el entorno global de hoy. El **trueque**, la **compra de contrapartida**, el **offset**, los **acuerdos compensatorios** y el **desvío comercial** son las principales opciones del comercio de compensación.

preguntas de repaso

1. ¿Cuáles son los factores básicos que afectan el precio en cualquier mercado? ¿Qué factores participan en la decisión de precios?
2. Defina los diversos tipos de estrategias de precios y los objetivos disponibles para los especialistas en marketing global.
3. Identifique algunas de las limitaciones ambientales sobre las decisiones de precios globales.
4. ¿Por qué las diferencias de precios en los mercados mundiales conducen al sistema del marketing gris?
5. ¿Qué es el dumping?, ¿por qué fue éste un tema tan importante en la Ronda de Uruguay de negociaciones del GATT?
6. ¿Qué es el precio de transferencia?, ¿por qué es un asunto importante para las empresas con filiales en el extranjero?, ¿por qué los precios de transferencia adquirieron mayor importancia en 1999?
7. ¿Cuál es la diferencia entre las estrategias de precios etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica? ¿Cuál le recomendaría a una empresa que tiene aspiraciones en el mercado global?
8. Si fuera responsable de comercializar tomógrafos computarizados a nivel mundial (con un precio promedio de 1,200,000 dólares) y su país de manufactura experimentara una moneda fuerte y en aumento de valor frente a casi todas las demás monedas, ¿qué opciones están disponibles para que usted mantenga su ventaja competitiva en los mercados mundiales?
9. Compare las diferentes formas de comercio compensatorio.

integre sus habilidades de marketing global

Compare la estrategia de precios de LVMH (vea el caso 11-1) con la de Coach (capítulo 7).

Caso 11-1

LVMH y el marketing de bienes de lujo

¿Conoce a alguien que gaste 1,700 dólares en un traje más 600 dólares en un bolso que haga juego? En cuanto al champagne y al perfume, ¿sus amigos gastan 100 dólares o más por una sola botella? Bienvenido al sofisticado mundo del marketing de bienes de lujo. En este mundo, los consumidores adinerados buscan ansiosamente marcas de lujo como Armani, Christian Dior, Gucci, Louis Vuitton, Prada y Versace. Están dispuestos y tienen la posibilidad de pagar precios altos por mercancía de excelente calidad de casas de moda cuyos nombres son sinónimos de estatus, buen gusto y prestigio. En Francia, *haute couture* (alta costura) significaba tradicionalmente que una vestimenta era confeccionada meticulosamente para los miembros de la aristocracia, los "viejos ricos" de la alta sociedad o las celebridades. No obstante, en la actualidad, el concepto y significado de *haute couture* se están transformando.

Aunque la imagen *couture* de la supermodelo que camina arrogantemente por la pasarela es todavía un pilar del mundo de la moda, algunas de las casas de moda más reconocidas del mundo redefinen la noción de lujo al satisfacer las necesidades de una clientela más diversa de *nouveau riche* (nuevos ricos). En tanto que en el pasado las casas de moda producían sólo ropa, en la actualidad, muchos acuerdos de licencia generan más efectivo que la ropa misma. Incontables artículos con los nombres de respetables casas de *couture* están ahora disponibles en todo el mundo. Gracias al auge del mercado de valores en la década de 1990 y al aumento de los niveles de prosperidad de países en desarrollo, una nueva clase de consumidores adinerados ha comenzado a desarrollar un gusto por los productos de marcas de lujo, desde los lentes para el sol Gucci hasta las pantimedias Dior. Las prendas de ropa constituyen menos del 20 por ciento del volumen total de ventas de Hermés. Lord Thurso, director general de un spa de lujo con sede en Gran Bretaña, comentó: "el truco no es vender un lujo real a gente muy rica, sino vender una *percepción* de lujo a gente con aspiraciones".

Una casa de modas que evoluciona con el tiempo es LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, el mayor distribuidor de productos y marcas de lujo del mundo. Su presidente, Bernard Arnault, dirige un imperio diverso de productos y marcas, cuyas ventas sumaron un total de 16,500 millones de dólares (15,300 millones de euros) en 2006 (vea la figura 1). Arnault, a quien algunos llaman "el papa de la alta costura", resumió recientemente el negocio de lujo de la siguiente manera: "estamos aquí para vender sueños. Cuando ves un desfile de modas que se transmite por televisión en todo el mundo, sueñas. Cuando entras a una boutique de Dior y compras un lápiz labial, adquieres algo accesible, pero que contiene un sueño". Las ventas de maletas y artículos de moda de cuero, incluyendo la marca Louis Vuitton con más de 100 años de antigüedad, representan el 30 por ciento de los ingresos. El grupo de especialidad de la empresa incluye a Duty Free Shoppers (DFS) y Sephora. DFS opera tiendas en aeropuertos internacionales de todo el mundo; Sephora, que LVMH adquirió en 1997, es la segunda cadena de tiendas de perfumes y cosméticos más grande de Europa. Impulsados por marcas reconocidas como Christian Dior, Givenchy y Kenzo, los perfumes y productos corporales generan casi 20 por ciento de los ingresos de LVMH. La unidad de vinos y licores de LVMH incluye marcas de champagne tan prestigiosas como Dom Perignon, Moët & Chandon y Veuve Clicquot.

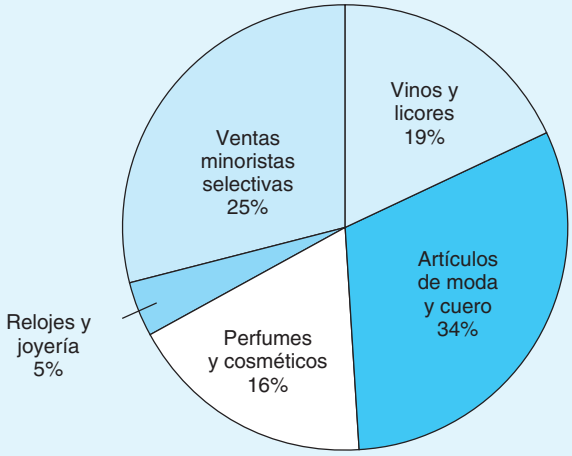


Figura 1
Unidades operativas de LVMH por ventas netas en 2006

A pesar de los fuertes gastos relacionados con la operación de tiendas elegantes y la compra de espacio publicitario en revistas de lujo, los altos precios minoristas de los artículos de lujo se traducen en cuantiosas utilidades. La marca Louis Vuitton por sí sola representa aproximadamente el 60 por ciento de las utilidades operativas de LVMH. Directivos poco escrupulosos se han dado cuenta de los altos márgenes relacionados con los bolsos, estuches para armas y maletas Vuitton que muestran el distintivo monograma LV cuadriculado en beige sobre café. Louis Vuitton SA gasta 10 millones de dólares anuales luchando contra los falsificadores de Turquía, Tailandia, China, Marruecos, Corea del Sur e Italia. Parte del dinero se invierte en activistas que representan los intereses de la empresa en reuniones con funcionarios gubernamentales extranjeros. Yves Carcelle, presidente de Louis Vuitton SA, explicó recientemente: "casi cada mes logramos que un gobierno de alguna parte del mundo destruya lienzos o productos terminados".

Otro problema es un floreciente segmento de distribuidores grises. Givenchy y la fragancia Dune de Christian Dior son sólo dos de las marcas de perfumes que en ocasiones se desvían de los canales autorizados para venderlas en tiendas minoristas del mercado masivo. LVMH y otros distribuidores de artículos de lujo descubrieron recientemente una nueva forma de combatir las importaciones del mercado gris hacia Estados Unidos. En marzo de 1995, la Suprema Corte de Estados Unidos ratificó un fallo del tribunal de apelaciones que prohibía a una cadena de farmacias de descuento vender el perfume Givenchy sin permiso. Parfums Givenchy USA argumentó que su empaque distintivo debía ser protegido por la ley estadounidense de derechos de autor. El fallo significa que Costco, Wal-Mart y otras tiendas de descuento ya no podrían vender algunas fragancias importadas sin autorización.

Asia (en particular Japón) representa mercados importantes para empresas como LVMH. El revuelo financiero que comenzó en julio de 1997 y las subsiguientes devaluaciones monetarias, así como el debilitamiento del yen, se tradujeron en una demanda menor de bienes de lujo. Puesto que las percepciones de precio son un componente decisivo del atractivo de los bienes de lujo, los directivos de LVMH realizan algunos ajustes en respuesta a las condiciones comerciales cambiantes. Por ejemplo, Patrick Choel, presidente de la división de perfumes y cosméticos, aumentó los precios mayoristas en mercados asiáticos individuales. El objetivo es desanimar a los minoristas de descuento a abastecerse con productos de diseñador y venderlos a consumidores del mercado de baja calidad. Además, se redujeron los gastos de publicidad de perfumes y cosméticos para mantener la rentabilidad en vista de una posible disminución de ventas. El presidente de Louis Vuitton, Yves Carcelle, también realiza ajustes, ya que canceló planes para abrir una nueva tienda en Indonesia; los gerentes de grupo aumentaron los precios para contrarrestar el efecto de las devaluaciones monetarias. Como 75 por ciento de las ventas de la cadena DFS depende de las turistas japoneses que visitan Asia y Hawai, los directivos de Louis Vuitton también trabajan con agencias de viajes para predecir el flujo de turistas japoneses. Cuando el turismo está en su nivel máximo, los incrementos de precios del 10 al 22 por ciento ayudan a incrementar al máximo las utilidades obtenidas de la venta de mercancías.

Arnault confiaba en que la crisis asiática no afectaría gravemente el rendimiento de su empresa a largo plazo. Arnault explicó en la primavera de 1998: "uno debe distinguir entre Japón, donde está la mayor parte de nuestro negocio, y el resto de Asia. Japón está en recesión, pero no tendrá las mismas dificultades que Corea o Indonesia, y nuestro negocio en Japón va muy bien". Como la unidad Louis Vuitton controla su propia distribución, la gerencia ha podido aprovechar la crisis, renegociando los arrendamientos de tiendas en ciudades asiáticas estratégicas. En algunos casos, la empresa ha asegurado plazos de arrendamiento más largos además de reducciones de las tasas hasta de un tercio. El optimismo de Arnault estaba bien fundamentado; con tasas de interés en niveles mínimos y una perspectiva deprimente para el mercado de valores, los consumidores japoneses tenían pocas opciones de gasto. En 2001, los directivos aumentaron en realidad los precios en 45 tiendas japonesas de Louis Vuitton.

"Una amiga tiene 10 bolsos Louis Vuitton. En Japón es un símbolo de estatus. Es muy importante tener bienes de lujo europeos".

Una azafata de 39 años de edad con sede en Tokio

Estados Unidos también es un mercado estratégico para LVMH. Un programa específico de marketing se centró en aumentar la conciencia del coñac Hennessy. Gracias al resurgimiento de la "cultura del cóctel" en Estados Unidos, las ventas de los licores fuertes han aumentado. Para fomentar la conciencia y el consumo entre la población joven, a mediados de la década de 1990, los gerentes de marketing de Hennessy reclutaron a jóvenes de veintitantos años para que asistieran a bares de lujo de grandes mercados metropolitanos y ordenaran bebidas como el "martini Hennessy" y el "cóctel Hennessy" preparadas con coñac. Aunque los bebedores tradicionalistas consideran una herejía mezclar el coñac, esto era esencial para ampliar el atractivo de la marca. Si un barman no sabía cómo preparar una bebida específica, el agente Hennessy explicaba la receta de manera servicial, al mismo tiempo que atraía la atención de otros clientes. Hennessy también pagaba la cuenta cuando sus "agentes secretos" invitaban rondas de bebidas preparadas con coñac a todos los clientes del bar. La promoción se diseñó para aumentar la conciencia entre los adultos jóvenes y comunicar que el coñac podía ser disfrutado por personas distintas a la "gente anticuada". El esfuerzo rindió frutos en algunas formas inesperadas: la cultura urbana hip-hop adoptó el coñac y las importaciones de coñac a Estados Unidos se triplicaron durante la última década. Hennessy de LVMH es la marca de elección de muchas estrellas de rap; el nombre de la marca ha surgido incluso en más de 100 canciones.

Estas tácticas de marketing están a un mundo de distancia de los viejos tiempos, cuando las empresas que hoy forman parte de LVMH eran empresas familiares centradas más en el prestigio que en las utilidades, ya que vendían principalmente a una clientela pequeña, aunque muy rica. Aunque ha ampliado la base de consumidores de la empresa, Arnault ha dado algunos pasos para aumentar el nivel de profesionalismo del equipo de gerentes de LVMH. En 1997, Arnault implementó una reestructuración corporativa que agrupa las subsidiarias de la empresa en divisiones. Antes, los directores de subsidiarias individuales reportaban directamente a Arnault; ahora, los directores de división se reúnen con él para analizar la estrategia. Arnault señala: "es mucho más eficiente porque nos permite poner en práctica todas las sinergias entre las diferentes marcas de manera coordinada".

La selección que hizo Arnault del diseñador estadounidense Marc Jacobs para diseñar la primera línea *prêt-à-porter* (listo para llevar) de Louis Vuitton muestra que los tiempos cambian. El precio de la línea es bastante alto y, para mantener su exclusividad, está actualmente disponible sólo a través de las boutiques Louis Vuitton. No habrá rebajas de mercancía no vendida. Cualquier inventario que quede al final de la temporada será destruido. La primera colección de Jacobs incluyó un impermeable de popelina de algodón en color blanco liso que impulsó a un observador a preguntar: "¿es esto lujo?". Irónicamente, la firma LV es difícil de observar en muchas piezas de la colección, como un bolso de piel de charol en blanco sobre blanco.

A finales de la década de 1990, Arnault percibió que los hábitos de compra de cosméticos estaban cambiando en mercados estratégicos, por lo que abrió las tiendas Sephora en Nueva York, Chicago y San Francisco, junto con un nuevo sitio Web, Sephora.com. En la actualidad, existen más de 70 tiendas Sephora en Estados Unidos y también hay planes para expandirse a Japón y América Latina. Los clientes que visitan las tiendas Sephora en Estados Unidos son animados a caminar libremente y

probar los productos en un piso abierto sin necesidad de esperar que los empleados de ventas los asistan. Sin embargo, los altos costos de lanzamiento y promoción han reducido la contribución financiera de Sephora a LVMH, por lo que algunos analistas han preguntado cuándo será rentable Sephora.

La rentabilidad es también un problema con otra de las adquisiciones de Arnault, Donna Karan International Inc. En 2001, Arnault pagó más de 600 millones de dólares por la empresa y sus marcas registradas. Arnault ha tratado de adquirir sin éxito a Giorgio Armani; Donna Karan es la primera marca de diseñador estadounidense de LVMH. Arnault comentó: "lo que nos atrajo fue el hecho de que es una de las marcas más reconocidas del mundo". No obstante, después de cerrar el trato, los directivos de la empresa se sorprendieron al darse cuenta de que algunos artículos de la línea DKNY podían encontrarse en tiendas de descuento, como T.J.Maxx. Arnault designó a Giuseppe Brusone, un ex director administrativo de Armani, como director general de Donna Karan y le dio instrucciones de remodelar la empresa. Brusone intenta mejorar la calidad, cerrar los locales propiedad de la empresa y reducir los envíos a tiendas departamentales para evitar que la ropa baje de precio. Además, intenta sacar la manufactura de Nueva York; esta acción recortará los costos y proporcionará a la línea el gran prestigio que se asocia con las prendas "hechas en Italia".

Todas estas acciones están diseñadas para mantener a LVMH (y a Arnault mismo) al frente del negocio de los bienes de lujo y un paso adelante del entorno comercial en constante cambio. Arnault es muy admirado por sus instintos y agudeza para los negocios. Sin embargo, algunos observadores de la industria consideran que sus osadas acciones son emblemáticas de todo lo que está mal con el lujo en el nuevo milenio. Un directivo de un competidor comentó con desaprobación: "dirigen esto como si fuera Procter & Gamble".

Recursos Web

www.lvmh.com

Una presentación completa en PowerPoint de los resultados financieros del año en curso está disponible en el sitio Web de LVMH.

www.sephora.com

Preguntas de repaso

1. Bernard Arnault convirtió a LVMH en un imperio de bienes de lujo realizando muchas adquisiciones. ¿Qué estrategia es evidente aquí?
2. ¿Cómo ajustan los precios los directivos de LVMH en respuesta a las condiciones económicas cambiantes?
3. ¿Considera que vale la pena pagar los altos precios minoristas que se cobran por los bienes de lujo?

Fuentes: Lisa Bannon y Alessandra Galloni, "Brand Manager Deluxe", *The Wall Street Journal,* 10 de octubre de 2003, p. B1; John Carreyrou y Christopher Lawton, "Napoleon's Nightcap Gets a Good Rap from Hip-Hop Set", *The Wall Street Journal,* 14 de julio de 2003, pp. A1, A7; Teri Agins y Deborah Ball, "Changing Outfits: Did LVMH Commit a Fashion Faux Pas Buying Donna Karan?" *The Wall Street Journal,* 21 de marzo de 2002, pp. A1, A8; Deborah Ball, "Despite Downturn, Japanese Are Still Having Fits for Luxury Goods", *The Wall Street Journal,* 24 de abril de 2001, pp. B1, B4; Bonnie Tsui, "Eye of the Beholder: Sephora's Finances", *Advertising Age,* 19 de marzo de 2001, p. 20; Lucia van der Post, "Life's Brittle Luxuries", *Financial Times,* 18-19 de julio de 1998, p. I. Gail Edmondson, "LVMH: Life Isn't All Champagne and Caviar", *Business Week,* 10 de noviembre de 1997, pp. 108+; Jennifer Steinhauer, "The King of Posh", *The New York Times,* 17 de agosto de 1997, sec. 3, pp. 1, 10-11; David Owen, "A Captain Used to Storms", *Financial Times,* 21-22 de junio de 1997, Holly Brubach, "And Luxury for All", *The New York Times Magazine,* 12 de julio de 1998, pp. 24-29+; Amy Barrett, "LVMH's Chairman Remains Calm Despite Turbulence", *The Wall Street Journal,* 16 de marzo de 1998, p. B4; Amy Barrett, "Gucci's Big Makeover Is Turning Heads", *The Wall Street Journal,* 26 de agosto de 1997, p. 12; Stewart Toy, "100 Years of Louis Vuitton", *Cigar Aficionado,* otoño de 1996, pp. 378-379+.

Apéndice

Sección 482 del Código de Rentas Internas

En cualquier caso que dos o más organizaciones, comercios o negocios (estén o no incorporados, estén o no organizados en Estados Unidos y estén o no afiliados) poseídos o controlados directa o indirectamente por los mismos intereses, el Secretario puede distribuir, repartir o asignar el ingreso bruto, las deducciones, los créditos o las concesiones entre dichas organizaciones, comercios o negocios, si él determina que tal distribución, repartición o asignación se requiere para evitar la evasión de impuestos o para reflejar con claridad el ingreso de cualquiera de dichas organizaciones, comercios o negocios. En el caso de cualquier transferencia (o licencia) de propiedad intangible (dentro del contenido de la sección 936(h)(3)(B)), el ingreso con respecto a dicha transferencia o licencia debe ser proporcional al ingreso atribuible al bien intangible.

Fuente: The Wall Street Journal *(edición occidental) por Internal Revenue Code. Copyright 1987 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Other book a través del Copyright Clearance Center.*

12 Canales de marketing global y distribución física

Tesco es la cadena de supermercados más grande del Reino Unido. El lema de la empresa es "Cada pequeña cosa ayuda"; cumple esa promesa de diversas maneras, incluyendo su programa de lealtad Clubcard y una operación minorista de abarrotes en línea que surte más de 100 mil pedidos cada semana. Su cadena de suministro, que incluye sus relaciones con proveedores y distribuidores, es una de las mejores de la industria. A pesar de estas fortalezas, Tesco va a la zaga de los gigantes minoristas Wal-Mart y Carrefour en términos de presencia global. Para abordar esta debilidad, Sir Terry Leahy, director general de Tesco, implementa una estrategia de expansión. Por ejemplo, sus directivos iniciaron negociaciones con Bharti Enterprises de India acerca de posibles empresas conjuntas. Además, Sir Terry ha destinado 435 millones de dólares anuales para abrir pequeñas tiendas en Los Ángeles y Phoenix. Las tiendas, que tendrán un espacio físico de 15 mil pies cuadrados y el nombre de "Tesco Fresh & Easy", ofrecerán una selección precisa de alimentos frescos, productos empacados y alimentos preparados. Sir Terry comentó sobre el mercado estadounidense de abarrotes de 1 billón de dólares: "la demanda de compras de conveniencia está muy bien desarrollada ahí. Hay muchas personas adineradas y ocupadas de diversas culturas. Debes empezar en algún lado y es importante hacerlo poco a poco".

Los supermercados y las tiendas de conveniencia son sólo dos de los diversos elementos que integran los canales de distribución en todo el mundo. La American Marketing Association (Asociación Americana de Marketing) define **canal de distribución** como "una red organizada de agencias e instituciones que, en conjunto, realizan todas las actividades requeridas para vincular a los productores con los usuarios con el propósito de llevar a cabo la tarea de marketing".[1] La **distribución física** es el desplazamiento de bienes a través de los canales; como sugiere la definición, los canales están integrados por un grupo coordinado de individuos o empresas que llevan a cabo funciones, las cuales agregan utilidad a un producto o servicio. Los operadores de hipermercados, como Carrefour, desempeñan una importante función de distribución; cuando los minoristas occidentales establecieron tiendas en países en desarrollo, como Polonia e Indonesia, proporcionaron a los clientes el acceso a más productos y precios más bajos que nunca. Tadeusz Donocki, subsecretario de estado del ministerio de economía de Polonia, señaló: "es una forma de hacer realidad los sueños de la gente, sueños que habían visto sólo en películas".[2] En países desarrollados, la llegada de innovadores como Carrefour sirve a menudo como un catalizador de cambios dolorosos de tradiciones de distribución establecidas de mucho tiempo atrás (vea el caso 12-1).

La aparición de hipermercados en todo el mundo agrega mayor diversidad a los canales de distribución, que ya representan los aspectos más diferenciados de los sistemas de marketing nacional. En el otro extremo de la escala, a partir de los hipermercados, están, por ejemplo, las pequeñas tiendas de América Latina conocidas como *pulperías*. La diversidad de canales, así como la amplia gama de posibles estrategias de distribución y opciones de entrada al mercado, representan retos para los gerentes responsables de diseñar los programas de marketing global. Con frecuencia, las pequeñas empresas tienen impedimentos por su incapacidad para establecer configuraciones de canales eficaces. En empresas más grandes que operan a través de subsidiarias nacionales, la estrategia de canal es el elemento de la mezcla de marketing que las oficinas generales comprenden menos. Es importante que los gerentes responsables de los programas de marketing global comprendan la naturaleza de los canales de distribución

[1] Peter D. Bennett, *Dictionary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1988), p. 29.
[2] Stefan Wagstyl, "Eastern Europe Takes a Shine to Hypermarket Shopping", *Financial Times*, 20 de enero de 1999, p. 2.

Aunque se prepara para desafiar a Wal-Mart en el territorio doméstico del gigante minorista estadounidense, Tesco se expande en China. El director general de Tesco, Sir Terry Leahy, pagó recientemente 350 millones de dólares para aumentar la participación de su empresa, de 50 a 90 por ciento, en la cadena de hipermercados Hymall.

internacionales. Los canales de distribución y la distribución física son aspectos decisivos en el programa total de marketing; sin ellos, un gran producto, con el precio correcto y comunicaciones eficaces, significa muy poco.

OBJETIVOS DE CANAL

Los canales de marketing existen con el propósito de crear utilidad para los clientes. Las principales categorías de utilidad de los canales son la **utilidad de lugar** (la disponibilidad de un producto o servicio en un sitio conveniente para un cliente potencial), la **utilidad de tiempo** (la disponibilidad del producto o servicio cuando el cliente lo desea) y la **utilidad de información** (la disponibilidad de respuestas a preguntas y comunicaciones generales sobre las características y los beneficios de productos útiles). Puesto que estas utilidades pueden ser una fuente básica de ventaja competitiva y constituyen un elemento importante de la propuesta de valor general de la empresa, la selección de una estrategia de canal es una de las principales decisiones de política que debe tomar la gerencia. Por ejemplo, la posición de liderazgo de Coca-Cola Company en los mercados mundiales se basa en parte en su habilidad para poner la Coca-Cola "al alcance del deseo"; en otras palabras, crear utilidad de lugar.

El punto de partida para seleccionar la configuración de canal más eficaz es un enfoque claro del programa de marketing de la empresa sobre un mercado meta y una evaluación de las formas en que la distribución puede contribuir a la propuesta de valor general de la empresa. ¿Quiénes son los clientes meta y dónde se ubican? ¿Cuáles son sus necesidades de información? ¿Cuáles son sus preferencias de servicio? ¿Qué tan sensibles son al precio? La preferencia del cliente debe determinarse de manera cuidadosa porque el éxito del programa de marketing peligra de igual forma al crear demasiada utilidad o muy poca. Además, cada mercado debe analizarse para determinar el costo de proporcionar servicios de canal. Lo que es adecuado en un país puede no ser eficaz en otro. Incluso los mercadólogos interesados en un programa para un solo país pueden estudiar las configuraciones de canal de diferentes partes del mundo para obtener información e ideas generales valiosas sobre nuevas estrategias y tácticas de canal. Por ejemplo, los minoristas de Europa y Asia estudiaron las ventas de descuento de autoservicio en Estados Unidos y después introdujeron el concepto de autoservicio en sus propios países. De modo

similar, los gobiernos y directivos de empresas de muchas partes del mundo han examinado las sociedades mercantiles japonesas para aprender de su éxito. La fórmula de Wal-Mart ha sido estudiada detalladamente y copiada por los competidores de los mercados donde esta empresa ha entrado.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN: TERMINOLOGÍA Y ESTRUCTURA

Como se definió antes, los canales de distribución son sistemas que vinculan a los fabricantes con los clientes. Aunque los canales para los productos de consumo e industriales son similares, también tienen algunas diferencias. En el **marketing de empresa a consumidor (b-to-c o B2C)**, los canales de consumo están diseñados para poner los productos en las manos de las personas para su propio uso; como participantes de un proceso conocido como **marketing de empresa a empresa (b-to-b o B2B)**, los canales industriales entregan productos a fabricantes u otros tipos de organizaciones que los usan como insumos en el proceso de producción o en las operaciones diarias. Los distribuidores desempeñan papeles importantes tanto en los canales de consumo como en los industriales; un **distribuidor** es un intermediario mayorista que suministra por lo regular líneas de productos o marcas de manera selectiva. Un **agente** es un interme-

el resto de la historia

Tesco se expande en Estados Unidos

En su mercado doméstico, Tesco opera más de 2,300 tiendas en cuatro formatos: supercentros, grandes tiendas con una variedad limitada de artículos no alimenticios, supermercados regulares y tiendas de conveniencia Tesco Express. Aunque los directivos planearon que la entrada al mercado se limitara a pequeños mercados de vecindario, Tesco causó asombro con un plan ambicioso de establecer también su propia red de distribución. La gerencia esperaba que los alimentos preparados, como ensaladas y platillos a base de pollo se conviertan en éxitos de venta. Para ejecutarlo, Tesco trae a dos proveedores a través del Atlántico: Natures Way Foods, que se especializa en ensaladas y 2 Sisters Food Group, un proveedor de aves líder en el Reino Unido.

¿Tesco tendría éxito con su estrategia para entrar al mercado estadounidense? La gerencia confiaba en que había identificado una oportunidad. El formato de tienda pequeña hacía improbable que Tesco encontrara el tipo de reacción violenta dirigida hacia Wal-Mart en algunas comunidades. Tim Mason, director de marketing y propiedad de Tesco, hablaba sobre el ambiente minorista estadounidense y señalaba: "Por lo general, las compras tienen que ver con el modelo tipo bodega, en el que te subes a tu automóvil una vez por semana y conduces fuera de la ciudad para hacer tus compras o con la tienda de conveniencia al final de la calle. Descubrimos que el mercado (estadounidense) para tiendas de conveniencia al final de la calle no está muy atendido, por lo que hay más oportunidad de consumo y de ventas minoristas.

La empresa tiene una trayectoria impresionante fuera del Reino Unido; Tesco ha penetrado incluso en mercados que han resultado ser difíciles para Wal-Mart y Carrefour. Por ejemplo, Tesco entró en Corea del Sur en 1999; en la actualidad, es el minorista número dos después de E-Mart, una cadena local. Samsung Tesco, una empresa conjunta 89-11, opera los hipermercados "tiendas de valor" Homeplus. Homeplus es conocido no sólo por las compras: las tiendas también cuentan con cafeterías y restaurantes. Un analista señaló que el modelo de empresa conjunta le ha funcionado bien a Tesco y comentó, "gracias a su socio local, Tesco ha adaptado bien su servicio a los gustos locales, en tanto que Wal-Mart y Carrefour han batallado para ganar clientes con su enfoque en los precios".

Además, Tesco ha tenido éxito en Japón, aunque en escala limitada. Antes de entrar al mercado, se envió a un equipo para que viviera con consumidores japoneses, los acompañara al ir de compras y observara sus hábitos de preparación de alimentos. David Reid, presidente y director de operaciones internacionales de Tesco, explicó: "en Estados Unidos tienes grandes automóviles, puedes manejar varias millas en cinco minutos, comprar en grandes cantidades y almacenar las compras en tu estacionamiento doble. Esto es completamente diferente comparado con Japón. En este país aprendimos que algunas amas de casa van de compras en bicicleta y lo hacen todos los días. Visitan seis o siete tiendas en busca de ofertas". Provisto con esta información, Tesco adquirió C-Two, una pequeña cadena de tiendas de conveniencia de descuento con establecimientos en Tokio.

Fuentes: Cecilie Rohwedder, "Tesco Studies Hard for U.S. Debut", The Wall Street Journal, *28 de junio de 2007, pp. B1, B2; Cecilie Rohwedder, "Stores of Knowledge: No. 1 Retailer in Britain Uses 'Clubcard' to Thwart Wal-Mart",* The Wall Street Journal, *6 de junio de 2006, pp. A1, A16; Jonathan Birchall, "Tesco Will Launch in LA and Phoenix",* Financial Times, *18 de mayo de 2006 p. 17; Elizabeth Rigby, "Tesco Seeks to Gain Weight Abroad",* Financial Times, *2 de mayo de 2006, p. 17; Song Junga, "One-Stop Model Gives Tesco Edge in Korea",* Financial Times, *22 de marzo de 2006, p. 17; Sophy Buckley y Jonathan Birchall, "Tesco Plans to Build Brand in US",* Financial Times, *10 de febrero de 2006, p. 19; Cecilie Rohwedder, "Tesco Jumps the Pond", The Wall Street Journal, 10 de febrero de 2006, p. B2; Susanna Voyle, "Tesco's Tough Act: With Record Profits, Britain's Biggest Retailer Prepares for Further Challenges at Home and Abroad",* Financial Times, *20 de abril de 2004, p. 13; Alastair Ray, "Own-brand Broadcaster Tunes In",* Financial Times, *16 de marzo de 2004, p. 10; Bayan Rahman, "Tesco's Japanese Shopping without The Hype",* Financial Times, *16 de enero de 2004, p. 20.*

diario que negocia transacciones de intercambio entre dos o más partes, pero que no adquiere la propiedad de los bienes comprados o vendidos.

Productos y servicios de consumo

La figura 12-1 resume seis alternativas de estructuras de canal para productos de consumo. Las características tanto de los compradores como de los productos tienen una influencia importante en el diseño del canal. La primera alternativa es vender directamente a los compradores a través de Internet, pedidos por correo, diversos tipos de ventas de puerta en puerta o establecimientos minoristas propiedad de los fabricantes. Las otras opciones usan minoristas y diversas combinaciones de fuerzas de ventas, agentes o corredores y mayoristas. El número de compradores individuales y su distribución geográfica, ingresos, hábitos de compra y reacción a diferentes métodos de venta varían de un país a otro y pueden requerir distintas estrategias de canal. Las características de los productos, como grado de estandarización, carácter perecedero, volumen, necesidades de servicio y precio unitario también producen un impacto. En términos generales, los canales tienden a ser más largos (requieren más intermediarios) a medida que aumenta el número de clientes que serán atendidos y disminuye el precio unitario. Los productos a granel requieren por lo regular configuraciones de canal que disminuyan al mínimo las distancias de embarque y el número de veces que los productos cambian de manos antes de llegar al consumidor final.

Internet y las formas relacionadas de nuevos medios cambian en gran medida el panorama de distribución. EBay usó por primera vez una forma de comercio en línea conocido como marketing ***peer-to-peer*** **(p-to-p o P2P)**, de persona a persona, en la que consumidores individuales vendían productos a otros individuos. El éxito de EBay fue una razón por la que los comerciantes tradicionales reconocieron de inmediato el potencial de Internet. En la actualidad, EBay da soporte a grandes empresas, como Disney e IBM, al establecer "escaparates" en línea para vender artículos a precios fijos además de conducir subastas b-to-c. Bill Cobb, vicepresidente senior de marketing global de eBay, dijo: "al evolucionar de las ofertas estilo subasta a Buy It Now (Comprar ahora), nuestro siguiente paso lógico era proporcionar a los vendedores un lugar para exhibir sus listas".[3] Algunos observadores predicen que la televisión interactiva (TVI) también se convertirá en un canal de distribución directo viable en los próximos años a medida que más hogares se conecten a la tecnología de dos vías necesaria. Los consumidores presionados por el tiempo en muchos países se sienten atraídos cada vez más hacia la utilidad de tiempo y lugar creada por Internet y tecnologías de comunicación similares.

Los productos no duraderos del mercado masivo y bajo costo, así como ciertos servicios, pueden venderse de puerta en puerta a través de una fuerza de venta directa. La venta de puerta en puerta es una forma de distribución madura en Estados Unidos; sin embargo, su popularidad va en aumento en muchas partes. Por ejemplo, para mediados de la década de 1990, AIG tenía 5,000 agentes que vendían pólizas de seguros de puerta en puerta en China. Esta estrategia de canal innovadora fue tan exitosa que las empresas chinas domésticas, como People's Insurance y Ping An Insurance, la copiaron. Un directivo de seguros local comentó: "debemos adaptarnos a la creciente competencia".[4] No obstante, en abril de 1998, el consejo estatal impuso una prohibición general sobre todo tipo de venta directa. Aunque la prohibición estaba dirigida principalmente a los esquemas piramidales ilegales, Mary Kay, Tupperware, Avon y Amway se han visto obligadas a adaptar sus modelos de negocio. Por ejemplo, en Estados Unidos, las representantes de ventas de Mary Kay son empresarias independientes que compran productos de la empresa y los revenden. En contraste, para cumplir con

[3] Nick Wingfield, "Ebay Allows Sellers to Set Up Storefronts Online in Bid to Expand Beyond Auctions", *The Wall Street Journal,* 12 de junio de 2001, p. B8.

[4] Craig Smith, "AIG Reshapes China's Insurance Industry", *The Wall Street Journal,* 9 de febrero de 1996, p. A8.

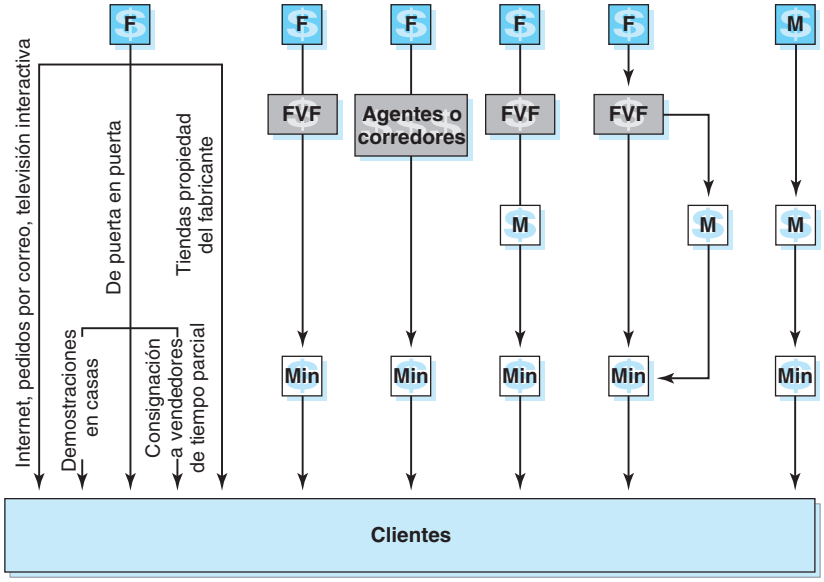
Nestlé usa un innovador método de distribución en Brasil con un programa de ventas de puerta en puerta en vecindarios de bajos ingresos. Con frecuencia, los clientes de estas zonas no tienen acceso a los supermercados. Actualmente, 4,000 vendedores por cuenta propia venden productos Nestlé de puerta en puerta y dan a los clientes dos semanas para pagar. Los vendedores incrementan el volumen estableciendo relaciones con sus clientes; el propietario de Vita N, un distribuidor de Nestlé con 400 empleados, explica: "en las favelas, debes ser parte de la comunidad o simplemente no entras". Ahora, Nestlé tiene más de dos docenas de fábricas en Brasil; la más reciente, ubicada en Feira de Santana, elabora productos dirigidos específicamente a los consumidores de bajos ingresos.

las nuevas regulaciones gubernamentales, los miembros de la fuerza de ventas china de Mary Kay actúan como representantes que venden a nombre de la empresa.[5]

En Japón, la mayor barrera que enfrentan los fabricantes automotrices estadounidenses no son los altos aranceles, sino más bien el hecho de que la mitad de los automóviles que se venden cada año es vendida de puerta en puerta. Toyota y sus competidores japoneses mantienen salas de exhibición, pero también emplean a más de 100 mil vendedores de automóviles. A diferencia de sus contrapartes estadounidenses, muchos compradores de automóviles japoneses nunca visitan a los concesionarios.

Figura 12-1

Alternativas de canales de marketing: productos de consumo



[5] Ricky Y. K. Chan, "At the Crossroads of Distribution Reform: China's Recent Ban on Direct Selling", *Business Horizons* 42, No. 5, septiembre-octubre de 1999, pp. 41-46. Consulte también Virginia A. Hulme, "Mary Kay in China: More than Makeup", *China Business Review* 28, No. 1, enero-febrero de 2001, pp. 42-46.

Las relaciones cercanas y de largo plazo entre los vendedores de automóviles y los japoneses pueden ser vistas como una versión de consumo del sistema *keiretsu* analizado en el capítulo 9. Los compradores de automóviles japoneses esperan muchas reuniones cara a cara con un representante de ventas, durante las cuales se establece la confianza. La relación continúa después de que el trato se cierra; los representantes de ventas envían tarjetas y buscan constantemente asegurar la satisfacción del comprador. Entretanto, los competidores estadounidenses, como Ford, intentan aumentar el tráfico en las salas de exhibición. Nobumasa Ogura, que dirige una concesionaria de Ford en Tokio, comentó: "debemos desarrollar algunas ideas para vender más automóviles sin hacerlo de puerta en puerta, pero la realidad es que no hemos desarrollado ninguna".[6]

Otra alternativa de venta directa es la *tienda propiedad del fabricante* o *franquicia independiente*. Singer, una de las primeras empresas internacionales exitosas con sede en Estados Unidos, estableció una cadena mundial de establecimientos propiedad de la empresa y operados por ésta para vender y dar servicio a máquinas de coser. Recientemente, Walt Disney Company revisó su estrategia para la cadena de tiendas minoristas Disney Store de América del Norte que ofrece ropa, videos, juguetes y otras mercancías que presentan personajes de Disney de marca registrada. La empresa había planeado invertir 300 millones de dólares para establecer 600 nuevas tiendas en todo el mundo.[7] Sin embargo, en 2004, Disney vendió sus tiendas de América del Norte a la organización Children's Place Retail Stores. Las tiendas japonesas de Disney se vendieron y el futuro de las tiendas europeas es incierto. Como se mencionó en el capítulo 9, las empresas japonesas de electrónica de consumo integran tiendas en sus grupos de distribución. Nike, Levi Strauss, reconocidas casas de diseño de modas y otras empresas con fuertes marcas crean en ocasiones uno o algunos establecimientos minoristas

marketing GLOBAL *en acción*

La venta de cosméticos de puerta en puerta

Amway y Avon son dos empresas que han logrado el éxito al expandir sus sistemas de ventas directas fuera de Estados Unidos. En la actualidad, Amway tiene operaciones en 42 países; en 1997, los mercados extranjeros representaban alrededor de tres cuartas partes de los ingresos de la empresa, de 6,800 millones de dólares. Los precios de Amway en el extranjero tienden a ser relativamente altos porque todos los productos se exportan desde las oficinas generales de la empresa, con sede en Michigan. Por ejemplo, en Filipinas, casi todos los productos de Amway están sujetos a una cuota de importación del 30 por ciento; un tubo de 150 mililitros de pasta dental Glister se vende en 6.54 dólares en comparación con el precio de 1.50 dólares de un tubo similar de Colgate.

Avon ha usado con éxito las ventas de puerta en puerta en docenas de países con infraestructuras minoristas débiles, identificados por los directivos de la empresa. Además, reconoció que los bajos niveles de ingresos discrecionales se traducen en gastos moderados en cosméticos y artículos de tocador. Por lo tanto, el papel de la fuerza de ventas es comunicar los beneficios de los cosméticos y crear demanda. En países como Hungría, la República Checa y Rusia, la venta directa en casas es la estrategia de canal perfecta. Avon se convirtió en la primera empresa con permiso para vender de puerta en puerta en China. Desde 1990, Avon ha operado una empresa conjunta con Guangzhou Cosmetics Factory en la provincia de la antigua Cantón. No obstante, después de que el gobierno chino prohibió la venta directa en 1998, Avon cambió su estrategia y abrió boutiques de belleza. En la actualidad, la empresa tiene más de 5,700 boutiques a través de China. En 2006, Avon contrató a más de 100 mil representantes de ventas después de que el Ministry of Commerce (Ministerio de Comercio) y la State Administration for Industry and Commerce (Administración Estatal para la Industria y Comercio) dieron su aprobación a Avon para reanudar la venta directa.

Avon reclutó varios miles de distribuidores en India, pero, hasta la fecha, sus esfuerzos han sido superados por Oriflame International de Suecia. Los cosméticos de Oriflame están disponibles en toda India, gracias al éxito de la empresa para reclutar a casi 100 mil representantes de ventas. La escala y el alcance de la iniciativa de Oriflame la convierte en el plan de ventas directas más ambicioso nunca antes lanzado en India. Por tradición, India ha tenido prejuicios en contra de la venta directa porque la asociaba con vendedores ambulantes de artículos de dudosa calidad. Sin embargo, Avon y Oriflame han logrado el éxito, en parte, llegando a mujeres hindúes socialmente activas y, en parte, porque India mantiene una tradición de reuniones en casa donde las mujeres se venden entre sí saris y joyería.

Fuentes: Lauren Foster, "Mistress of the Turnaround Answers Avon's Calling", Financial Times, *6 de noviembre de 2003, p. 8; Emily Nelson y Ann Zimmerman, "Avon Goes Store to Store",* The Wall Street Journal, *18 de septiembre de 2000, pp. B1, B4; Erin White, "Ding-Dong, Avon Calling (on the Web, Not Your Door)",* The Wall Street Journal, *28 de diciembre de 1999, p. A1; Sumit Sharma, "Sell It Yourself: Direct Sales Help Makeup Brand Storm across India",* Asian The Wall Street Journal, *28 de abril de 1997, p. 10; Yumiko Ono, "On a Mission: Amway Grows Abroad, Sending 'Ambassadors' to Spread the Word",* The Wall Street Journal, *14 de mayo de 1997, pp. A1, A6.*

6 Valerie Reitman, "Toyota Calling: In Japan's Car Market, Big Three Face Rivals Who Go Door-to-Door", *The Wall Street Journal,* 28 de septiembre de 1994, pp. A1, A6.

7 Bruce Orwall, "Disney's Magic Transformation", *The Wall Street Journal,* 4 octubre de 2000, pp. B1, B4.

Apple opera más de 150 tiendas minoristas en Estados Unidos, Canadá, Japón y el Reino Unido. Cada tienda cuenta con una "genius bar" (barra de genios) donde los clientes pueden solicitar soporte técnico individualizado a un empleado experto. Muchas tiendas, incluso ésta de Londres, tienen una escalera de vidrio distintiva que el cofundador de Apple, Steve Jobs, ayudó a diseñar.

representativos como exhibidores de productos o como un medio de obtener inteligencia de marketing. Estos canales complementan la distribución, en vez de reemplazarla, a través de tiendas minoristas independientes.

Otras alternativas de estructuras de canal para los productos de consumo incluyen diversas combinaciones de la fuerza de ventas de un fabricante y mayoristas que usan establecimientos minoristas independientes que, a su vez, venden a los clientes (las ventas minoristas se analizan en detalle más adelante en este capítulo). En el caso de los productos de consumo del mercado masivo, como novedades a base de helado, cigarros y focos, que compran millones de consumidores, se requiere por lo general un canal que vincule al fabricante con los distribuidores y minoristas para lograr cobertura de mercado. Una estructura de canal que parece tener más intermediarios que los necesarios puede reflejar en realidad un ajuste racional a los costos y preferencias de un mercado; también puede representar una oportunidad para que el mercadólogo innovador persiga una ventaja competitiva introduciendo configuraciones de canal más eficaces. Una piedra angular del crecimiento fenomenal de Wal-Mart en Estados Unidos fue su habilidad para lograr importantes economías por medio de la compra de enormes volúmenes de bienes directamente de los fabricantes. No obstante, las costumbres de países individuales varían. Por ejemplo, Toys "R" Us enfrentó mucha oposición de los fabricantes de juguetes japoneses que se negaron a participar en ventas directas después de que la empresa estadounidense abrió sus primeras tiendas en Japón.

Los productos perecederos imponen demandas especiales de utilidad de forma sobre los miembros del canal, quienes deben asegurar que la mercancía esté en condiciones satisfactorias al momento de la compra del cliente. En países desarrollados, la fuerza de ventas propia de una empresa o los miembros independientes del canal manejan la distribución de los productos alimenticios perecederos; en cualquier caso, la organización distribuidora verifica la mercancía para garantizar que esté fresca. En los países menos desarrollados, los mercados públicos son canales importantes, ya que proporcionan a los productores de vegetales, pan y otros productos alimenticios una forma conveniente de vender sus bienes directamente. En ocasiones, una innovación de canal relativamente sencilla en un país en desarrollo puede aumentar en gran medida la propuesta de valor general de una empresa. Por ejemplo, a principios de la década de 1990, Moscow Bread Company (MBC) necesitaba mejorar su sistema de distribución en la capital rusa. Para los rusos, el pan es en verdad el sostén de la vida, por lo que los consumidores hacen cola diariamente para comprar hogazas frescas en muchas tiendas y quioscos. Por desgracia, el personal de MBC estaba abrumado por el tiempo excesivo que tomaba colocar las piezas de pan adentro de las bolsas de papel, lo que daba lugar a la entrega de pan duro. Andersen Consulting descubrió que se desperdiciaba hasta un tercio del pan producido por la empresa. En países desarrollados,

alrededor del 95 por ciento del alimento se vende empacado; la cifra es mucho menor en la antigua Unión Soviética. Si un consumidor compraba pan tanto en un mercado callejero como en una tienda cerrada, éste se exhibía sin envoltura. Por lo tanto, era imprescindible que el pan llegara desde los hornos de MBC hasta las tiendas en el menor tiempo posible. A excepción de una disminución del tiempo de entrega, la vida de anaquel del pan debía prolongarse. El equipo de consultoría diseñó una solución sencilla: bolsas de plástico para mantener el pan fresco. Los consumidores rusos respondieron favorablemente al cambio; las bolsas no sólo garantizaron la frescura y prolongaron la vida de anaquel del pan en 600 por ciento, sino que también crearon una utilidad. En un país donde estos beneficios adicionales son casi desconocidos, las bolsas constituían un "regalo" reutilizable.[8]

La **comercialización asistida** es otra innovación que ha aumentado en popularidad. En esta configuración, un fabricante realiza la distribución de sus productos utilizando los canales de distribución de otra empresa. Ambas partes se benefician: el socio que lleva a cabo la distribución activa usa por completo la capacidad de su sistema de distribución e incrementa así los ingresos totales que generan los miembros del canal. El fabricante que utiliza el método asistido lo hace a un costo mucho menor del que se requiere en cualquier método directo. Una comercialización asistida exitosa requiere de las líneas de productos combinadas sean complementarias, que atraigan a los mismos clientes y no compitan entre sí. Si se cumplen estos requisitos, el método asistido puede ser una manera eficaz de utilizar por completo un sistema de canal global en forma ventajosa para ambas partes.

Un ejemplo claro es Avon Products, que tiene una red de representantes de ventas directas en más de 100 países. Docenas de empresas han aprovechado la oportunidad de usar la comercialización asistida junto con Avon. Varias líneas de juguetes de Mattel se comercializan en China a través de representantes locales de Avon; en 1997, Mattel cosechó más de 30 millones de dólares en ingresos obtenidos de las ventas de muñecas y cosméticos Barbie, juguetes Hot Wheels y personajes de Plaza Sésamo. Andrea Jung, presidenta y directora general de Avon, explicó: "sabíamos que teníamos algo grande en nuestras manos. Nuestro poderoso canal de distribución junto con su poderosa marca es una enorme oportunidad". En Australia, Nueva Zelanda, Brasil, Canadá y Francia, las representantes de Avon ofrecen suscripciones al *Reader's Digest* además de los productos para el cuidado de la salud y la belleza de Avon. El acuerdo es recíproco; la respuesta directa de Avon ofrece el "envío conjunto" de los productos y la correspondencia personalizada de *Reader's Digest*. En mercados emergentes, Avon ofrece un segundo catálogo que muestra productos de Timex, Duracell, Time-Life y de otras empresas. Los productos se venden a consignación; los productos bajo comercialización asistida ya representan el 15 por ciento de las ventas en algunos mercados emergentes.[9]

Productos industriales

La figura 12-2 resume las alternativas de canales de marketing para la empresa de productos industriales o empresariales. Como sucede con los canales de consumo, las características de productos y consumidores influyen en la estructura del canal. Participan tres elementos básicos: la fuerza de ventas del fabricante, los distribuidores o agentes y los mayoristas. Un fabricante puede alcanzar a los clientes con su propia fuerza de ventas, con una fuerza de ventas que usa mayoristas para vender a los clientes o una combinación de estas dos configuraciones. Un fabricante puede vender directamente a los mayoristas sin usar una fuerza de ventas y los mayoristas, a su vez, pueden abastecer a los clientes. Por último, un distribuidor o agente puede recurrir a mayoristas o llegar directamente a los clientes a nombre del fabricante.

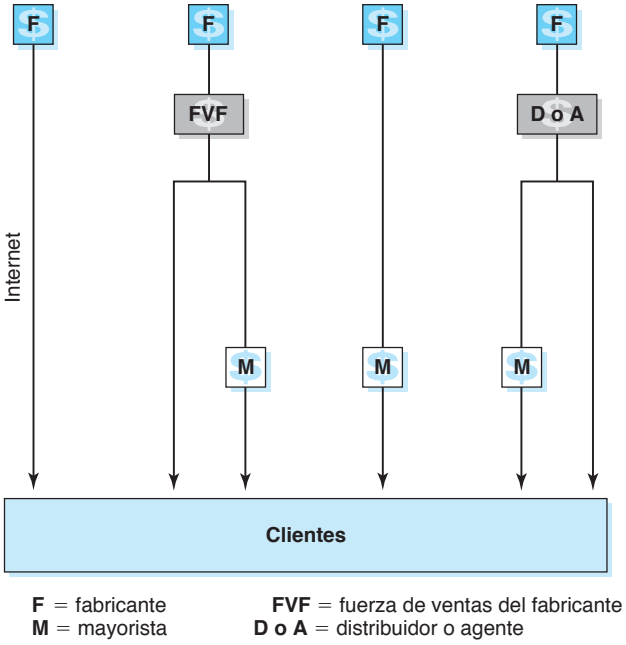
Los vendedores que atienden a una base relativamente pequeña de clientes pueden usar un diseño de canal más corto con muy pocos intermediarios o ninguno. Por ejemplo, si sólo hay 10 clientes para un producto industrial en cada mercado nacional, el fabricante o un agente puede contactar directamente a estos 10 clientes.

8 "Case Study: Moscow Bread Company", Andersen Consulting, 1993.

9 Tara Parker-Pope y Lisa Bannon, "Avon's New Calling: Sell Barbie in China", *The Wall Street Journal*, 1 de mayo de 1997, pp. B1, B5; Clarence Murphy, "Scents and Sensibility", *Economist*, 13 de julio de 1996, p. 57.

Figura 12-2

Alternativas de canales de marketing: productos industriales



La innovación de canal puede ser un elemento básico para el éxito de una estrategia de marketing. El ascenso de Dell a una posición líder en la industria de PCs global se basó en la decisión de Michael Dell de evitar los canales convencionales, utilizando las ventas directas y construyendo computadoras según las especificaciones de los clientes. Dell inició como un mercadólogo b-to-b; su modelo de negocio resultó ser tan exitoso que inició un programa de marketing directo dirigido al mercado doméstico de PCs. Por ejemplo, considere el avión Boeing; dado el precio, el tamaño físico y la complejidad de un avión de pasajeros, es fácil comprender por qué Boeing utiliza su propia fuerza de ventas. Entre otros productos que se venden en esta forma están las supercomputadoras (mainframes) y los grandes sistemas de fotocopiado; éstos son productos costosos y complicados que requieren tanto una explicación como un análisis de las aplicaciones centrados en las necesidades del cliente. Un vendedor, un ingeniero de ventas o un equipo de ventas capacitados por la empresa son adecuados para la tarea de crear utilidad de información para los compradores de computadoras.

Antes de decidir la estructura que usarán y los mayoristas y agentes que seleccionarán, los directivos deben estudiar cada país de manera individual. En general, cuanto mayor sea el mercado, es más probable que un fabricante use su propia fuerza de ventas. Kyocera Corporation de Kyoto, Japón, ha usado con éxito su propia fuerza de ventas para lograr el liderazgo en el mercado global de cubiertas de cerámica para microchips, de 1,000 millones de dólares. El fundador de la empresa, Kazuo Inamori, no escatimó recursos para asegurar que la fuerza espiritual de la cultura corporativa única de Kyocera se difundiera a toda la empresa, incluso a la fuerza de ventas. Kyocera entró con éxito al mercado estadounidense adaptando las cubiertas de cerámica de chips a las necesidades de cada cliente. Kyocera también se volvió legendaria por su servicio entre los fabricantes de chips del Valle del Silicón de California. Kyocera rompió con la norma de la industria electrónica de usar distribuidores independientes y se basó en una fuerza de ventas asalariada. Desde el principio, Kyocera se ganó una reputación por responder las preguntas de los clientes durante la noche, en tanto que los proveedores domésticos tardaban con frecuencia semanas en responder. Los empleados trabajaban las 24 horas para surtir los pedidos de muestras de los clientes. Otra característica distintiva: ninguna empresa era demasiado pequeña para recibir la atención de Kyocera. Jerry Crowley de Gazelle Microcircuits de Santa Clara, California, informó, por ejemplo, que los vendedores de Kyocera comenzaron a visitarlo cuando sólo tenía 11 empleados. Desde entonces, Gazelle ha comprado a Kyocera paquetes de chips personalizados. En la actualidad, Kyocera tiene fuerzas de ventas en Estados Unidos, Europa y Japón que ponen un constante énfasis en la calidad y el servicio al cliente.

Dell registró 56 millones de dólares en ventas directas de sistemas PC hechos por pedido en 2006. La empresa experimentó un crecimiento fenomenal gracias en parte a las ventas generadas a través del sitio Web de la empresa. En la actualidad, el fundador de la empresa Michael Dell va más allá del marketing b-to-b al captar a los consumidores. Además, espera lograr el éxito en Asia usando el mismo método de ventas directas que ha sido eficaz en más de 100 países.

CÓMO ESTABLECER CANALES Y TRABAJAR CON INTERMEDIARIOS DE CANAL

Una empresa global que se expande a través de las fronteras nacionales debe utilizar los canales de distribución existentes o construir canales propios. Con frecuencia, una empresa encuentra obstáculos de canal cuando entra a un mercado competitivo donde las marcas y las relaciones de suministro ya están establecidas. Si la dirección elige la *participación directa*, la empresa establece su propia fuerza de ventas y opera sus propias tiendas minoristas. Como se describió anteriormente, Kyocera usó este método; Kodak adoptó el método directo en Japón, donde Kodak Japón es un distribuidor propiedad de la empresa. La otra opción es la *participación indirecta*, que requiere utilizar agentes, distribuidores y/o mayoristas independientes. La estrategia de canal de un programa de marketing global debe concordar con la posición competitiva y los objetivos generales de marketing de la empresa en cada mercado nacional. La participación directa en la distribución en un nuevo mercado puede conllevar enormes gastos, ya que es necesario contratar y capacitar a representantes y gerentes de ventas. La organización de ventas experimentará de manera inevitable fuertes pérdidas en su etapa inicial

de operación en un nuevo mercado porque no tendrá suficiente volumen para cubrir sus costos generales. Por lo tanto, cualquier empresa que planee establecer su propia fuerza de ventas debe estar preparada para sufragar las pérdidas de esta fuerza durante un periodo razonable. Como se señaló antes, independientemente de cualquier estrategia que utilice la empresa, el proceso de diseñar los canales internacionales para que concuerden con sus objetivos generales está limitado por las características de los clientes y productos.

Las decisiones de canal son importantes debido al número y la naturaleza de las relaciones que deben manejarse. Las decisiones de canal implican por lo regular compromisos y obligaciones legales a largo plazo para diversos intermediarios. Con frecuencia, es muy costoso cancelar o cambiar estos compromisos por lo que es indispensable que las empresas documenten la naturaleza de la relación con el socio extranjero. Como reza el dicho: "más vale un lápiz corto que una memoria larga". Como mínimo, el acuerdo escrito debe incluir una definición de lo que constituye una "buena causa" de cancelación. Además, como se señaló en el capítulo 5, es preferible resolver disputas por medio del arbitraje que en un tribunal local. Así, el acuerdo con el distribuidor o agente debe estipular el arbitraje en un foro neutral de un tercer país. En muchos casos, las leyes locales protegen a los agentes y distribuidores; incluso en ausencia de un acuerdo formal escrito, la ley se aplicará en un país de derecho civil. Además de las obligaciones escritas, los compromisos deben respaldarse con buena fe y sentimientos de obligación mutua. En resumen, la selección de distribuidores y agentes en un mercado meta es muy importante. Un buen agente o distribuidor puede hacer la diferencia entre un rendimiento nulo y un rendimiento mejor de lo esperado.

Las empresas que entran a mercados emergentes por primera vez deben tener especial cuidado al seleccionar un intermediario de canal. En general se requiere un distribuidor local porque el entrante de mercado no posee conocimientos sobre las prácticas comerciales locales, por lo que necesita un socio que mantenga vínculos con posibles clientes. Además, los recién llegados a un mercado específico desean limitar su riesgo y exposición financiera. Aunque los resultados iniciales pueden ser satisfactorios, con el paso del tiempo se podría percibir que el distribuidor local tiene un rendimiento pobre. Esto ocurre cuando los directivos de la empresa global intervienen con frecuencia e intentan asumir el control del distribuidor local. El profesor de Harvard David Arnold ofrece siete guías de acción específicas para ayudar a evitar que surjan esos problemas.[10]

- *Seleccionar a los distribuidores. No permitir que ellos lo seleccionen*. Una empresa puede relacionarse con un distribuidor de manera predeterminada después de que los representantes lo contactan en una feria comercial. Estos ambiciosos candidatos pueden estar sirviendo a los competidores de una empresa. Su objetivo puede ser mantener el control de una categoría de productos en un mercado específico. Un entrante de mercado proactivo puede identificar posibles distribuidores solicitando una lista al Departamento de Comercio de Estados Unidos o su equivalente en otros países. La cámara de comercio local o asociación comercial de un país proporciona información similar.
- *Buscar distribuidores capaces de desarrollar mercados, en vez de aquellos que tengan algunos buenos contactos.* Un distribuidor con buenos contactos puede parecer la opción "evidente" para generar ventas e ingresos rápidos. Sin embargo, con frecuencia, una mejor opción es un socio dispuesto a realizar la inversión necesaria para lograr el éxito y aprovechar la experiencia de marketing de la empresa global. Este socio puede no tener experiencia previa con una categoría de productos específica. En este caso, el distribuidor podría dedicar más esfuerzo y asignar al nuevo socio una mayor prioridad simplemente porque adoptar la línea de productos no representa el status quo.

[10] El siguiente análisis se adaptó de David Arnold, "Seven Rules of International Distribution", *Harvard Business Review* 78, No. 6, noviembre-diciembre de 2000, pp. 131-137.

- *Tratar a los distribuidores locales como socios a largo plazo, no como vehículos temporales de entrada al mercado*. Un contrato que proporcione fuertes incentivos financieros por la adquisición de clientes, las ventas de nuevos productos y otras formas de desarrollo comercial es una señal para el distribuidor de que la empresa global que entra al mercado local adopta una perspectiva a largo plazo. Este desarrollo se lleva a cabo con la participación de los directivos de la empresa global.
- *Apoyar la entrada al mercado comprometiendo dinero, directivos e ideas de marketing probadas.* Además de proporcionar personal de ventas y soporte técnico, la gerencia debe considerar demostrar su compromiso desde el principio al invertir en una participación minoritaria en el capital de un distribuidor independiente. Los riesgos relacionados con esa inversión no deben ser mayores que los que conllevan los sistemas de distribución independientes en el país de origen del fabricante. Cuanto más pronto se realice ese compromiso, mejor se desarrollará la relación.
- *Mantener el control sobre la estrategia de marketing desde el inicio.* Para aprovechar el potencial total de los canales de marketing globales, el fabricante debe proporcionar un liderazgo sólido de marketing en cuanto a los productos que debe vender el distribuidor y la manera de posicionarlos. De nuevo, es necesario tener empleados en el sitio o gerentes nacionales o regionales que supervisen el desempeño del distribuidor. Un directivo señaló: "acostumbrábamos dar demasiada autonomía a los distribuidores, con la idea de que conocían sus mercados. Pero nuestra propuesta de valor es difícil de ejecutar y con frecuencia veíamos a los distribuidores recortar precios para compensar la incapacidad de captar a los clientes correctos o capacitar de manera adecuada a los vendedores". Esto no quiere decir que no debemos permitir que el intermediario adapte la estrategia de distribución a las condiciones locales. La cuestión es que el fabricante debe tomar el liderazgo.
- *Asegurarse de que los distribuidores le proporcionen datos detallados de rendimiento de mercado y financiero*. Las organizaciones de los distribuidores son a menudo la mejor fuente de información de mercado de una empresa (quizá la única fuente). El contrato entre un fabricante y un distribuidor debe incluir cláusulas específicas en donde la información de mercado local y los datos financieros se transfieran de regreso al fabricante. Una señal de que es posible establecer una relación exitosa entre el fabricante y el distribuidor es la disposición de este último a proporcionar esa información.
- *Crear vínculos entre los distribuidores nacionales lo más pronto posible*. Un fabricante debe intentar establecer vínculos entre sus redes de distribuidores nacionales. Esto se logra estableciendo una oficina corporativa nacional o un consejo de distribuidores. En cualquier momento, una empresa puede tener algunos agentes y distribuidores excelentes, otros que son satisfactorios y un tercer grupo que es poco satisfactorio. Al crear oportunidades para que los distribuidores se comuniquen, es posible aprovechar las ideas para nuevos diseños de productos con base en los resultados de mercados individuales y mejorar el rendimiento general del distribuidor.

Al diseñar una estrategia de canal, es necesario ser realista sobre los motivos del intermediario de canal típico. Por un lado, es responsabilidad del intermediario implementar un elemento importante de la estrategia de marketing de una empresa. No obstante, si dejamos que se las arreglen solos, los intermediarios pueden buscar incrementar al máximo sus propias utilidades en vez de las del fabricante. En ocasiones, estos agentes participan en ***cherry picking* (elección selectiva)**, es decir, la práctica de aceptar sólo pedidos de fabricantes con una demanda establecida de productos y marcas. El cherry picking también consiste en seleccionar sólo algunos artículos seleccionados de las líneas de productos de un vendedor. Éste es un curso de acción racional para el intermediario, pero puede representar un obstáculo importante para un fabricante que intenta entrar a un mercado con un nuevo producto. El intermediario que practica el cherry picking no está interesado en desarrollar un mercado para un nuevo producto, lo que representa un problema para la empresa internacional en expansión.

Como se mencionó anteriormente, un fabricante debe proporcionar liderazgo e invertir recursos para fomentar la relación con un distribuidor deseado. Un fabricante con un nuevo producto o un producto con una participación en el mercado limitada puede encontrar más conveniente establecer alguna configuración para evitar al miembro de canal que realiza el cherry picking. En algunos casos, un fabricante debe incurrir en los costos de la participación directa estableciendo su propia organización de distribución para lograr una participación en el mercado. Cuando las ventas de la empresa alcanzan finalmente una masa crítica, la dirección general puede decidir cambiar de la participación directa a un intermediario independiente más rentable. Esta acción no significa que los intermediarios sean "mejores" que la distribución directa, sino que esta acción es simplemente una respuesta de un fabricante a consideraciones de costos y el atractivo recién adquirido del producto de la empresa para los distribuidores independientes.

Un método alternativo de resolver el problema de cherry picking no requiere establecer una fuerza de ventas directa costosa. Más bien, una empresa puede decidir depender de la propia fuerza de ventas de un distribuidor subsidiando el costo de los representantes de ventas que el distribuidor asignó a los productos de la empresa. Este método tiene la ventaja de mantener costos bajos al vincularse con el equipo de gerentes de ventas y el sistema de distribución física del distribuidor. Con este método es posible respaldar un producto con apoyo de ventas directas y de distribución por medio de sólo un vendedor por área de ventas. El incentivo del distribuidor por cooperar en este tipo de acuerdo es que obtiene un representante de ventas "gratuito" por un nuevo producto con el potencial de ser un complemento rentable para su línea. Este acuerdo de cooperación es muy adecuado para distribuir un nuevo producto de exportación en un mercado. Una empresa también puede decidir proporcionar incentivos especiales a agentes de canal independientes; sin embargo, este método puede ser costoso. La empresa podría ofrecer pagos inmediatos ya sea como bonos directos en efectivo o premios de competencia, vinculados al desempeño de ventas. En los mercados competitivos con precios suficientemente altos, los incentivos podrían adquirir la forma de garantías de margen bruto.

VENTAS MINORISTAS GLOBALES

Las **ventas minoristas globales** son cualquier actividad minorista que cruza las fronteras nacionales. Desde mediados de la década de 1970, entre los minoristas exitosos ha habido un interés cada vez mayor de expandirse globalmente. No obstante, éste no es un fenómeno nuevo. Durante siglos, comerciantes emprendedores han incursionado en el extranjero tanto para obtener mercancías e ideas como para establecer operaciones minoristas. Durante el siglo XIX y principios del siglo XX, sociedades mercantiles británicas, francesas, holandesas, belgas y alemanas establecieron organizaciones minoristas en África y Asia. El comercio internacional y la operación de tiendas minoristas fueron dos de los pilares económicos del sistema colonial de esa era. En el siglo XX, el minorista holandés C&A se expandió a través de Europa y Woolworths cruzó el Atlántico desde Estados Unidos hasta el Reino Unido. Una gran variedad caracteriza a la escena minorista global de hoy en día (la tabla 12-1 presenta una lista de las 25 empresas más importantes por ingresos). Antes de proceder a un análisis detallado de los aspectos relacionados con las ventas minoristas globales, examinaremos brevemente algunas de las diferentes formas que pueden adoptar las ventas minoristas. Las tiendas minoristas se dividen en categorías de acuerdo con la cantidad de pies cuadrados de espacio físico, el nivel de servicio ofrecido, la amplitud y la variedad de las ofertas de productos u otros criterios. Cada una representa una opción estratégica para un minorista que considera la expansión global.

Las **tiendas departamentales** tienen literalmente varios departamentos bajo un mismo techo, donde cada uno representa una línea de mercancía diferente y está dotado con un número limitado de vendedores. Los departamentos de una tienda típica podrían incluir los departamentos de caballeros, damas, niños, cosméticos, artículos

Tabla 12-1

Los 25 principales minoristas globales (ventas de 2005; millones de dólares)

Clasificación	Empresa	País	Formatos	Ventas ($)
1	Wal-Mart Stores	Estados Unidos	Tienda de descuento, club mayorista	$285,222
2	Carrefour	Francia	Hipermercado	90,297
3	Home Depot	Estados Unidos	Mantenimiento del hogar	73,094
4	Metro AG	Alemania	Diversificado	70,093
5	Royal Ahold NV	Países Bajos	Supermercado/hipermercado	64,615
6	Tesco PLC	Reino Unido	Supermercado/hipermercado	62,284
7	Kroger	Estados Unidos	Supermercado	56,434
8	Sears Holdings Corp	Estados Unidos	Tienda departamental/ mercancía general	55,800
9	Rewe Handelsgruppe	Alemania	Diversificado	50,698
10	Costco	Estados Unidos	Alimentos/mercancía general	48,107
11	ITM Entreprises (incl. Spar)	Francia	Diversificado	47,218
12	Target Corp.	Estados Unidos	Tienda de descuento/ tienda departamental	45,682
13	Groupe Casino	Francia		45,155
14	Aldi Einkauf GmbJ & Co	Alemania	Alimentos/tienda de descuento	42,981
15	Schwarz Group (Lidi & Schwarz)	Alemania	Tienda departamental de descuento y supermercado	42,571
16	Albertson's	Estados Unidos	Supermercado	39,897
17	Edeka Gruppe	Alemania	Diversificado	39,227
18	Walgreen	Estados Unidos	Farmacia	37,508
19	Groupe Auchan	Francia	Supermercados, hipermercados	37,335
20	Lowe's	Estados Unidos	Mantenimiento del hogar	36,464
21	Safeway	Estados Unidos	Supermercado	35,823
22	Aeon Co. Ltd.	Japón	Supertienda y tienda de conveniencia	35,307
23	Ito-Yokada (incl. 7-Eleven)	Japón	Diversificado	33,547
24	E. Leclerc SA	Francia	Supermercado/hipermercado	32,060
25	Tengelmann	Alemania	Diversificado	31,715

Fuente: reimpreso con permiso de Chain Store Age (diciembre de 2005). Copyright Lebhar-Friedman, Inc. 425 Park Avenue, NY, NY 10022.

para el hogar y juguetes. La tabla 12-2 presenta una lista de tiendas departamentales importantes que se han expandido fuera de sus mercados domésticos. No obstante, en la mayoría de los casos, la expansión se limita a unos cuantos países. Maureen Hinton, una analista de ventas minoristas con una consultoría ubicada en Londres, señala: "es muy difícil transferir la marca de una tienda departamental al extranjero. Debes encontrar una ciudad con la población correcta para tu oferta. Si adaptas tu oferta a la localidad, debilitas tu marca registrada". Marvin Traub, ex director general de Bloomingdales, tiene una perspectiva diferente y comenta: "conceptualmente, las tiendas

Tabla 12-2

Tiendas departamentales con sucursales globales

Tienda	Ubicación original de la tienda	Ubicaciones globales
Harvey Nichols	Reino Unido	Arabia Saudita, Hong Kong, Irlanda, Dubai
Saks Fifth Avenue	Reino Unido	Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita
Barneys New York	Reino Unido	Japón
Lane Crawford	Hong Kong	China, Macao, Taiwán
Mitsukoshi	Japón	Estados Unidos, Europa, Asia
H&M (Hennes & Mauritz)	Suecia	Austria, Alemania, Kuwait, Eslovaquia, Estados Unidos, 20 países más

departamentales ya son marcas globales porque vivimos en un mundo con una gran cantidad de viajes entre ciudades y continentes".[11]

Los **minoristas especializados** ofrecen menos variedad que las tiendas departamentales. Su enfoque es más reducido y ofrecen una mezcla de mercancías relativamente limitada, dirigida a un mercado meta específico. Las tiendas especializadas ofrecen una gran variedad de mercancías (por ejemplo, muchos estilos, colores y tamaños), altos niveles de servicio de personal experto y una propuesta de valor tanto clara como atractiva para los consumidores. Laura Ashley, Body Shop, Victoria's Secret, Gap, Starbucks y Disney Store son ejemplos de minoristas globales con tiendas en muchas partes del mundo. En algunos países, los minoristas locales operan las tiendas. Por ejemplo, en Japón, el gigante Aeon Group opera las tiendas Laura Ashley y Body Shop y tiene una empresa conjunta con Sports Authority.

Los **supermercados** son establecimientos minoristas departamentalizados, de un solo piso, que ofrece una variedad de productos alimenticios (por ejemplo, frutas y verduras, alimentos horneados, carnes) y no alimenticios (por ejemplo, productos de papel, productos para el cuidado de la salud y la belleza) principalmente en un formato de autoservicio. En promedio, los supermercados ocupan entre 50 mil y 60 mil pies cuadrados de espacio físico. Como se mencionó en la introducción del capítulo, Tesco, con sede en el Reino Unido, es un grupo minorista que se expande globalmente. Aunque las ventas en su país de origen todavía representan un poco más del 80 por ciento de las ventas generales, la empresa tiene operaciones en más de una docena de países extranjeros. Por lo regular, sus directivos estudian un mercado nacional durante varios años antes de seleccionar una estrategia de entrada. La entrada inicial de Tesco a Japón se realizó a través de la adquisición de la C Two-Network, una cadena de tiendas de Tokio. David Reid, director de operaciones internacionales, explica: "Tesco ha logrado el éxito a nivel global porque hace su tarea y presta atención a los detalles. Aunque Wal-Mart gana popularidad a medida que avanza alrededor del mundo, los minoristas estadounidenses van a la zaga de los europeos al moverse fuera de sus países de origen. Una razón es el mero tamaño del mercado doméstico estadounidense".[12]

Las **tiendas de conveniencia** ofrecen algunos de los mismos productos de venta en los supermercados, pero la mezcla de mercancías se limita a productos de conveniencia o de compra por impulso, de alta rotación. Los precios de algunos productos son entre 15 y 20 por ciento más altos que los de supermercado. En términos de espacio físico, éstas son las tiendas minoristas más pequeñas que aquí analizamos. Por ejemplo, en

La división internacional de Wal-Mart genera en la actualidad sólo 20 por ciento de las ventas de la empresa, pero el minorista más grande del mundo reclama su parte en China, India y otros mercados emergentes. A fines de 2006, Wal-Mart tenía 66 tiendas en China, incluyendo 61 Supercentros.

[11] Cecilie Rohwedder, "Harvey Nichols's Foreign Affair", *The Wall Street Journal,* 18 de febrero de 2005, p. B3.

[12] Michael Flagg, "In Asia, Going to the Grocery Increasingly Means Heading for a European Retail Chain", *The Wall Street Journal,* 24 de abril de 2001, p. A21.

Estados Unidos, la típica tienda 7-Eleven ocupa 3,000 pies cuadrados. Por lo regular, las tiendas de conveniencia se ubican en sitios de mucho tráfico y ofrecen largas horas de servicio para adaptarse a los trabajadores que viajan de su hogar al trabajo, a estudiantes y otros consumidores con mucha movilidad. 7-Eleven es la cadena de tiendas de conveniencia más grande el mundo; tiene un total de 26 mil locales, incluyendo franquicias, licencias y tiendas que la empresa opera por sí misma. Una tendencia de las tiendas minoristas de conveniencia es hacia locales más pequeños ubicados dentro de centros comerciales, aeropuertos, edificios de oficinas y campus y universidades. Jeff Lenard, vocero de la National Association of Convenience Stores (Asociación Nacional de Tiendas de Conveniencia), señaló: "todas las esquinas buenas han desaparecido y la competencia por las que quedan es extremadamente feroz".[13]

Las **tiendas de descuento** se dividen en varias categorías. La característica más general que tienen en común es el énfasis en los precios bajos. Las *tiendas de descuento de línea completa* ofrecen en general una amplia variedad de mercancías, incluyendo productos no alimenticios y alimentos no perecederos, en un formato de servicio limitado. Como muestra claramente la tabla 12-1, Wal-Mart es el rey que domina sobre las tiendas de descuento de línea completa. Muchas tiendas abarcan un espacio físico de 120 mil pies (o más) cuadrados; los alimentos representan alrededor de un tercio del espacio físico y generan este mismo porcentaje de las ventas. Por lo general, las tiendas Wal-Mart ofrecen un ambiente popular y marcas de buen precio a clientes de clase media.

Cuando Wal-Mart se expande a un mercado nacional, las tiendas de descuento locales deben responder a la amenaza competitiva. Por ejemplo, en Canadá, Zellers de la Bahía de Hudson, es la cadena de tiendas de descuento más grande. Después de que Wal-Mart adquirió una cadena canadiense en quiebra, Zellers mejoró la decoración de sus tiendas, amplió los pasillos y comenzó a dar servicio de guardería a mujeres con niños pequeños.[14] La tienda de descuento francesa Tati también se globaliza; además de abrir una tienda en la Quinta Avenida de Nueva York, Tati tiene actualmente tiendas en Líbano, Turquía, Alemania, Bélgica, Suiza y Costa de Marfil.

Wal-Mart es también líder en el segmento de **clubes de bodega** de las ventas minoristas de descuento; los consumidores "se unen" al club para aprovechar los precios bajos de productos exhibidos en sus cajas de envío en un ambiente "sin lujos". Wal-Mart abrió sus tiendas Sam's Club en México y Brasil.

Los **hipermercados**, que se analizaron en la introducción del capítulo, son un formato minorista híbrido que combina las categorías de descuento, supermercado y club de bodega bajo un mismo techo. Los hipermercados son enormes y ocupan de 200 mil a 300 mil pies cuadrados.

Los **supercentros** ofrecen una amplia variedad de productos de abarrotes a precios muy bajos además de mercancía general en un espacio que ocupa cerca de la mitad del tamaño de un hipermercado. Los supercentros son un aspecto importante de la estrategia de crecimiento de Wal-Mart, tanto en su país de origen como en el extranjero. Wal-Mart abrió su primer supercentro en 1988; en la actualidad, opera más de 450 supercentros, incluyendo 75 tiendas en México y unidades en Argentina y Brasil. Algunos precios de los supercentros de Wal-Mart en Brasil son hasta 15 por ciento más bajos que los de sus competidores, por lo que algunos observadores se preguntan si la empresa ha llevado demasiado lejos la estrategia de descuento. Los funcionarios de la empresa insisten en que los márgenes de utilidades están en un intervalo del 20 a 22 por ciento.[15]

Asesinos de categorías es el nombre que muchos de la industria minorista usan al hablar de tiendas como Toys "R" Us, Home Depot e IKEA. El nombre se refiere al hecho de que tales tiendas se especializan en una categoría específica de productos, como juguetes o muebles, y ofrecen una amplia selección a precios bajos. En pocas palabras, estas tiendas son como "gorilas de 900 libras" de las ventas minoristas que básicamente arrasan con los competidores más tradicionales y obligan a las tiendas departamentales a eliminar secciones de mercancías que están en competencia directa.

[13] Kortney Stringer, "Convenience Stores Turn a New Corner" *The Wall Street Journal,* 1 de junio de 2004, p. B5.

[14] Elena Cherney y Ann Zimmerman, "Canada's Zellers Retools Itself in Bid to Battle Wal-Mart", *The Wall Street Journal,* 10 de diciembre de 2001, p. B4.

[15] Matt Moffett y Jonathan Friedland, "Wal-Mart Won't Discount Its Prospects in Brazil, Though Its Losses Pile Up", *The Wall Street Journal,* 4 de junio de 1996, p. A15; Wendy Zellner, "Wal-Mart Spoken Here", *Business Week,* 23 de junio de 1997, pp. 138-139+.

Las **tiendas de rebajas** son operaciones minoristas que permiten a las empresas que venden marcas de consumo reconocidas deshacerse del inventario excedente, la mercancía obsoleta o los saldos de fábrica. Con el propósito de atraer a muchos compradores, las tiendas de rebajas se agrupan con frecuencia en **centros comerciales de tiendas de rebajas**. Estados Unidos cuenta con 320 centros comerciales de tiendas de rebajas, como el gigante centro comercial Woodbury Common, ubicado en Central Valley, Nueva York. En la actualidad, el concepto también gana popularidad en Europa y Asia. La aceptación refleja el cambio de actitudes entre consumidores y minoristas; tanto en Asia como en Europa, los consumidores con conciencia de marca están deseosos de ahorrar dinero.

En la actualidad, varios factores ambientales se han unido para obligar a los minoristas a salir de sus mercados domésticos en busca de oportunidades en todo el mundo. La saturación del mercado doméstico, la recesión u otros factores económicos, la regulación estricta del desarrollo de tiendas y los altos costos operativos son algunos de los factores que han impulsado a la dirección comercial a buscar oportunidades de crecimiento en el extranjero. Wal-Mart es un ejemplo claro; su expansión internacional a mediados de la década 1990 coincidió con sus resultados financieros desalentadores en su mercado doméstico.

Aun cuando el ambiente minorista doméstico sea cada vez más desafiante para muchas empresas, un esfuerzo de detección ambiental continuo permitirá descubrir mercados poco desarrollados, o con una competencia débil, en otras partes del mundo. Además, las altas tasas de crecimiento económico, una clase media cada vez mayor, una población con una gran porción de jóvenes y una regulación menos estricta se combinan para aumentar el atractivo de algunos mercados nacionales.[16] Laura Ashley, Body Shop, Disney Stores y otros minoristas especializados son atraídos a Japón por desarrolladores que necesitan marcas establecidas para llenar los espacios de grandes centros comerciales urbanos estilo americano.[17] Estos centros comerciales se desarrollan conforme se vuelven menos estrictas algunas restricciones locales y nacionales al desarrollo minorista y los consumidores se cansan de los inconvenientes de realizar comprar en áreas urbanas congestionadas.

Sin embargo, el gran número de iniciativas minoristas internacionales poco exitosas sugiere que cualquier que contemple incursionar en las ventas minoristas globales debe hacerlo con mucha cautela. Entre los que han suspendido sus planes de expansión debido al desencanto están Galeries Lafayette de Francia y Yaohan Group, con sede en Shanghai. Galeries Lafayette abrió una tienda en Nueva York sobre la elegante Quinta Avenida; no obstante, la mezcla de mercancías sufrió en comparación con las ofertas de los competidores de lujo, como Henri Bendel y Bonwit Teller. Yaohan tiene más de 400 tiendas en 13 países, incluyendo Estados Unidos y China. Sin embargo, los planes de expansión chinos están en espera porque los consumidores han reaccionado con indiferencia a la megatienda de 10 pisos de Shanghai. Un consumidor chino recalcó: "está más o menos. No estoy realmente impresionado".[18] Un analista de la industria, comentando sobre las oportunidades globales de los minoristas estadounidenses, señaló: "es muy difícil operar al otro lado del océano. Una cosa es abrir en México y Canadá; los problemas de distribución son demasiado grandes cuando se trata de exportar todo un concepto de tienda al extranjero".[19]

La pregunta decisiva para el posible minorista global es: "¿qué ventajas tenemos con relación a la competencia local?". Con frecuencia, la respuesta será: "ninguna", cuando se toman en cuenta la competencia, las leyes locales que rigen la práctica de ventas minoristas, los patrones de distribución u otros factores. No obstante, una empresa puede tener competencias que sean la base para lograr una ventaja competitiva en un mercado minorista específico. Un minorista tiene varias cosas que ofrecer a los consumidores. Los clientes perciben algunas con facilidad, como la selección, el precio y la manera general de ofrecer los productos en el ambiente de tienda. Este último in-

[16] Ross Davies y Megan Finney, "Retailers Rush to Capture New Markets", *Financial Times-Mastering Global Business*, Parte VII, 1998, pp. 2-4.

[17] Norihiko Shirouzu, "Japanese Mall Mogul Dreams of American Stores", *The Wall Street Journal*, 30 de julio de 1997, pp. B1, B10; Shirouzu, "Jusco Bets that U.S.-Style Retail Malls Will Revolutionize Shopping in Japan", *The Wall Street Journal*, 21 de abril de 1997, p. A8.

[18] Norihiko Shirouzu y Fara Waner, "Asian Retailing Titan Hits a Great Wall", *The Wall Street Journal*, 17 de enero de 1997, p. A10.

[19] Neil King, Jr., "Kmart's Czech Invasion Lurches Along", *The Wall Street Journal*, 8 de junio de 1993, p. A11.

Resumen informativo **BRIC**

Sector minorista de India

Los minoristas globales que han puesto la mira en India enfrentan retos especiales. El término *ventas minoristas organizadas* describe las actividades de grandes cadenas de multitiendas, como Woolworths, Tesco y Wal-Mart; estas tiendas representan sólo alrededor del 3 por ciento de las ventas minoristas anuales de India, de 200 mil a 250 mil millones de dólares. La mayor parte de la actividad minorista de India se lleva a cabo en puestos, con un espacio físico aproximado de 50 pies cuadrados. Ha habido muchos llamados a la reforma de las regulaciones y algunos observadores creen que las ventas minoristas organizadas crecerán a una tasa del 30 a 35 por ciento en los próximos años. Sin embargo, por ahora, algunos miembros del Congreso que forman parte del partido en el poder están preocupados por el impacto de las ventas minoristas organizadas en millones de tiendas de pequeña escala.

La modernización del sector es inevitable, aunque es probable que ocurra poco a poco. Los minoristas globales tienen prohibido participar directamente en el mercado hindú; por esa razón, Pizza Hut, Subway y Benetton están presentes con tiendas operadas por franquiciatarios. En 2006, Bharti Enterprises, un importante grupo empresarial hindú, anunció una asociación con Wal-Mart. No obstante, debido a esta prohibición, las tiendas Wal-Mart operarán como franquicias.

Entretanto, los operadores locales de India, anticipando la llegada de los minoristas globales, invierten para el futuro. Por ejemplo, Pantaloon, el minorista más grande de India, opera tiendas departamentales como Central y Big Bazaar. La empresa anunció planes de expandirse y agregar más tipos de tiendas. Grandes grupos empresariales, como Reliance Industries y Birla Group, también planean entrar al sector minorista. Por el momento, Hindustan Lever, la unidad hindú del gigante de productos empacados Unilever, ha lanzado un servicio de consultoría para ayudar a los operadores de "pequeñas empresas familiares" a volverse más competitivos.

Fuentes: Jo Johnson y Jonathan Birchall, "'Mom and Pop' Stores Braced for Challenge", Financial Times, *28 de noviembre de 2006, p. 16; Joe Leahy, "Indian Regulation Hampers Retail Growth",* Financial Times, *26 de octubre de 2006, p. 21; Anita Jain, "The 'Crown Jewel' Sector that's Ripe for Modernization",* Financial Times Special Report: India and Globalization, *26 de enero de 2006, p. 16.*

cluye aspectos como la ubicación de la tienda, las áreas de estacionamiento, el ambiente dentro de la tienda y el servicio al cliente. Las competencias también se encuentran en actividades menos visibles de la cadena de valor, como la distribución, la logística y la tecnología de la información.

Por ejemplo, contrarios a la reputación orientada al servicio de Japón, los minoristas japoneses ofrecían tradicionalmente pocos servicios adicionales a su clientela. No había pedidos especiales ni devoluciones y las mercancías no se seleccionaban de acuerdo con la demanda de los consumidores, sino con las preferencias de compra de las tiendas. Por lo regular, una tienda compraba cantidades limitadas de los productos de sus fabricantes favoritos y después, cuando los productos se vendían, los consumidores ya no tenían otro recurso. En vez de tratar de aprovechar el enorme mercado, muchos minoristas simplemente ignoraban las necesidades de los clientes. Sin embargo, desde el punto de vista de los minoristas, esto resultaba bien al final; a la larga, vendían la mayor parte de las mercancías porque los compradores se veían obligados a adquirir lo que quedaba. No tenían otra opción. A medida que Gap, Eddie Bauer y otros minoristas estadounidenses ingresaron a Japón con políticas de devolución liberales, la disposición de aceptar pedidos especiales y una política de reabastecer las mercancías, muchos consumidores japoneses han cambiado sus lealtades. Además, gracias a las economías de escala y los modernos métodos de distribución desconocidos para algunos operadores japoneses de tiendas departamentales, las empresas estadounidenses ofrecen una mayor variedad de productos a precios más bajos. Aunque la competencia extranjera de lujo ha perjudicado a los operadores japoneses de tiendas departamentales, la economía deprimida de Japón es otro factor. Los minoristas tradicionales están siendo también oprimidos desde abajo, ya que los consumidores presionados por la recesión acuden cada vez más a tiendas de descuento, como la cadena Y100 Shop.

JCPenney expande sus operaciones minoristas a nivel internacional por varias de las razones aquí citadas. Después de visitar varios países, los directivos de JCPenney se dieron cuenta de que los minoristas fuera de Estados Unidos carecen a menudo de sofisticación en marketing al agrupar y exhibir los productos, así como ubicar pasillos para optimizar el tráfico de los clientes. Por ejemplo, un equipo que visitó minoristas de Estambul a principios de la década de 1990 observó que una tienda exhibía ropa

interior junto a equipo de plomería. En ese tiempo, el director general William R. Howell comentó que la ventaja de JCPenney en esos casos era su habilidad para desarrollar un ambiente que invita al cliente a comprar. Aunque pasó apuros en Indonesia, Filipinas y Chile, JCPenney ha tenido un enorme éxito en Brasil. En 1999, el minorista estadounidense adquirió una participación mayoritaria en Renner, una cadena regional con 21 tiendas. De manera decisiva, JCPenney conservó el nombre local y el equipo local de gerentes. Entretanto, Renner, al beneficiarse de la experiencia de JCPenney en la logística, distribución y marca, se ha convertido en la cadena de mayor crecimiento de Brasil, con un total de 49 tiendas.[20]

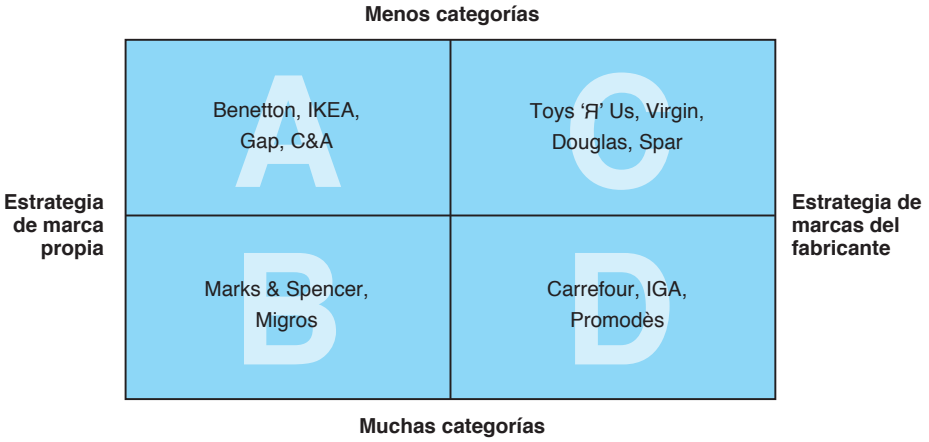
La figura 12-3 muestra un esquema de matriz para clasificar a los minoristas globales.[21] Un eje representa una estrategia de marca propia o privada frente a una estrategia de marcas del fabricante. El otro eje distingue los minoristas que se especializan en relativamente pocas categorías de producto y los que ofrecen una amplia variedad de productos. IKEA, en el cuadrante A, es un buen ejemplo de un minorista global con una estrategia de nicho (muebles para el hogar de tipo ármelo usted mismo), así como una estrategia de marca propia (IKEA vende su propia marca). IKEA y otros minoristas del cuadrante A usan una amplia publicidad e innovación de productos para crear una fuerte imagen de marca.

En el cuadrante B, se mantiene la estrategia de marca privada, pero se ofrecen muchas más categorías de productos. Ésta es la estrategia de Mark & Spencer (M&S), la tienda departamental con sede en Gran Bretaña cuya marca privada St. Michael se encuentra en una amplia variedad de ropa, alimentos, muebles para el hogar, joyería y otros artículos. Los minoristas de marcas privadas que intentan expandirse a nivel internacional se enfrentan a un doble reto: deben atraer a los clientes tanto a la tienda como a las mercancías de marca. M&S ha logrado el éxito debido a un estilo de gerencia emprendedora que ha evolucionado durante más de 100 años. M&S abrió su primera tienda fuera del Reino Unido en 1974; actualmente, opera en 35 países. En 1997, el entonces presidente Sir Richard Greenbury anunció un plan ambicioso para poner a M&S "en el camino para establecer un negocio global". Creía que los gustos de los consumidores estaban globalizándose, por lo menos con respecto a la ropa de moda. Los alimentos son una historia diferente; como los gustos están más localizados, los directivos de M&S anticipan que la proporción de ingresos obtenidos de las ventas de alimentos serán menores que en Gran Bretaña.[22] Los problemas financieros recientes de M&S ponen de manifiesto la dificultad del entorno minorista actual. Las utilidades y el precio de las acciones de la empresa se desplomaron a finales de la década de 1990 en medio de una caída de las ventas y luchas internas entre los altos directivos; Sir Richard dejó la empresa en

Figura 12-3

Categorías de ventas minoristas globales

Fuente: adaptado de Jacques Horovitz y Nirmalya Kumar, "Strategies for Retail Globalization", Financial Times-Mastering Global Business, Parte VII, 1998, pp. 4-8.



[20] Miriam Jordan, "Penney Blends Two Business Cultures", *The Wall Street Journal*, 5 de abril de 2001, p. A15.
[21] El análisis de esta sección se adaptó de Jacques Horovitz y Nirmalya Kumar, "Strategies for Retail Globalization", *Financial Times-Mastering Global Business*, Parte VII, 1998, pp. 4-8.
[22] Rufus Olins, "M&S Sets Out Its Stall for World Domination", *Sunday Times*, 9 de noviembre de 1997, p. 6. Vea también Andrew Davidson, "The Andrew Davidson Interview: Sir Richard Greenbury", *Management Today*, noviembre de 2001, pp. 62-67; y Judi Bevan, *The Rise and Fall of Marks & Spencer* (Londres: Profile Books, 2001).

1998. Una estrategia de transformación total exigió la eliminación de propiedades no esenciales, como las cadenas Brooks Brothers y Kings Super Markets en Estados Unidos.

Los minoristas del cuadrante superior derecho ofrecen muchas marcas reconocidas en una variedad de mercancías relativamente muy definida. Por ejemplo, aquí, encontramos Toys "R" Us, que se especializa en juguetes e incluye productos de marca de Mattel, Nintendo y otros comercializadores. Como ejemplos adicionales están los asesinos de categorías como Blockbuster Video y Virgin Megastores. Como se señaló antes, este tipo de tiendas domina rápidamente a pequeños minoristas establecidos, superando en comercialización a la competencia local y ofreciendo a los clientes un valor superior debido a sus amplios inventarios y precios bajos. En general, los precios bajos son el resultado del poder adquisitivo y las ventajas de abastecimiento que no poseen los minoristas locales. El entorno minorista en el que Richard Branson creó la cadena Virgin Megastore ilustra una vez más el tipo de éxito que se logra por medio de un estilo de gerencia emprendedora:

> Se requería poca experiencia minorista para ver que las prácticas de negocios letárgicas de las tiendas de discos tradicionales ofrecían una tremenda oportunidad. Para competir con las pequeñas tienda de discos de vecindario, con sus eclécticas colecciones de discos, comenzaba a surgir un nuevo tipo de tienda de discos: una tienda grande, bien iluminada, con discos acomodados claramente en orden alfabético por artista; cubría de manera integral la mayoría de los gustos en música pop y la rotación de su inventario era mucho más rápida que la del pequeño minorista de discos... Era el equivalente musical de un supermercado.[23]

El imperio Virgin Retail de Branson, que comenzó en 1975 con una megatienda ubicada en Oxford Street de Londres, se extiende ahora a lo largo de Europa, América del Norte, Japón, Hong Kong y Taiwán.

Carrefour, Promodès, Wal-Mart y otros minoristas del cuarto cuadrante ofrecen el mismo tipo de mercancía disponible en tiendas minoristas locales establecidas. No obstante, lo que los recién llegados llevan a un mercado es competencia en distribución o algún otro elemento de la cadena de valor. Hasta la fecha, la división internacional de Wal-Mart ha establecido más de 1,000 tiendas fuera de Estados Unidos, siendo el mayor minorista en México y Canadá. Entre otras ubicaciones de la tienda están Argentina, Brasil, China y, recientemente, Alemania. Sus ingresos internacionales correspondientes al año fiscal que finalizó el 31 de enero de 2004 sumaron un total de 47,500 millones de dólares.

Existen cuatro estrategias de expansión de entrada al mercado para los minoristas que desean cruzar las fronteras. Como se muestra en la figura 12-4, estas estrategias se captan conceptualmente en una matriz que distingue entre: 1) mercados de fácil entrada

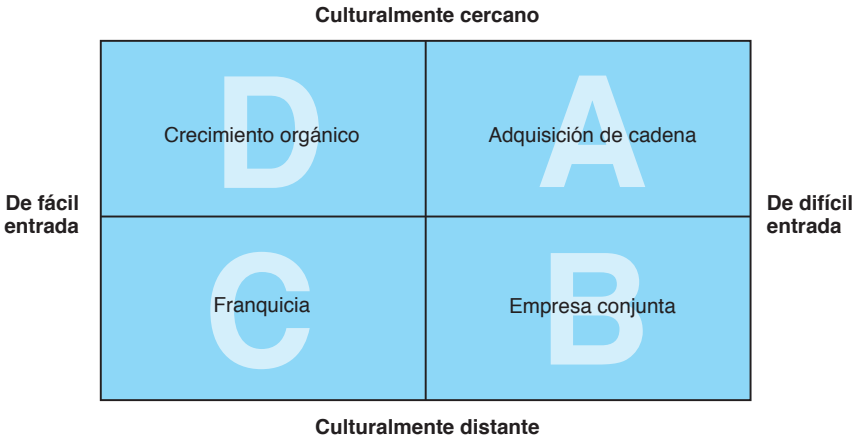
Richard Branson, fundador y presidente de Virgin Group, en la apertura de una megatienda en Times Square de Nueva York. La instalación de 15 millones de dólares ocupa un espacio de 75 mil pies cuadrados en tres pisos y cuenta con más de 1,000 estaciones para escuchar música. Al carismático Branson lo asocian tanto con su empresa que, en las mentes de muchos observadores, el hombre es la marca.

[23] Tim Jackson, *Virgin King: Inside Richard Branson's Business Empire* (Londres: HarperCollins, 1995), p. 277.

Figura 12-4

Esquema de estrategia de entrada al mercado minorista global

Fuente: adaptado de Jacques Horovitz y Nirmalya Kumar, "Strategies for Retail Globalization", Financial Times-Mastering Global Business, Parte VII, 1998, p. 5.



frente a los de difícil entrada y 2) mercados culturalmente cercanos frente a los culturalmente distantes. La mitad superior de la matriz incluye los cuadrantes A y D y representa mercados donde los patrones de compra y las estructuras minoristas son similares a los que existen en el país de origen. En la mitad inferior de la matriz, los cuadrantes C y B representan mercados que son muy diferentes al mercado del país de origen en términos de una o más características culturales. El lado derecho de la matriz, los cuadrantes A y B, representa los mercados de difícil entrada debido a la presencia de fuertes competidores, restricciones a la ubicación, costos de renta o de bienes raíces excesivamente altos u otros factores. En los cuadrantes C y D, cualquier barrera existente es muy fácil de superar. Las cuatro estrategias de entrada indicadas en la matriz son el crecimiento orgánico, la franquicia, la adquisición de cadena y la empresa conjunta.

El **crecimiento orgánico** ocurre cuando una empresa utiliza sus propios recursos para abrir una tienda en un nuevo sitio o para adquirir una o más instalaciones minoristas existentes de otra empresa. Por ejemplo, en 1997, M&S anunció planes de expandirse en Alemania de una tienda a cuatro por medio de la compra de tres tiendas operadas por Cramer and Meerman. Cuando Richard Branson estableció la primera Virgin Megastore en París, lo hizo invirtiendo millones de libras en un espectacular espacio de ventas minoristas en los Campos Elíseos. Desde la perspectiva de M&S y Virgin, los entornos minoristas de Alemania y Francia son culturalmente cercanos y de fácil entrada. El éxito de esta estrategia depende de la disponibilidad de los recursos de la empresa para mantener el ato costo de la inversión inicial.

La **franquicia**, presentada en el cuadrante C de la figura 12-4, es la estrategia de entrada apropiada cuando las barreras de entrada son bajas, aunque el mercado sea culturalmente distante en términos de comportamiento del consumidor o estructuras minoristas. Como se definió en el capítulo 9, la franquicia es una relación contractual entre dos empresas. La empresa matriz-franquiciante autoriza a un franquiciatario la operación de una empresa desarrollada por el franquiciatario a cambio de una cuota y el cumplimiento de las políticas y prácticas de la franquicia. La clave para una operación de franquicia exitosa es la habilidad para transferir el conocimiento de la empresa a nuevos mercados. Benetton, IKEA y otros minoristas de marcas privadas usan con frecuencia la franquicia como una estrategia de entrada al mercado, junto con tiendas de propiedad total que representan crecimiento orgánico. IKEA tiene más de 100 tiendas propiedad de la empresa a través de Europa y Estados Unidos; sus tiendas en el Medio Oriente y Hong Kong son operaciones de franquicia.

En las ventas minoristas globales, la **adquisición** es una estrategia de entrada al mercado que implica la compra de una empresa con múltiples ubicaciones minoristas en un país extranjero. Esta estrategia puede proporcionar al comprador un crecimiento rápido, así como acceso a proveedores, distribuidores y clientes de marcas existentes. Por ejemplo, M&S no tenía planes de crecimiento orgánico en Estados Unidos; más bien, adquirió a minorista estadounidense de marca privada de lujo, Brooks Brothers en 1988 por 750 millones de dólares. Durante la mayor parte de la década de 1990, los directivos de Brooks Brothers trataron de expandir la base de clientes de la marca y los resultados han sido prometedores. Sin embargo, en retrospectiva, es evidente que M&S pagó demasiado por la adquisición. Como se señaló anteriormente, M&S se encuentra

en medio de un recorte financiero; a fines de 2001, vendió Brooks Brothers a Retail Brand Alliance, una sociedad de inversión privada.

Las empresas conjuntas, la última estrategia de entrada, se examinaron en detalle en un capítulo previo. Con relación a las ventas minoristas globales, una estrategia de empresa conjunta es aconsejable cuando se captan mercados culturalmente distantes, de difícil entrada. Muchos minoristas occidentales usan las empresas conjuntas para entrar a China, Japón y otros países asiáticos. La participación en la propiedad puede ajustarse en proporción a la dificultad percibida para la entrada y la experiencia previa. La expansión minorista de Virgin Group en Asia proporciona un caso de estudio sobre la conveniencia de la estrategia de empresa conjunta. En Japón, los propietarios de inmuebles comerciales requieren comúnmente millones de dólares en pagos anticipados antes de rentar espacio para ventas minoristas. Por lo tanto, en 1992, Virgin estableció una empresa conjunta denominada Virgin Megastores Japan con Marui, un minorista local con una buena trayectoria de satisfacer las preferencias de los jóvenes. La primera megatienda se estableció en el sótano de una tienda departamental Marui existente ubicada en el distrito Shinjuku de Japón. Esa tienda y las posteriores han tenido mucho éxito; Virgin ha reproducido la estrategia de empresa conjunta en otras partes de Asia, incluyendo en Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur. En cada ubicación, Virgin establece una empresa conjunta con un grupo industrial líder.[24]

Para lograr el éxito minorista fuera del mercado del país de origen no es suficiente consultar una matriz y seleccionar la estrategia de entrada recomendada. La dirección comercial también debe estar alerta a la posibilidad de que la mezcla de mercancías, la estrategia de abastecimiento, la distribución y otros elementos del formato deban ser adaptados. Por ejemplo, la gerencia de Crate & Barrel está indecisa en abrir tiendas en Japón. Parte de la razón es que la investigación indica que la empresa tendría que modificar por lo menos la mitad de la línea de productos de la empresa para adaptarla a las preferencias locales. Otro asunto es la habilidad de la empresa para transferir su experiencia a nuevos mercados nacionales.

LECCIONES del mercado global

Problemas de crecimiento cuando los minoristas se expanden en el extranjero

Los minoristas pueden haber tenido momentos difíciles en el extranjero si no logran apreciar las diferencias de los entornos minoristas, así como el comportamiento y las preferencias de los consumidores. Por ejemplo, cuando Galeries Lafayette abrió un local en Nueva York, la tienda ofrecía ropa para dama que era demasiado vanguardista para ser práctica. Además, la ropa estaba proporcionada al físico francés más que al estadounidense. En Londres, los minoristas ubican por lo regular sus tiendas en las "avenidas principales" que son más o menos el equivalente al centro en Estados Unidos. Sin embargo, este país es la tierra de los centros comerciales; no hay "avenidas principales" en la mayoría de las ciudades estadounidenses. Recientemente, Gap cerró sus 10 tiendas en Alemania porque los consumidores conscientes del precio compraban en H&M y otras tiendas que ofrecían precios más bajos.

Otro obstáculo es abrirse paso para conseguir la atención del consumidor. En Estados Unidos, la variedad de productos frescos y los precios agresivos dominan las ventas minoristas. Anita Roddick no logró que su Body Shop tuviera un buen inicio en Estados Unidos y después observó cómo Limited ingresó a la categoría con Bath & Body Works, una división lanzada en 1992. Bath & Body Works captó el mercado de Body Shop cambiando constantemente sus productos, ingresando a todos los centros comerciales posibles y manteniendo precios más bajos. Entretanto, Body Shop ni siquiera tenía un departamento de marketing formal. En la actualidad, Bath & Body Works domina la categoría que Body Shop creó.

Hasta hace poco, las empresas que evitaban esta trampa eran la excepción más que la regla. Por ejemplo, Richard Branson, el líder emprendedor de Virgin, creó la marca Virgin en Estados Unidos al estilo americano, es decir, agregando más y más productos y anunciando de manera llamativa la marca. No obstante, existe cierta evidencia de que cada vez más minoristas británicos cambian con las épocas. Harrods, Harvey Nichols y otros minoristas importantes mejoran la decoración de las tiendas estratégicas y ofrecen a los compradores una experiencia de entretenimiento. Por ejemplo, los visitantes del Fifth Floor Harvey Nichols encontrarán un restaurante de lujo, una tienda de vinos y un área de alimentos gourmet.

Algunas de las mayores innovaciones han tenido lugar en Selfridges, cuya tienda distintiva ubicada justo en Oxford Street, en Londres, alberga a la tienda de cosméticos más grande de Europa. Los ventanales exhiben "representaciones" que causan alboroto, como humanos en disfraces de animales modelando lencería. Peter Williams, director general de Selfridges, comentó: "nuestros competidores no son sólo otras tiendas departamentales. Nuestros competidores son restaurantes, teatros, un viaje de fin de semana u otros lugares de entretenimiento".

Fuentes: Cecilie Rohwedder, "Harvey Nichols's Foreign Affair", The Wall Street Journal, *18 de febrero de 2005, pp. B1, B3; Erin White, "Dress for Success: After Long Slump, U.S. Retailers Look to Britain for Fashion Tips",* The Wall Street Journal, *22 de abril de 2004, pp. A1, A8; Rohwedder, "Selling Selfridges",* The Wall Street Journal, *5 de mayo de 2003, p. B1; Ernest Beck, "Marks & Spencer to Focus on Key Brands",* The Wall Street Journal, *15 de julio de 1999, p. B1; Jennifer Steinhauer, "The British Are Coming, and Going",* The New York Times, *22 de septiembre de 1998, pp. C1, C4.*

[24] Tim Jackson, *Virgin King: Inside Richard Branson's Business Empire* (Londres: HarperCollins, 1995), pp. 289-291.

INNOVACIÓN EN VENTAS MINORISTAS GLOBALES

Como se señaló en el inicio de este capítulo, los canales de distribución de todo el mundo están muy diferenciados. Al parecer, esta diferenciación se explica sólo en términos de la cultura y el nivel de ingresos que existe en el mercado. Sin embargo, la incidencia y la tasa de innovación minorista se explica en términos de las cuatro observaciones siguientes:

1. La innovación ocurre sólo en los sistemas más desarrollados. En general, los agentes de canal de sistemas menos desarrollados adaptan los desarrollos ya probados y evaluados en los sistemas más desarrollados.
2. La habilidad de un sistema para adaptar con éxito las innovaciones se relaciona directamente con su nivel de desarrollo económico. Se requiere cierto nivel mínimo de desarrollo económico para apoyar cualquier cosa que sea mejor que los métodos de ventas minoristas más sencillos.
3. Incluso cuando el entorno económico favorezca el cambio, el proceso de adaptación puede ser obstaculizado o impulsado por factores demográficos locales, factores geográficos, costumbres sociales, la acción gubernamental y presiones competitivas.
4. Las acciones de empresas individuales emprendedoras aceleran enormemente el proceso de adaptación.

El autoservicio es una importante innovación de canal del siglo XX y constituye un excelente ejemplo de los cuatro puntos que acabamos de describir. Las ventas minoristas de autoservicio, que permiten a los clientes manipular y seleccionar mercancías por sí mismos en una tienda, con ayuda mínima de parte del personal de ventas, se originaron en Estados Unidos. La propagación del autoservicio a otros países da soporte a la tendencia de un sistema económico a apoyar las innovaciones sólo después de haber logrado cierto nivel de desarrollo económico. El autoservicio se introdujo por primera vez a nivel internacional en los países más desarrollados. Se ha difundido a países que están en etapas medias e inferiores de desarrollo, pero sirve a segmentos muy pequeños del mercado total de estos países.

Si un mercado nacional ha alcanzado una etapa de desarrollo económico capaz de apoyar una innovación de canal, es evidente que la acción de empresas bien dirigidas contribuye considerablemente a la difusión de la innovación de canal. El rápido crecimiento de Benetton y McDonald's es un testimonio tanto de la habilidad y competencia de estas empresas como del atractivo de sus ofertas de productos y servicios. En algunos casos, las innovaciones minoristas se mejoran, perfeccionan y expanden fuera del país de origen. Por ejemplo, después de la apertura de la primera franquicia 7-Eleven en Japón en 1973, las tiendas asiáticas atrajeron rápidamente a clientes que buscaban conveniencia. En la actualidad, con más de 11,300 tiendas, la empresa es el operador de tiendas de conveniencia más grande de Japón; la comercialización innovadora incluye a *Shop America*, un catálogo de tiendas que permite a los compradores japoneses ordenar productos de lujo importados de empresas como Tiffany's y Cartier. En 1991,7-Eleven Japón adquirió una participación del 72.7 por ciento en la empresa matriz con sede en Estados Unidos. Un analista japonés de ventas minoristas, comparando las partes japonesa y estadounidense de la empresa ese mismo año, señaló: "su comercialización [de la gerencia estadounidense] ha ido de hecho hacia atrás y la brecha entre nosotros es más bien grande. La razón principal es que ellos mantuvieron su viejo estilo y no mejoraron sus métodos ni se adaptaron a los gustos cambiantes de los consumidores. Se volvieron realmente rígidos".[25] Los estadounidenses captaron el mensaje. La gerencia de la filial estadounidense comenzó centrándose en nuevas mercancías y eliminó de manera más sistemática los artículos de rotación lenta. La empresa también lanzó una iniciativa denominada "programa de mercado modelo" que da a los gerentes de tiendas individuales mucha autonomía para decidir la mezcla de productos que ofrece una tienda específica. Entre 2003 y 2005, el valor de las mercancías

[25] James Sterngold, "New Japanese Lesson: Running a 7-11", *The New York Times*, 9 de mayo de 1991, p. C7. Consulte también Bethan Hutton, "Japan's 7-Eleven Sets Store by Computer Links", *Financial Times*, 17 de marzo de 1998, p. 26.

Los compradores japoneses pueden pagar sus recibos (de servicios) domésticos en el 7-Eleven de su vecindario. Entre las innovaciones de comercialización recientes están Shop America, un servicio de catálogo que se especializa en bienes de lujo importados, como los relojes Rolex.

de 7-Eleven Inc. se cuadruplicó; en 2005, 7-Eleven Japón adquirió el 27.3 por ciento restante de la empresa.[26]

DISTRIBUCIÓN FÍSICA, CADENAS DE SUMINISTRO Y GESTIÓN LOGÍSTICA

En el capítulo 1, el marketing fue descrito como una de las actividades de la **cadena de valor** de una empresa. La *P* de distribución de la mezcla de marketing desempeña un papel central en la cadena de valor de una empresa específica; después de todo, Coca-Cola, IKEA, Nokia, Toyota y otras empresas globales crean valor al asegurar que sus productos estén disponibles en el lugar y el momento en que los clientes deseen comprarlos. Como se definió en este capítulo, la distribución física consiste en actividades que participan en el movimiento de los bienes terminados desde los fabricantes hasta los clientes. Sin embargo, el concepto de cadena de valor es mucho más amplio por dos razones básicas. En primer lugar, la cadena de valor es una herramienta útil para evaluar la competencia de una organización a medida que lleva a cabo actividades creadoras de valor dentro de una **cadena de suministro** más amplia que incluye a *todas* las empresas que desempeñan actividades de apoyo generando materias primas, convirtiéndolas en componentes o productos terminados y poniéndolos a disposición de los clientes. En segundo lugar, la industria específica en la que una empresa compite (por ejemplo, automóviles, productos farmacéuticos o electrónica de consumo) se caracteriza por una cadena de valor. Las actividades específicas que realiza una empresa individual ayudan a definir su posición en la cadena de valor. Si una empresa está de algún modo alejada del cliente final, se dice que está *arriba* en la cadena de valor. Una empresa que está relativamente cercana a los clientes (por ejemplo, un minorista) se dice que está *abajo* en la cadena de valor. A su vez, la **logística** es el proceso de gestión que integra las actividades de todas las empresas (tanto hacia arriba como hacia abajo) para asegurar un flujo eficiente de bienes a través de la cadena de suministro.

"La estrategia es a la guerra lo que la trama es a la obra. La táctica es representada por el papel de los actores; la logística se equipara a la dirección de escena, los accesorios y el mantenimiento. La audiencia, emocionada por la representación de la obra y el arte de los actores, pasa por alto todos los detalles de la dirección de escena ocultos de manera inteligente".

Teniente coronel George C. Thorpe, *Pure Logistics* (1917)

La cadena de valor de una industria puede cambiar con el paso del tiempo. Por ejemplo, en la industria farmacéutica, la investigación, la experimentación y la entrega son los tres pasos que definieron durante años a la industria desde sus inicios a

[26] Kris Hudson, "Bid for 7-Eleven by Japan Called Inadequate", *The Wall Street Journal*, 23 de septiembre de 2005, pp. C1, C4.

principios del siglo XIX. Entonces, a partir de mediados de la década de 1960, después de que Crick y Watson publicaron su revolucionario trabajo sobre el DNA, surgieron dos nuevos pasos hacia arriba en la cadena de valor de la industria: la investigación básica de los genes relacionados con enfermedades específicas y la identificación de las proteínas producidas por esos genes. Recientemente, con la exploración casi completa del genoma humano, el valor en la industria farmacéutica migra hacia abajo a la identificación, evaluación y producción de moléculas que operan en las proteínas producidas por los genes.[27]

La cadena de valor, la logística y los conceptos relacionados se vuelven muy importantes a medida que las cadenas de valor se expanden en todo el mundo. Beth Dorrell, gerente de exportaciones, comenta: "una materia prima de África puede refinarse en Asia, enviarse a América del Sur para ser incorporada a un componente o producto final fabricado en el Medio Oriente y después venderse en todo el mundo". La figura 12-5 ilustra algunos de estos conceptos y actividades de IKEA, el mercadólogo global de muebles. IKEA compra madera y otros insumos de materias primas a una red de proveedores ubicada en docenas de países; estos proveedores están arriba en la cadena de valor y el proceso mediante el cual la madera se transporta a las fábricas se conoce como *logística de entrada*. Las fábricas de IKEA agregan valor a los insumos al transformarlos en conjuntos de muebles que se envían posteriormente a las tiendas de IKEA. Las tiendas están abajo en la cadena de valor de IKEA; las actividades relaciona-

Tabla 12-3

Comparación entre Estados Unidos y la UE con los países BRIC

Estados Unidos/UE	Brasil	Rusia	India	China
Base de proveedores e infraestructura/logística				
Las empresas usan proveedores nacionales e internacionales. Las empresas subcontratan y trasladan la manufactura y los servicios al extranjero en vez de integrarlos verticalmente. Hay una infraestructura muy desarrollada, pero las áreas urbanas están saturadas.	Hay proveedores disponibles en la región del Mercosur. Existe una buena red de carreteras, aeropuertos y puertos, pero la congestión portuaria es un problema crónico. El tiempo de despacho de aduanas puede ser prolongado. Los costos de carga general son 20 por ciento más altos que el promedio internacional.	Las empresas pueden depender de proveedores locales para obtener componentes sencillos. La región europea tiene redes logísticas adecuadas, pero la Rusia Trans-Ural no está bien desarrollada.	Hay proveedores disponibles, pero la calidad y la confiabilidad varían considerablemente. Las carreteras están en malas condiciones. Los puertos y aeropuertos están poco desarrollados.	Varios proveedores tienen fuertes capacidades de manufactura, pero pocos vendedores tienen capacidades técnicas avanzadas. La red carrera está bien desarrollada. Hay excelentes instalaciones portuarias. No obstante, los costos de transporte y distribución son altos. Carece de una red de camiones con refrigeración y contenedores y de bodegas para conectar las granjas con los minoristas de abarrotes.

Fuente: adaptado de Tarun Khanna, Krishna G. Palepu y Jayant Sinha, "Strategies That Fit Emerging Markets", *Harvard Business Review 83*, No. 6, junio de 2005, p. 69.

[27] David Champion, "Mastering the Value Chain: An Interview with Mark Levin of Millennium Pharmaceuticals", *Harvard Business Review* 79, No. 6, junio de 2001, pp. 108-115.

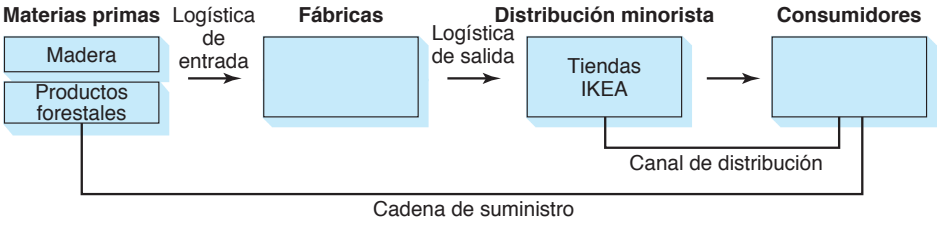


Figura 12-5

Cadena de suministro, cadena de valor y logística

das con el envío de conjuntos de muebles de la fábrica a la tienda se conocen como *logística de salida*.[28]

La distribución física y la logística son los medios a través de los cuales los productos llegan a los clientes en el momento y sitio deseados. Las actividades de distribución más importantes son el procesamiento de pedidos, el almacenamiento, la gestión de inventarios y el transporte.

"En IKEA, íbamos al bosque a ver cuáles eran los árboles correctos que debíamos seleccionar para optimizar la producción y la eficiencia de costos en los aserraderos".[29]

Anders Moberg, ex director general de IKEA

Procesamiento de pedidos

Las actividades minoristas para el procesamiento de pedidos proporcionan entradas de información que son decisivas para surtir el pedido de un cliente. El **procesamiento de pedidos** incluye el *registro de pedidos*, donde el pedido se ingresa de hecho en el sistema de información de una empresa; el *manejo de pedidos*, que consiste en ubicar, agrupar y movilizar los productos hacia la distribución; y la *entrega de pedidos*, el proceso mediante el cual los productos llegan al cliente.

En algunos casos, el cliente es un consumidor, como cuando alguien hace un pedido en Amazon.com o Land's End. En otros casos, el cliente es un miembro de canal. Pepsi Bottling Group reacondicionó recientemente su cadena de suministro en un intento por eliminar sus problemas de existencias agotadas en ventas minoristas. Las computadoras manuales de la empresa carecían de capacidad inalámbrica y requerían conectarse al servicio telefónico fijo; ahora, con la actualización de la tecnología, los representantes de ventas pueden ingresar pedidos de manera inalámbrica. Los trabajadores de bodegas están equipados con escáneres de códigos de barras y audífonos, de tal manera que puedan asegurarse de que cada plataforma de bebidas contiene exactamente lo que los minoristas ordenaron.[31]

"Tratamos de aprovechar la fábrica global. Somos una empresa global y debemos tener una cadena de suministro que refleje nuestra base de clientes".[30]

Keith Sherin, director de finanzas de GE

Gestión de inventarios

La adecuada gestión de inventarios asegura que una empresa no se quede sin componentes de manufactura o bienes terminados, ni incurra en los gastos y riesgos de mantener existencias excesivas de estos artículos. Otro asunto es equilibrar los costos de procesamiento de pedidos frente a los costos de mantenimiento de inventarios. Cuanto mayor sea la frecuencia de pedidos de un producto, mayores serán los costos de procesamiento de pedidos relacionados con la descarga, el almacenamiento y actividades relacionadas. Cuanto menor sea la frecuencia de pedidos de un producto, mayores serán los costos de mantenimiento de inventarios, ya que debe mantenerse más producto en inventario para cubrir los largos periodos entre pedidos. Una nueva herramienta importante para la gestión de inventarios es la identificación de radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés); la RFID utiliza pequeñas etiquetas que se adhieren a plataformas, contenedores o artículos individuales del inventario (vea el caso 12-2).

[28] Un análisis detallado de la estrategia de IKEA para la creación de valor se encuentra en Richard Normann y Rafael Ramírez, "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", *Harvard Business Review* 71, No. 4, julio-agosto de 1993, pp. 65-77.

[29] Ian Bickerton, "It is All About the Value Chain", *Financial Times*, 24 de febrero de 2006, p. 10.

[30] Francesco Guerrera, "GE to Shift Output from U.S." *Financial Times*, 27 de julio de 2006, p. 27.

[31] Chad Terhune, "Supply-Chain Fix for Pepsi", *The Wall Street Journal*, 6 de junio de 2006, p. B3.

Almacenamiento

Las bodegas se usan para almacenar los bienes hasta que son vendidos; el ***centro de distribución***, otro tipo de instalación, está diseñado para recibir de manera eficiente los bienes de proveedores y después surtir pedidos a tiendas o clientes individuales. En la actualidad, la distribución y el almacenamiento modernos son un negocio tan automatizado y de alta tecnología que muchas empresas subcontratan esta función. Por ejemplo, ODW Logistics Inc. opera varias bodegas en representación de Deere & Company, Limited Brands y otros clientes. Gran parte de la capacidad de ODW está en Columbus, Ohio, un importante puerto estadounidense para la entrada de textiles. Una de las fuerzas impulsoras detrás del almacenamiento para terceras partes es la necesidad de reducir los costos fijos y acelerar los tiempos de entrega para los clientes. ODW agrega utilidad adicional al rastrear los embarques desde el momento en que salen de la fábrica, por ejemplo, de China, hasta que llegan a Columbus. Esto permite a la empresa alertar a los minoristas de posibles retrasos debidos al clima o a la congestión portuaria. Además, a medida que los fabricantes se esfuerzan cada vez más en usar etiquetas RFID en embarques, ODW compartirá el costo de la nueva tecnología con sus clientes. El consultor John Boyd señala: "en este momento, el almacenamiento de distribución es el siguiente campo de la reingeniería y el recorte de costos corporativos".[32]

Transporte

Por último, las decisiones de transporte tienen que ver con el método o *modo* que una empresa debe utilizar al desplazar productos a través de los canales domésticos y globales. La palabra *modo* implica una opción y las principales opciones del modo de transporte son ferroviario, terrestre, aéreo, acuático, ductos e Internet. Cada uno de estos modos tiene ventajas y desventajas, que se resumen en la tabla 12-4. Sin embargo, un modo específico puede no estar disponible en algunos países debido a una infraestructura poco desarrollada o a barreras geográficas. Los ductos están altamente especializados y los usan empresas que transportan recursos relacionados con la energía, como el petróleo y el gas natural.

Los *ferrocarriles* constituyen un medio muy económico para transportar grandes cantidades de mercancías a través de largas distancias. En Estados Unidos, las empresas de transporte, como Burlington Northern Santa Fe (BNSF), representan aproximadamente 42 por ciento de toda la carga transportada cuando se mide en toneladas-millas; sin embargo, de acuerdo con las cifras recopiladas por Eno Transportation Foundation, los ferrocarriles generan tan sólo cerca del 10 por ciento del total de los ingresos del trasporte de carga estadounidenses. La capacidad de los ferrocarriles ocupa el segundo lugar después del transporte acuático en términos de la variedad de productos que pueden transportar. No obstante, los ferrocarriles son menos confiables que los camiones. El pobre mantenimiento de las vías da lugar a descarrilamientos y los congestionamientos en líneas muy transitadas pueden ocasionar retrasos.

Los *camiones* son un modo excelente tanto para el transporte transcontinental a través de largas distancias como para la entrega local de bienes. En países con sistemas de carreteras bien desarrollados, el flete terrestre proporciona el mayor nivel de accesibilidad de cualquiera de los modos. Gracias a la moderna tecnología de la informa-

Tabla 12-4

Comparación de los principales modos de transporte internacional

Modo	Confiabilidad	Costo	Velocidad	Accesibilidad	Capacidad	Facilidad de rastreo
Ferroviario	promedio	promedio	promedio	alta	alta	baja
Acuático	baja	bajo	lenta	baja	alta	baja
Terrestre	alta	varía	rápida	alta	alta	alta
Aéreo	alta	alto	rápida	baja	moderada	alta
Ductos	alta	bajo	baja	baja	baja	moderada
Internet	alta	bajo	moderada a creciente	moderada a creciente	baja	alta

Fuente: Containerization International.

[32] Kris Maher, "Global Goods Jugglers", *The Wall Street Journal*, 5 de julio de 2005, pp. A11, A12.

FedEx Express es una unidad de FedEx Corporation, con sede en Menfis. Con operaciones en más de 220 países, FedEx Express es el proveedor de entregas exprés líder del mundo. China es el segundo mercado doméstico de carga aérea más grande del mundo y FedEx pronostica que el crecimiento de mercado en ese país será en promedio de 10 por ciento anual durante los próximos 15 años. Recientemente, FedEx invirtió 400 millones de dólares para adquirir a su socio chino de una empresa conjunta. Además, FedEx ofrece actualmente en China el primer servicio garantizado de entrega exprés durante la noche, con entregas a más de 100 ciudades.

ción, los envíos terrestres también son fáciles de rastrear. De acuerdo con la American Trucking Association (Asociación Americana de Transporte Terrestre), sólo en Estados Unidos, la industria de transporte terrestre maneja casi 70 por ciento de todo el tonelaje de carga; en 2003, la industria generó ingresos por 610 mil millones de dólares. Gra-

retos en el mercado global

Dirección extranjera de puertos estadounidenses

En 2006, surgió una controversia en Estados Unidos después de que una empresa británica, Peninsular & Oriental Steam Navigation (P&O) fue adquirida por Dubai Ports World (DP World) por 6,800 millones de dólares. P&O es un operador de puertos marítimos con una fuerte presencia global, incluyendo Estados Unidos. DP World estaba ansiosa por expandirse al mercado estadounidense, por lo que P&O era una meta de adquisición atractiva. Sin embargo, el acuerdo significaba que algunos puertos de contenedores de seis ciudades estadounidenses —Nueva York, Elizabeth (Nueva Jersey), Filadelfia, Baltimore, Miami y Nueva Orleans— serían operados por una unidad de una empresa del Medio Oriente.

El resultante escrutinio de los medios y la reacción popular negativa fueron parte de una preocupación mayor, compartida por muchos estadounidenses, de que los funcionarios de Estados Unidos no estaban lo suficientemente atentos a los aspectos tan negativos de la globalización. Dubai es una de las siete regiones semiautónomas que integran a los Emiratos Árabes Unidos (EAU). Los EAU tienen una historia de posibles vínculos con el terrorismo; como era de esperar, surgieron protestas en Estados Unidos debido a inquietudes acerca de la seguridad nacional. Específicamente, se sugirió que la relación con el Medio Oriente permitiría que grupos terroristas reunieran información sobre los procedimientos de puertos estadounidenses y, quizás, infiltraran la fuerza laboral.

No obstante, algunos observadores señalaron rápidamente que empresas con sede en China, Taiwán, Japón, Dinamarca y otros países ya dirigían alrededor del 30 por ciento de los puertos de contenedores de Estados Unidos. Muchos puertos tienen múltiples terminales y cada terminal puede tener un operador extranjero diferente. Con frecuencia, los operadores son subsidiarias de empresas de embarques extranjeras; al examinar la tabla 12-5, podemos ver que casi todas las grandes empresas de embarques tienen oficinas generales fuera de Estados Unidos. Peter Shaef, director administrativo de un banco mercantil que se especializa en la industria del transporte, comenta: "no creo que los estadounidenses se den cuenta de la naturaleza global de la industria marítima".

Antes de que la controversia se convirtiera en noticia de primera plana, la adquisición de P&O propuesta por DP World ya había sido aprobada por el Committee on Foreign Investment in the United States (CFIUS, Comité de Inversión Extranjera de Estados Unidos). Unidades del Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos controlarían la seguridad de los puertos en cuestión y DP World tendría que cumplir con todas las políticas y protocolos de seguridad. A principios de marzo de 2006, un comité de la Cámara de Representantes votó de manera abrumadora para impedir el acuerdo. Por su parte, el presidente de Estados Unidos George W. Bush prometió vetar este intento del Congreso. Sin embargo, cuando la controversia alcanzó su nivel máximo, DP World anunció que desinvertiría sus tenencias (participaciones) relacionadas con puertos estadounidenses. Aunque algunos cantaron victoria en esta batalla específica, otros señalaron que la guerra había terminado hacía años. El profesor Prabir Bagchi de la Universidad George Washington, comentó: "durante mucho tiempo, en Estados Unidos, nadie deseaba presentarse como estibador con su tarjeta de presentación porque no era un empleo glamoroso. El control de muchos de esos empleos de bajo salario se fue al oriente y vean ahora quién proporciona el mejor servicio al cliente y el más barato".

Fuentes: Youssef M. Ibrahim, "Ports Deal Collapse: A Lesson for the World", USA Today, *15 de marzo de 2006, p. 13A; Greg Hitt y Sarah Ellison, "Abandon Ship: Dubai Firm Bows to Public Outcry",* The Wall Street Journal, *10 de marzo de 2006, pp. A1, A17; Laura Meckler y Daniel Machalaba, "Port Deal: Not a Foreign Idea",* The Wall Street Journal, *9 de marzo de 2006, pp. B1, B5; Robert Wright, "A Steady Pilot in the Storm",* Financial Times, *25/26 de febrero de 2006, p. 7; Simon Romero y Heather Timmons, "A Ship Already Sailed",* The New York Times, *24 de febrero de 2006, pp. C1, C13; Bruce Stanley, "The Grab for Container Ports",* The Wall Street Journal, *1 de enero de 2006, p. B4.*

Las preocupaciones constantes de Estados Unidos acerca de la globalización y la amenaza del terrorismo fueron evidentes en las protestas contra el acuerdo propuesto en 2006 que habría permitido adquirir instalaciones portuarias estadounidenses a una empresa propiedad de un gobierno árabe.

cias a la desregulación gubernamental y a la tendencia empresarial de enfocarse en las competencias centrales, empresas como General Motors, Hewlett-Packard y PPG Industries recurren a empresas de transporte en busca de asistencia.

Hay dos tipos principales de transporte acuático. El *transporte fluvial* es un modo de costo extremadamente bajo que se usa para transportar mercancías agrícolas, petróleo, fertilizantes y otros bienes que, por su naturaleza, se prestan al embarque a granel mediante barcazas. No obstante, el transporte fluvial puede ser lento y estar sujeto a retrasos relacionados con el clima. Casi cualquier producto puede enviarse por medio de *transporte marítimo*. Los puertos de altura del mundo reciben diversos tipos de buques oceánicos, como buques de contenedores, buques de carga a granel y de carga suelta y buques roll-on roll-off (ro-ro) o de ruta fija de ida y vuelta. Aunque los tiempos de navegación no son competitivos con el transporte aéreo, por lo general es más económico embarcar grandes cantidades de mercancía a través del océano que por aire. Maersk Sealand de Dinamarca es la línea de contenedores de embarque más grande del mundo (vea la tabla 12-5). ¿Por qué el transporte acuático tiene una calificación "baja" en confiabilidad? En cualquier año dado, aproximadamente 200 buques de carga se hunden debido al mal clima o a otros factores. Además de la trágica pérdida de vidas humanas está el hecho agravante de que la carga termina en el fondo del océano. En ocasiones, la carga puede perderse sin que el buque se hunda. Por ejemplo, en 1997, una enorme ola sacudió al carguero *Tokio Express* frente a la costa de Land's End, Inglaterra. Varias docenas de contenedores de embarque cayeron por la borda, incluso uno con casi 5 millones de piezas de LEGO. El contenedor estaba destinado a Connecticut, donde las piezas de LEGO se armarían en juegos. Un año después, ¡las piezas de LEGO comenzaron a aparecer en las playas de Florida!

El transporte *aéreo* es el modo de transporte más rápido y el de elección para las exportaciones de productos perecederos, como flores o pescado fresco, aunque también es

Tabla 12-5

Principales líneas de embarque

Empresa de transporte	Número de buques	Unidades con capacidad de 20 pies (miles)
Maersk Sealand (Dinamarca)	324	816
Evergreen Marine (Taiwán)	209	493
P&O Nedlloyd (Reino Unido)	155	414
Hanjin Shipping (Corea del Sur)	76	414
American President Lines (Estados Unidos)	78	260
Cosco (China)	136	257
CP Ships (Reino Unido)	85	193
CMA-CGM (Francia)	74	191
NYK Line (Japón)	61	189

Fuente: Containerization International.

el más costoso. El tamaño y el peso de un artículo pueden determinar que sea más rentable hacer un envío aéreo que marítimo. Si la entrega de un embarque es apremiante, como el reemplazo de partes urgentes, el transporte aéreo es también el modo lógico.

Gracias a la revolución digital, *Internet* se convierte en un importante modo de transporte relacionado con varias ventajas y una gran desventaja. Primero, la mala noticia: la capacidad de la Internet es baja. Nicolas Negroponte de Media Lab del MIT señaló de manera excelente que, mientras algo esté integrado por átomos, no puede ser enviado a través de Internet. Sin embargo, cualquier cosa que pueda ser digitalizada (incluyendo texto, voz, música, fotografías y video) puede enviarse por Internet. Entre las ventajas están el bajo costo y la alta confiabilidad. La accesibilidad se incrementa a medida que aumenta la demanda global de PCs; en la actualidad se calcula que más de 600 millones de hogares tienen acceso a Internet. La accesibilidad también crece gracias a las innovaciones en telecomunicaciones que permiten que los teléfonos celulares y otros dispositivos digitales inalámbricos tengan acceso a Internet. La velocidad depende de varios factores, como el ancho de banda. A medida que la tecnología de banda ancha se difunde cada vez más y mejora la tecnología de compresión, la velocidad de descarga de grandes archivos digitales, como los largometrajes, aumentará de manera espectacular.

La *estrategia de canal* consiste en un análisis de cada modo de envío para determinar el modo, o la combinación de modos, que será eficaz y eficiente en determinada situación. Existen varias empresas especializadas en logística para terceras partes que ayudan a las empresas con la logística de transporte. Por ejemplo, C. H. Robinson Worldwide vincula a los consignadores con las empresas de transporte terrestre y otros transportistas en todo el mundo. Un aspecto de la tecnología del transporte que ha revolucionado el comercio global es la contenerización, término que se utilizó por primera vez en Estados Unidos desde mediados de la década de 1950. La **contenerización** se refiere a la práctica que consiste en cargar flete marítimo en contenedores de acero que miden 20 pies, 40 pies o más. La contenerización ofrece muchas ventajas, como la flexibilidad del producto que se envía por medio de un contenedor, así como la flexibilidad de los modos de envío. El **transporte intermodal** de bienes implica una combinación de envío terrestre y acuático del productor al cliente.[33] Tan sólo en Estados Unidos, los ferrocarriles manejan más de 150 mil millones de dólares en bienes

Antes de 1985, el Puerto de Nueva York era el puerto de contenedores con mayor actividad en el mundo. Entonces, Nueva York comenzó a decaer conforme los puertos de la costa Oeste y del Sur iban en busca de líneas de flete. Ahora, gracias a la gran ola de importaciones procedentes de Asia, el Puerto de Nueva York experimenta un resurgimiento del tráfico. Buques gigantes salen de China y viajan a través del Canal de Panamá.

Fuente: Keith Meyers/The New York Times.

[33] Para conocer un excelente estudio de caso de la evolución de la tecnología intermodal en Estados Unidos, vea Jon R. Katzenback y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Nueva York: HarperBusiness, 1994), capítulo 2.

transportados a puertos marítimos, una estadística que es un testimonio de la importancia cada vez mayor del transporte intermodal. Por desgracia, la falta de inversión en la infraestructura ferroviaria de Estados Unidos ha ocasionado retrasos en los puertos marítimos. Bernard LaLonde, profesor de transporte y logística, comentó: "es el talón de Aquiles de la distribución global. Los buques se vuelven cada vez más grandes y rápidos. El comercio sigue creciendo, pero no tenemos los enlaces ferroviarios que necesitamos".[34]

Una determinada situación de mercado, la estrategia general de la empresa o las condiciones del puerto de importación pueden determinar el uso de un modo de transporte específico. Por ejemplo, cada mes de noviembre, los fabricantes de vino de la región Beaujolais de Francia participan en una promoción que celebra la última vendimia. Aunque el vino destinado a los mercados europeos puede viajar por ferrocarril o camión, el vino que se exporta a Estados Unidos se envía por flete aéreo. Normalmente, debido a consideraciones de peso y volumen, el vino francés realiza el viaje trasatlántico por mar. De modo similar, Acer Group envía tarjetas madre (motherboards) y otros componentes de alta tecnología desde Taiwán por flete aéreo para asegurarse de que la última tecnología se incorpore a sus computadoras. El principal puerto de Bangladesh, Chittagong, está expuesto a retrasos y huelgas frecuentes, lo que obliga a Gap y a otras empresas de ropa a realizar sus envíos por transporte aéreo. Cada Navidad, los suministros de juguetes y productos electrónicos de mayor venta de la temporada se envían por avión desde las fábricas ubicadas en Asia para garantizar la entrega justo a tiempo de Santa Claus. El PS3 de Sony es un ejemplo claro; en el otoño de 2006, la empresa envió cientos de miles de unidades por transporte aéreo a Estados Unidos. Del mismo modo, en 2007, los primeros envíos del tan anticipado iPhone de Apple llegaron a Estados Unidos por flete aéreo. Alrededor de 1,000 millones de dólares se suman cada año a los costos de envío a Estados Unidos porque las empresas se ven obligadas a compensar los retrasos ferroviarios manteniendo más componentes o partes en inventario o realizando envíos por transporte aéreo.

Gestión logística: un breve caso de estudio

El término **gestión logística** describe la integración de las actividades necesarias para garantizar el flujo eficiente de materias primas, inventario en proceso y bienes terminados desde los productores hasta los clientes. JCPenney ofrece un caso de estudio sobre los aspectos cambiantes de la logística, la distribución y las cadenas de suministro minoristas en el siglo XXI. Hace varios años, el equipo de gerentes de esta empresa tomó la decisión estratégica de subcontratar casi todos los elementos de su cadena de suministro de camisas de marca privada a TAL Apparel Ltd. de Hong Kong. Las tiendas norteamericanas de JCPenney no mantienen prácticamente ningún inventario adicional de camisas de marca propia; cuando se vende una camisa individual, los datos de punto de venta electrónicos del escáner se transmiten directamente a Hong Kong. Entonces, el sistema de cómputo propietario de TAL determina si reabastece la tienda con la misma talla, color y estilo. Las camisas de reposición se envían directamente a las tiendas sin pasar por el sistema de bodegas de JCPenney; a veces, las camisas se envían por transporte aéreo y otras veces por barco. Este método representa un cambio drástico de las prácticas pasadas; JCPenney mantenía comúnmente seis meses de inventario en sus bodegas y tres meses de inventario en tiendas. Al trabajar con TAL de manera más cercana, JCPenney puede reducir sus costos de inventario, disminuir la cantidad de artículos que debe rebajar y responder con mayor rapidez a los gustos de los clientes y estilos de moda en constante cambio. Wai-Chan Chan, de McKinsey & Company Hong Kong, comentó: "estás cediendo una función muy importante cuando subcontratas tu gestión de inventarios. Eso es algo a lo que no muchos minoristas desean renunciar".[35]

[34] Daniel Machalaba, "Cargo Hold: As U.S. Seaports Get Busier, Weak Point Is a Surprise: Railroads", *The Wall Street Journal*, 19 de septiembre de 1996, p. A1.

[35] Alexandra Harney, "Technology Takes the Wrinkles Out of Textiles Manufacturing", *Financial Times*, 11 de enero de 2006, p. 11. Vea también Gabriel Kahn, "Made to Measure: Invisible Supplier Has Penney's Shirts All Buttoned Up", *The Wall Street Journal*, 11 de septiembre de 2003, pp. A1, A9.

resumen

Un **canal de distribución** es la red de agencias e instituciones que vincula a los productores con los usuarios. La **distribución física** es el desplazamiento de bienes a través de los canales. El **marketing de empresa a consumidor (b-to-c o B2C)** usa canales de consumo; el **marketing de empresa a empresa (b-to-b o B2B)** emplea canales industriales para entregar productos a fabricantes u otros tipos de organizaciones. Los **distribuidores** y **agentes** son intermediarios decisivos en ambos tipos de canal. Las decisiones de canal son difíciles de tomar a nivel global debido a la variación que existe en las estructuras de canal de diferentes países. Los canales de marketing pueden crear **utilidad de lugar**, **utilidad de tiempo**, **utilidad de forma** y **utilidad de información** para los compradores. Las características de los clientes, productos, intermediarios y entorno influyen en el diseño y la estrategia de canal.

Los canales de consumo pueden ser relativamente directos si se utiliza el correo directo, la venta de puerta en puerta o tiendas propiedad del fabricante. También se usa una combinación de la fuerza de ventas de los fabricantes, agentes o corredores y mayoristas. La **comercialización asistida** es una innovación de la distribución en la que un fabricante logra distribuir sus productos en un mercado nacional específico al ofrecerlos "junto" con los productos de otro fabricante. Los canales para productos industriales son menos variados y se usa la fuerza de ventas del fabricante, mayoristas y concesionarios o agentes.

Las **ventas minoristas globales** son una tendencia cada vez mayor a medida que minoristas exitosos se expanden en todo el mundo para respaldar sus objetivos de crecimiento. La **distribución minorista** adquiere diversas formas, como **tiendas departamentales**, **minoristas especializados**, **supermercados**, **tiendas de conveniencia**, **tiendas de descuento**, **clubes de bodega**, **hipermercados**, **supercentros**, **asesinos de categorías**, **tiendas de rebajas** y **centros comerciales de tiendas de rebajas**. La selección, el precio, la ubicación de las tiendas y el servicio al cliente son algunas de las competencias que se usan en forma estratégica para entrar a un nuevo mercado. Es posible clasificar a los minoristas en una matriz que distingue a las empresas que ofrecen pocas categorías de productos con una estrategia de marca propia, muchas categorías con una estrategia de marca propia, pocas categorías con una estrategia de marcas del fabricante y muchas categorías con una estrategia de marcas del fabricante. La expansión minorista global se logra a través del **crecimiento orgánico**, la **franquicia**, la **adquisición** y la **empresa conjunta**.

Los aspectos del transporte y la distribución física son muy importantes en la cadena de valor de una empresa debido a las distancias geográficas involucradas en el suministro de productos y el servicio a clientes de distintas partes del mundo. La **cadena de suministro** de una empresa incluye a todas las empresas que llevan a cabo actividades de apoyo, como la producción de materias primas o la fabricación de componentes. La **logística** y la **gestión logística** integran las actividades de todas las empresas que participan en la cadena de valor de una empresa para garantizar un flujo eficiente de bienes a través de la cadena de suministro. Entre las actividades importantes están el **procesamiento de pedidos**, el **almacenamiento** y la **gestión de inventarios**. Para recortar costos y mejorar la eficiencia, muchas empresas reconfiguran sus cadenas de suministro subcontratando algunas o todas estas actividades. En la distribución global se usan mucho seis modos de transporte: aéreo, terrestre, acuático, ferroviario, ductos e Internet. La distribución de productos en todo el mundo se facilita por medio de la **contenerización** y el **transporte intermodal**.

preguntas de repaso

1. ¿En qué formas los intermediarios de canal crean utilidad para los compradores?
2. ¿Qué factores influyen en las estructuras y estrategias de canal disponibles para los mercadólogos globales?
3. ¿Qué es el *cherry picking*?, ¿qué estrategias pueden usarse para abordar este problema?
4. Compare y contraste las estructuras de canal típicas para los productos de consumo y los productos industriales.
5. Identifique las diferentes formas de ventas minoristas y mencione un ejemplo de cada una. Identifique todos los minoristas en el mundo que pueda.
6. Identifique las cuatro estrategias de expansión de mercados minoristas analizadas en el libro. ¿Qué factores determinan el modo apropiado?
7. Analice brevemente los aspectos globales relacionados con la distribución física y la logística de transporte. Mencione un ejemplo de una empresa que está mejorando la eficiencia de sus configuraciones de canal o de distribución física.
8. ¿Qué retos de distribución especiales existen en Japón?, ¿cuál es la mejor manera de enfrentar estos retos para una empresa no japonesa?

desarrolle sus habilidades de marketing global

Cada mes de diciembre, la revista *Chain Store Age* publica su estudio de los minoristas más grandes del mundo. La tabla 12-1 muestra a las empresas más importantes de 2005. Revise la lista y elija cualquier empresa que le interese. Compare la clasificación de 2005 con la clasificación más reciente (que puede encontrar consultando ya sea la versión impresa de *Chain Store Age* o visitando www.chainstoreage.com) ¿Cómo han cambiado las clasificaciones de la industria? Consulte fuentes adicionales (por ejemplo, artículos de revistas, informes anuales, el sitio Web de la empresa) para comprender mejor los factores y las fuerzas que contribuyeron al ascenso o descenso de la empresa en la clasificación. ¿Qué le indica la clasificación actual sobre los cambios en las ventas minoristas globales?

lecturas sugeridas

Charles Fishman, *The Wall-Mart Effect* (Londres: Penguin Press, 2005).

Wal-Mart, el gigante de las ventas minoristas, ¿es héroe o villano? Un crítico del *Financial Times* escribió: "Wal-Mart no está sujeta a las fuerzas del mercado porque las crea".

Marc Levinson, *The Box* (Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press, 2005).

La historia de la revolución en la distribución propiciada por el emprendedor Malcolm McClean. Como señala el autor Levinson: "la gran visión de McClean fue que al cliente no le importa cómo envías los bienes. El cliente desea que los lleves desde aquí hasta allá de manera económica y a tiempo. Al cliente no le importa si se envía por aire, tierra o mar". Un crítico del *Economist* comentó: "Levinson hace un sólido planteamiento de que fue la intuición de McClean la que condujo a la contenerización actual. Sin el contenedor, no habría globalización".

Caso 12-1

Carrefour se expande en el extranjero

Los hipermercados son tiendas gigantes tan grandes como cuatro campos de fútbol o más. En parte supermercados y en parte tiendas departamentales, ofrecen una amplia gama de categorías de productos (abarrotes, juguetes, muebles, comida rápida y servicios financieros) todo bajo un mismo techo. Los hipermercados han florecido en Europa durante más de tres décadas. Carrefour SA de Francia abrió el primer hipermercado en 1963; con el apoyo del gobierno francés, las leyes de zonificación aseguraban que las tiendas en competencia se mantuvieran alejadas. Para 1973, el concepto de hipermercado se introdujo en España; en la actualidad, Carrefour es el minorista más global del mundo, con 10 mil tiendas en 30 países. Casi todas las tiendas europeas estaban bien establecidas antes de que conceptos minoristas en competencia, como los centros comerciales y las tiendas de descuento, cruzaran el Atlántico desde América. El concepto de hipermercado se traslada a todo el mundo. Carrefour ha establecido una fuerte presencia en Asia; en diciembre del año 2000, se convirtió en el primer minorista extranjero en abrir un hipermercado en Japón.

En Estados Unidos, los canales minoristas son muy diversos. Además de los centros comerciales y las tiendas de descuento muy arraigados, los clubes de bodega, como Pace y Sam's ofrecen precios excesivamente bajos y Toys "R" Us, Circuit City y otros "asesinos de categorías" ofrecen una enorme variedad de categorías específicas de productos. En febrero de 1988, Carrefour ("Cruce de caminos" en francés) abrió su primer hipermercado estadounidense, una tienda gigantesca en Filadelfia con un espacio físico de 330 mil pies cuadrados. En poco tiempo, Carrefour construyó una segunda unidad en Estados Unidos, pero después cerró ambas tiendas en octubre de 1993. ¿El problema? Sencillamente, muchos compradores encontraron las tiendas demasiado grandes y abrumadoras. Además, aunque el surtido de los productos era muy amplio, había poca variedad de algunas categorías de productos. En el caso de muchos productos, sólo había una marca o un sabor disponible.

"En el futuro, tendremos empresas locales o empresas globales, pero no muchas intermedias. La globalización impulsará a las que no están en el primer equipo, o que son minoristas nacionales, a establecer alianzas".

Daniel Bernard, ex presidente y director general de Carrefour

A pesar de los problemas en Estados Unidos, los hipermercados prosperan en todas partes. Hay varias razones para esto. En primer lugar, en los países donde los compradores deben visitar muchas tiendas o mercados más pequeños para completar sus compras, el concepto de megatienda es visto como una innovación agradable, aunque muchos clientes sienten lealtad hacia las tiendas familiares tradicionales. Además, los operadores de hipermercados ofrecen estacionamiento gratuito en áreas espaciosas, un atractivo para los compradores de países donde los espacios de estacionamiento son escasos. Una tercera razón es la demografía: conforme más mujeres ingresan a la fuerza laboral, tienen menos tiempo para comprar. Aunque los compradores estadounidenses pueden elegir entre muchas tiendas de descuento y supermercados, los consumidores de otros países descubren que los hipermercados son la única alternativa conveniente a las compras de tienda en tienda.

El primer hipermercado de Venezuela, Tiendas Éxito, abrió en mayo de 2001. Una sociedad francesa-venezolana-colombiana abrió la tienda a pesar de la población relativamente pequeña de Venezuela, de 24 millones de personas, y una economía estancada en la recesión. Los socios razonaron que el costo de la vida en ascenso motivaría a los consumidores a ir en busca de ofertas.

Carrefour aún está definiendo su estrategia global. En noviembre de 1999, adquirió a su rival francés Promodès; valuado en 13,600 millones de dólares, el acuerdo fue la mayor adquisición minorista del mundo. En su búsqueda por crear una marca global, los directivos de Carrefour cambiaron los nombres de cientos de tiendas Pryca y Continent de Promodès en España y Francia a Carrefour. Confundidos por los cambios, algunos compradores hicieron sus compras en otros lados. Entre tanto, un competidor, el operador de supermercados con sede en los Países Bajos, Royal Ahold NV, conserva los nombres de las tiendas locales a medida que se expande alrededor del mundo. El director general de la empresa comentó: "todo lo que el cliente ve, lo hacemos local. Todo lo que el cliente no ve, lo globalizamos". Carrefour se retiró de Japón, México y Corea del Sur, estableciendo, al mismo tiempo, una presencia en mercados con mayor potencial, como China y Brasil. Los planes de expansión revelados en 2006 anunciaron la apertura de 100 nuevas tiendas cada año hasta 2008. Alrededor de una cuarta parte de las nuevas tiendas estaría en China.

"Carrefour tiene la orgullosa tradición de ser el minorista más internacional, plantando sus banderas en muchos países. Sin embargo, no me siento orgulloso de plantar mi bandera en cualquier parte, a cualquier precio".

José Luis Duran, director general de Carrefour

Por el momento, Carrefour enfrenta en su país de origen, Francia, una fuerte competencia de parte de Aldi y de otras denominadas cadenas de "distribuidores de descuento" que ofrecen marcas privadas a precios más bajos. El mercado francés es decisivo porque genera 60 por ciento de las utilidades de Carrefour. Después de que José Luis Duran se convirtió en director general en 2005, una de sus primeras prioridades era "hace las cosas bien en Francia". Duran envió un mensaje a los gerentes franceses de la tienda: en lo sucesivo, una gran parte de los bonos se basaría en la competitividad de precios. Duran, siguiendo la estrategia de Wal-Mart, puso fin a los descuentos esporádicos e implementó precios bajos generalizados. Aunque una disminución de las utilidades en Francia perjudicó los resultados financieros de Carrefour en 2005, aumentaron las ventas y la participación en el mercado.

Después de abordar el asunto de los precios, Duran empezó a mejorar el servicio en un intento por ganarse a los clientes de tiendas especializadas. A las tiendas con pocos empleados se les dotó de más personal. Además, Duran adopta una estrategia más flexible con relación al tamaño y diseño de las tiendas, por lo que prueba nuevos formatos como "Mini-Hyper" y "Carrefour Express", un supermercado a escala reducida.

Preguntas de repaso

1. ¿Cuál es la mayor amenaza competitiva a la que se enfrenta Carrefour conforme se expande en los mercados globales?
2. Carrefour es hoy en día el mayor minorista global en China. ¿Qué debe hacer para mantener su posición de liderazgo a medida que Wal-Mart expande sus operaciones en ese país?

Fuentes: Cecilie, Rohwedder, "Market Mover: A New Chief Seeks to Make French Retailing Giant Nimbler", *The Wall Street Journal,* 30 de noviembre de 2006, pp. A1, A14; Adam Jones y Elizabeth Rigby, "Carrefour Gets Competitive", *Financial Times,* 10 de marzo de 2006, p. 6; Robert Guy Matthews, "Problems in Carrefour's Home Market Sank CEO", *The Wall Street Journal,* 4 de febrero de 2005, pp. A1, A10; Sarah Ellison, "Carrefour and Ahold Find Shoppers Like to Think Local", *The Wall Street Journal,* 31 de agosto de 2001, p. A5; Marc Lifsher, "Will Venezuelans Shun Mom and Pop for the Hypermarket?" *The Wall Street Journal,* 28 de junio de 2001, p. A13; Peggy Hollinger, "Carrefour's Revolutionary", *Financial Times,* 4 de diciembre de 1998, p. 14; Laurie Underwood, "Consumers at a Crossroad", *Free China Review,* 2 de febrero de 1995, pp. 66-67; Laurie M. Grossman, "Hypermarkets: A Sure-Fire Hit Bombs", *The Wall Street Journal,* 25 de junio de 1992, p. B1.

Caso 12-2

Futuro de la RFID

Desde mediados de la década de 1970, los compradores de muchas partes del mundo han estado acostumbrados a los escáneres láser de las cajas registradoras que leen los códigos de barras de los artículos adquiridos. En la actualidad, los fabricantes y minoristas introducen una nueva tecnología que algún día podría permitirles ver con más detalle todos los artículos incluidos en la bolsa de compras de una persona. La RFID es una nueva tecnología que emplea pequeñas etiquetas equipadas con microchips y antenas. Desarrollada en el Auto-ID Center del Instituto Tecnológico de Massachusetts, la RFID se ha usado en aplicaciones como el control de seguridad y acceso y el cobro de peaje en carreteras y puentes. En octubre de 2003, la responsabilidad de la comercialización de la RFID se delegó a EPCglobal, una empresa conjunta creada por el Uniform Code Council (Consejo de Código Uniforme) con sede en Estados Unidos y EAN de Europa. En este momento, las empresas globales evalúan la tecnología como un medio para mejorar la gestión de la cadena de suministro. Las etiquetas RFID facilitan los esfuerzos de una empresa por rastrear la ubicación de los componentes y partes conforme éstos se mueven a lo largo de una línea de ensamblaje o de contenedores de embarque, a medida que se trasladan desde las fábricas globales hasta los minoristas de diversas partes del mundo.

En la actualidad, las etiquetas cuestan alrededor 0.25 dólares cada una y, por lo tanto, son demasiado costosas para colocarlas en artículos individuales. Con todo, los defensores de la privacidad ya se expresan en contra de la tecnología.

Katherine Albrecht es directora de Citizens Against Supermarket Privacy Invasion and Numbering (Caspian), grupo de defensa del consumidor que anteriormente ha tenido en la mira técnicas de marketing comunes, como las tarjetas de lealtad de compradores. ¿Por qué tanto escándalo en torno a esta cuestión que es prácticamente un asunto de gestión de la cadena de suministro? Albrecht, estudiante de doctorado de la Universidad de Harvard, tiene la inquietud de que, si las etiquetas se incluyen en la ropa, las empresas (o las instituciones gubernamentales) podrán rastrear los movimientos de las personas que la usan. Ella advierte: "muy pocas personas comprenden las enormes consecuencias de esto". Albrecht estableció un sitio Web (www.spychips.org) para que la ayudara a difundir sus argumentos a nivel mundial. La Grocery Manufacturers Association (GMA, Asociación de Productores de Comestibles), preocupada por estas actividades, comenzó a investigar los antecedentes personales de Albrecht en un intento por desacreditarla o avergonzarla. El ardid tuvo un efecto contraproducente cuando un correo electrónico interno de la GMA fue enviado de manera inadvertida a Albrecht; la GMA se disculpó más tarde.

Benetton respondió a la publicidad negativa en torno a las etiquetas al asegurar a los consumidores que no coloca etiquetas a ninguna prenda individual en sus tiendas. En la primavera de 2003, Wal-Mart canceló un programa experimental que colocaría etiquetas en rastrillos y hojas de afeitar. Durante un programa de prueba realizado en la cadena de supermercados Tesco en Gran Bretaña, los consumidores que compraron rastrillos de afeitar Gillette etiquetadas fueron fotografiados. En esta prueba, la meta era evitar el robo en tiendas; cada fotografía se eliminaba cuando el comprador pagaba el rastrillo de afeitar en la caja registradora. La cadena de supermercados Metro Group de Europa siguió adelante con un experimento de dos meses que consistía en establecer estantes inteligentes en las tiendas alemanas para rastrear la presencia de artículos etiquetados. Después de obtener una tarjeta de lealtad Metro, Albrecht descubrió un chip RFID oculto en ella. Metro usaba las tarjetas junto con las mercancías etiquetadas para rastrear todas las compras del cliente. Después de que Albrecht hizo pública la noticia, Metro retiró las tarjetas y prometió que ya no distribuiría tarjetas etiquetadas.

A pesar de la controversia, Wal-Mart sigue adelante con sus planes de integrar la RFID en su cadena de suministro. La empresa dijo a sus principales proveedores que, a partir de enero de

2005, deben colocar RFIDs en cada plataforma y caja de productos. Al típico estilo de Wal-Mart, el minorista estipuló que los proveedores deben absorber el costo de implementación del programa RFID. A pesar del costo involucrado y de la controversia en torno al asunto de privacidad, la RFID promete beneficiar a consumidores e intermediarios de canal por igual. Aunque Wal-Mart hace alarde de tener el sistema de gestión de inventarios más sofisticado de la industria, un estudio descubrió que, en cualquier momento dado, 7 por ciento de los artículos que los compradores esperan encontrar en Wal-Mart están temporalmente fuera de existencia. Puesto que los minoristas podrán determinar la ubicación exacta de un embarque, se reducirá la pérdida por robo o simples errores. Las tiendas pueden disminuir la cantidad de inventario excesivo y habrá menos posibilidad de que los consumidores se desanimen con una situación de existencias agotadas.

La controversia ganó nuevo impulso en el otoño de 2005 cuando Albrecht publicó un libro titulado *Spychips: How Major Corporations and Government Plan to Track Your Every Move with RFID*. En su primera semana, *Spychips* estuvo en la lista de los 10 libros de no ficción más vendidos de Amazon.com. Además, Albrecht comenzó a producir y distribuir DVDs sobre los posibles peligros de la RFID. Entretanto, los minoristas y mercadólogos continuaron con sus intentos por implementar sistemas de inventarios basados en la RFID. En 2006 se introdujeron etiquetas mejoradas de segunda generación. Dick Cantrell, que supervisa el programa RFID de Procter & Gamble, se siente entusiasmado por el potencial de la tecnología y comentó a *Financial Times*: "ahora, estamos estableciendo una nueva forma de hacer negocios y P&G está comprometida, y sé que Wal-Mart está comprometida a un alto nivel".

Preguntas de repaso

1. ¿Por qué cree que Katherine Albrecht sospecha de los motivos de la industria minorista para emplear la RFID?
2. ¿Qué debe hacer la industria minorista en respuesta a la controversia creciente sobre la RFID?
3. ¿Se debe obligar a los minoristas a revelar cuando están usando chips RFID en sus productos?

Fuentes: Jack Neff, "Surprising Bestseller Blasts P&G, Wal-Mart", *Advertising Age,* 17 de octubre de 2005, p. 6; Peter Sanders, "Casinos Bet on Radio-ID Gambling Chips", *The Wall Street Journal,* 15 de mayo de 2005, pp. B1, B7; Neff, "Privacy Activist Albrecht Tackles Marketers Head On", *Advertising Age,* 19 de abril de 2004, p. 54; Barnaby J. Feder, "Wal-Mart Hits More Snags in Its Push to Use Radio Tags to Track Goods", *The New York Times,* 29 de marzo de 2004, p. C4; John Gapper, "Privacy Gets a Price-Tag When Bugs Go Shopping", *Financial Times,* 2 de marzo de 2004, p. 13; Kevin J. Delaney, "Inventory Tool to Launch in Germany", *The Wall Street Journal,* 12 de enero de 2004, p. B5; Neff, "P&G Products to Wear Wire", *Advertising Age,* 15 de diciembre de 2003, pp. 1, 32; Feder, "Wal-Mart Plan Could Cost Suppliers Millions", *The New York Times,* 10 de noviembre de 2003, p. C2; Feder, "How to Find that Needle Hopelessly Lost in the Haystack", *The New York Times,* 29 de septiembre de 2003, pp. C1, C4.

13 Decisiones de comunicación en el marketing global I

PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

El whisky escocés es un ejemplo de libro de un producto global. Los consumidores adinerados con paladares exigentes no dudan en pagar precios más altos por las mejores marcas globales, como Chivas Regal y Johnnie Walker. Además, los bebedores de whisky escocés de todo el mundo asocian el whisky color ámbar con metas deseables, como el éxito y el logro. A finales de la década de 1990, Diageo, el propietario de la marca Johnnie Walker, lanzó una campaña publicitaria global con el lema publicitario "Keep walking" (Sigue caminando). El tema, desarrollado por la agencia de publicidad británica Bartle Bogle Hegarty (BBH), se relacionó con el logotipo de la marca: un caballero con sombrero de copa y saco rojo caminando. Sin embargo, según lo entiende el equipo de BBH que trabaja para la cuenta de Johnnie Walker, las cosas que constituyen un "logro" varían de una cultura a otra. Por ejemplo, en China, la autosatisfacción que se asocia con el logro de una meta puede no ser suficiente, ya que también es importante que los compañeros reconozcan el logro. Por esta razón, BBH creó una campaña de marketing específica para China. Un anuncio muestra a dos golfistas dando golpes cada vez más extremos que incluyen un lanzamiento desde el techo de un carrito de golf y una pelota que golpean por debajo de un cocodrilo. La campaña coincidió con un crecimiento rápido del mercado; después de que China se unió a la OMC en 2001, los aranceles sobre los licores importados se redujeron de 65 a 10 por ciento. De acuerdo con la Scotch Whiskey Association (Asociación del Whisky Escocés), las exportaciones de whisky a China sumaron un total de 46 millones de libras esterlinas en 2005, a partir de una cifra de sólo 1.5 millones de libras esterlinas en 2001. En la actualidad, Johnnie Walker tiene una participación en el mercado de whisky de China del 34 ciento.

La publicidad y otras formas de comunicación son herramientas decisivas en el programa de marketing. Las comunicaciones de marketing (la *P* de promoción de la mezcla de marketing) se refieren a todas las formas de comunicación que usan las organizaciones para informar, recordar, explicar, persuadir e influir en las actitudes y el comportamiento de compra de los clientes y otros participantes. El propósito principal de las comunicaciones de marketing es informar a los clientes sobre los beneficios y valores que ofrece una empresa, producto o servicio. Los elementos de la mezcla de promoción son la publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas. El marketing global usa todos estos elementos de manera individual o en diversas combinaciones. El reto que enfrentan los expertos en marketing de Johnnie Walker y de otras marcas de whisky escocés es desarrollar e implementar estrategias de promoción que tengan una fuerte presencia en las mentes de los consumidores de todo el mundo, al mismo tiempo que comuniquen un mensaje claro a los consumidores de países individuales.

Como lo demuestra la experiencia de Diageo en China, el ambiente en el que se implementan los programas y las estrategias de comunicación de marketing varía de un país a otro. El reto de comunicarse de una manera eficaz a través de las fronteras es una razón por la que las empresas globales y sus agencias de publicidad adoptan un concepto conocido como **comunicaciones integradas de marketing** (**IMC**, por sus siglas en inglés). Los que respaldan el concepto IMC reconocen explícitamente que los diversos elementos de la estrategia de comunicación de una empresa deben coordinarse de manera

Como se ha señalado a lo largo del libro, los productos y marcas globales compiten a menudo con los locales. En China, el whisky escocés Johnnie Walker compite con Maotai, un licor claro y perfumado relacionado con la provincia sudoccidental de Gui Zhou. Maotai se empaca en una caja lujosa con una botella de vidrio en su interior. El alcohol es "el" regalo que los chinos obsequian al visitar a sus amigos. Una sola botella de Maotai cuesta desde 25 hasta más de 1,000 dólares, dependiendo de la calidad.

cuidadosa.[1] Por ejemplo, Nike adoptó el concepto IMC. Trevor Edwards, vicepresidente de gestión de marcas y categorías globales de Nike, comentó:

> Creamos demanda para nuestra marca al ser flexibles sobre la manera de contar la historia. No nos apegamos de manera estricta a una sola estrategia... Tenemos un modelo integrado de marketing que incluye todos los elementos de la mezcla de marketing, desde el marketing digital hasta el deportivo, desde el marketing de eventos hasta la publicidad y el entretenimiento, todos sentados a la mesa generando ideas.[2]

Este capítulo examina la publicidad y las relaciones públicas desde la perspectiva del experto en marketing global. El capítulo 14 aborda la promoción de ventas, la venta personal, el marketing de eventos y los patrocinios. Al estudiar estos capítulos, recuerde las palabras de Edwards: todas las herramientas de comunicación aquí descritas deben usarse de tal manera que refuercen un mensaje consistente sobre un producto, marca o empresa.

PUBLICIDAD GLOBAL

La **publicidad** se define como cualquier mensaje patrocinado y pagado que se comunica en forma no personal. Algunos mensajes de publicidad están diseñados para comunicarse a las personas de un solo país o área de mercado. La publicidad regional o pan-regional se crea para las audiencias de varios mercados nacionales, como Europa o América Latina. La **publicidad global** se define como los mensajes

[1] Thomas R. Duncan y Stephen E. Everett, "Client Perception of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research,* mayo-junio de 1993, pp. 119-122; vea también Stephen J. Gould, Dawn B. Lerman y Andreas F. Grein, "Agency Perceptions and Practices on Global IMC", *Journal of Advertising Research* 39, No. 1, enero-febrero de 1999, pp. 7-20.

[2] Gavin O'Malley, "Who's Leading the Way in Web Marketing? It's Nike, Of Course", *Advertising Age,* 26 de octubre de 2006, p. D3.

cuyo arte, texto, encabezados, fotografías, lemas publicitarios y otros elementos se desarrollaron expresamente para adaptarlos a nivel mundial. Además de Diageo, entre otras empresas que han usado temas globales se encuentran McDonald's ("Me encanta"), ("Soluciones para un pequeño planeta), De Beers ("Un diamante es para siempre"), BP ("Más allá del petróleo") y Vodafone ("Tu voz"). En el capítulo 10 señalamos que algunas empresas globales ofrecen de manera simultánea productos y marcas locales, internacionales y globales a compradores de diferentes partes del mundo. Lo mismo ocurre con la publicidad: una empresa global puede usar publicidad para un solo país además de campañas de alcance regional y global.

Una empresa global que tiene la capacidad para transformar con éxito una campaña nacional en una de nivel mundial o crear una nueva campaña global desde cero, posee una ventaja de marketing decisiva. La búsqueda de una campaña de publicidad global debe reunir a todos los que están involucrados con el producto para compartir información y aprovechar sus experiencias. Las campañas globales con temas unificados ayudan a crear identidades de producto y marca a largo plazo y permiten ahorros significativos al reducir el costo relacionado con la producción de los anuncios. Las áreas de mercado regionales, como Europa, experimentan una entrada de marcas globales estandarizadas a medida que las empresas se alinean para servir a una región unificada, realizando adquisiciones y evaluando planes de producción y políticas de precios. Desde el punto de vista del marketing, la gran cantidad de actividad que tiene lugar volverá a las marcas verdaderamente paneuropeas en un corto periodo. Este fenómeno acelera el crecimiento de la publicidad global.

El potencial de una publicidad global eficaz también aumenta conforme las empresas reconocen y adoptan nuevos conceptos como las "culturas de productos". Un ejemplo es la globalización de la cultura de la cerveza que se observa en la popularidad de los bares estilo alemán en Japón y los bares estilo irlandés en Estados Unidos. De modo similar, la globalización de la cultura del café ha creado oportunidades de mercado para empresas como Starbucks. Las empresas también reconocen que algunos segmentos de mercado pueden definirse de acuerdo con la demografía global (por ejemplo, la cultura de los jóvenes) más que con la cultura étnica o nacional. Por ejemplo, los zapatos deportivos y otras prendas de vestir pueden dirigirse a un segmento mundial de hombres entre 18 y 25 años de edad. William Roedy, presidente global de MTV Networks, percibe claras implicaciones de esas culturas de productos para la publicidad. MTV es sólo uno de los medios que permiten que las personas de casi cualquier parte vean cómo vive el resto del mundo y conozcan los productos que son populares en otras culturas.

De acuerdo con los datos recopilados por ZenithOptimedia, los gastos de publicidad mundial en 2005 excedieron los 400 mil millones de dólares. Puesto que la publicidad se diseña con frecuencia para agregar valor psicológico a un producto o marca, desempeña un papel de comunicación más importante en el marketing de productos de consumo que en el de productos industriales. Por lo general, los productos de bajo costo y compra frecuente requieren un fuerte apoyo de promoción que a menudo toma la forma de publicidad de recordación. Las empresas de productos de consumo encabezan la lista de los grandes inversionistas en publicidad global. P&G, Unilever, L'Oréal y Nestlé son empresas cuya "globalidad" se infiere de la proporción significativa de gastos de publicidad realizados fuera de los mercados de sus países de origen. La tabla 13-1 muestra la clasificación que hace *Advertising Age* de los expertos en marketing global en términos de gastos de publicidad. Los 100 principales anunciantes gastaron casi 100 mil millones de dólares en 2005; además, los 100 más importantes gastaron 47,500 millones de dólares en publicidad en Estados Unidos. Un análisis detallado de la tabla 13-1 proporciona indicios del grado de los esfuerzos de globalización de una empresa. Por ejemplo, los gigantes de los productos empacados P&G y Unilever invirtieron montos significativos en las principales regiones del mundo. En contraste, la tabla muestra que el alcance geográfico de Vodafone del Reino Unido se limita principalmente a Europa y Asia.

La publicidad global también ofrece a las empresas economías de escala en publicidad, así como mayor acceso a los canales de distribución. Cuando el espacio de anaquel escasea, una empresa debe convencer a los minoristas de que exhiban sus productos en lugar de los productos de los competidores. Una marca global apoyada por publicidad global puede ser muy atractiva porque, desde el punto de vista del mino-

el resto de la historia

Marketing de whisky escocés en China

Orlando Hooper-Greenhill de BBH explica las ideas generales que se incorporaron en la campaña y comenta: "el marketing de Johnnie Walker en China necesitaba reflejar la importancia de las percepciones del grupo de compañeros y de la familia sobre los logros de un individuo e incorporar al mismo tiempo el hecho de que el whisky es una bebida juvenil". Hooper-Greenhill también señala que, en China, el whisky se consume en contextos más diversos que en el Occidente. En las propias palabras de Hooper-Greenhill: "se requirieron diferentes mensajes para reflejar los distintos ambientes en los que el whisky se consume, y para áreas más urbanizadas y menos urbanizadas".

La segmentación de mercado es una parte integral de la estrategia de Diageo para entrar al mercado chino. Kenneth McPherson, director administrativo de Diageo China, comenta: "el tamaño del mercado y la compleja composición demográfica da lugar a hábitos y patrones de consumo totalmente diferentes en distintas partes de China". El primer segmento, los hombres *guanxi*, son hombres de negocios orientados al estatus, de 35 a 45 años de edad, que dedican gran parte del tiempo a crear redes y tratar de establecer acuerdos de negocios. El segundo segmento, formado por "mujeres fuertes e independientes", también corresponde a la categoría de 35 a 45 años de edad. Un tercer segmento está integrado por hombres y mujeres de 25 a 35 años de edad que ascienden en la escala social y desean ser considerados como vanguardistas. Por último, "la generación que elige" consiste en aquellos que están en la tercera década de la vida y buscan nuevas experiencias.

Aunque Johnnie Walker ha logrado mucho éxito en China, la marca está en segundo lugar después de Chivas Regal, que domina una participación en el mercado del 50 por ciento. Durante décadas, Chivas disfrutó de una reputación global como *el* whisky escocés de lujo. Como ocurrió con Johnnie Walker, la estrategia promocional de la marca también requería frecuentes campañas de publicidad globales. Por ejemplo, a principios de la década de 1990, una campaña impresa se vinculó al lema publicitario "Siempre habrá un Chivas Regal". La campaña presentaba una serie de imágenes universales y se tradujo a 15 idiomas. A los gerentes de cada uno de los 34 países se les autorizó elegir anuncios individuales de la campaña que considerarán adecuados para sus mercados.

En el año 2000, Pernod Ricard SA de Francia adquirió la marca Chivas Regal de Seagram. Entre 2000 y 2002, Chivas experimentó una disminución general del 10 por ciento en su volumen de ventas, en tanto que Johnnie Walker anunció una ganancia del 12 por ciento. Antes de la adquisición, Pernod Ricard era reconocida por Ricard, una bebida con sabor a anís conocida como *pastis*. Algunos observadores de la industria se cuestionaban si una empresa que se había centrado en las denominadas marcas locales de "segundo orden" tenía las habilidades de marketing necesarias para revitalizar una marca verdaderamente global como Chivas. Un analista comentó: "Pernod Ricard era una empresa francesa muy grande que pasaba por un buen momento. Ahora, están adquiriendo las grandes marcas globales que requieren diferentes habilidades. La pregunta es, ¿poseen las habilidades necesarias?"

El presidente de Ricard, Patrick Ricardo, confía en que el equipo de gerentes de Pernod Ricard tiene las habilidades requeridas para lograr el éxito en el mercado global frente a gigantes como Diageo. Por un lado, la estrategia descentralizada de la empresa está bien adaptada a un sector de la industria caracterizado por gustos locales. A diferencia de Diageo, Ricard evitó las agencias de publicidad británicas y eligió a TBWA París. *Impact*, una revista comercial de la industria, comentó que "Cuando sabes", el enigmático lema publicitario desarrollado para la última campaña publicitaria de Chivas realizada por Seagram, era "totalmente ineficaz". Martin Riley, director internacional de marketing de la unidad Chivas Brothers de Ricard, explicó: "cuando entras a muchos países que no son principalmente de habla inglesa, como los de Asia o América del Sur, los consumidores prefieren que utilices una frase completa". Un nuevo lema: "Ésta es la vida Chivas", se diseñó para satisfacer las aspiraciones de los bebedores de Chivas de todo el mundo.

En China, este lema fue reemplazado en 2005 por "Ésta es la experiencia festiva Chivas". TEQUILA/China, la agencia que desarrolló el tema, deseaba captar a más adultos jóvenes cosmopolitas adinerados. La investigación de la agencia indicó un deseo de recreación y viajes. La agencia desarrolló un programa de comunicación centrado en una serie de fiestas que tuvieron como escenario a Shangai, Beijing y otras ciudades estratégicas. Cada fiesta tuvo un tema distinto; uno se llamó "Vida futurista 2070 Chivas", en tanto que otra se denominó "Fiebre de disco psicodélica de los 70 de la vida Chivas". Los asistentes a las fiestas podían probar cócteles de Chivas, disfrutar maquillajes de moda y escuchar lo último de la música.

Fuentes: Andrew Bolger, "Whiskey Finds New Lovers in New Markets", Financial Times, *17-18 de febrero de 2007, p. 9; Meg Carter, "Diageo Splashes Out on China's Whiskey Drinkers",* Financial Times, *14 de noviembre de 2006, p. 6; "Chivas Regal",* Media Asia, *21 de octubre de 2005; R. W. Apple Jr., "A Rugged Drink for a Rugged Land",* The New York Times, *16 de julio de 2003, pp. D1, D7; Adam Jones, "Pernod Mulls Next Wave of Consolidation",* Financial Times, *9 de marzo de 2004, p. 14; Deborah Ball, "Scotch on the Rocks? 'Single Malt' Diversifies",* The Wall Street Journal, *30 de diciembre de 2003, pp. B1, B4; Adam Jones, "Global Media Campaign Aims to Stress the Importance of Being Chivas",* Financial Times-Scotch Whiskey Special Report, *28 de noviembre de 2003, p. 10; Deborah Ball, "Pernod Acquisition Has Mixed Well",* The Wall Street Journal, *11 de noviembre de 2002, p. B3.*

rista, es menos probable que caduque en los estantes. Landor Associates, una empresa que se especializa en identidad y diseño de marca, determinó recientemente que Coca-Cola tiene la conciencia de marca y la posición de estima número uno en Estados Unidos, número dos en Japón y número seis en Europa. Sin embargo, no siempre es necesaria la estandarización, ni siquiera se aconseja. El café Nescafé de Nestlé se comercializa como una marca global, aun cuando los mensajes publicitarios y la formulación del producto varían para adaptarlos a las diferencias culturales.

Tabla 13-1

Las 25 empresas globales más importantes en el campo del marketing, 2005 (millones de dólares)

Empresa/ Oficinas generales	Gasto publicitario mundial	Gasto publicitario en Estados Unidos	Gasto publicitario en Asia*	Gasto publicitario en Europa	Gasto publicitario en América Latina
1. Procter & Gamble (Estados Unidos)	8,190	3,410	1,743	2,553	216
2. Unilever (Reino Unido, Países Bajos)	4,272	761	1,048	2,107	227
3. General Motors Corp. (Estados Unidos)	4,173	3,004	138	800	92
4. Toyota Motor Corp. (Japón)	2,800	1,076	1,096	511	19
5. L'Oréal (Francia)	2,773	794	236	1,633	35
6. Ford Motor Co. (Estados Unidos)	2,645	1,583	108	801	69
7. Time Warner (Estados Unidos)	2,479	2,061	91	272	20
8. DaimlerChrysler (Estados Unidos, Alemania)	2,104	1,590	46	375	32
9. Nestlé (Suiza)	2,033	561	274	1,048	105
10. Johnson & Johnson (Estados Unidos)	1,968	1,386	190	324	17
11. Honda Motor Co. (Japón)	1,854	861	781	159	13
12. Walt Disney Co. (Estados Unidos)	1,813	1,413	117	245	1
13. Nissan Motor Co. (Japón)	1,778	1,023	488	173	30
14. Coca-Cola Co. (Estados Unidos)	1,752	471	421	660	119
15. Altria Group (Estados Unidos)	1,690	1,189	43	404	11
16. PepsiCo (Estados Unidos)	1,644	1,129	150	210	91
17. GlaxoSmithKline (Reino Unido)	1,610	1,163	102	282	33
18. Sony Corp. (Japón)	1,607	996	259	275	11
19. McDonald's Corp (Estados Unidos)	1,554	765	312	394	27
20. Volkswagen (Alemania)	1,547	425	29	1,009	48
21. Reckitt Benckiser (Reino Unido)	1,408	256	140	948	24
22. Vodafone Group (Reino Unido)	1,329	0	538	774	0
23. Deutsche Telekom (Alemania)	1,319	526	0	790	0
24. Grupo Danone (Francia)	1,291	80	10	1,123	56
25. General Electric Co. (Estados Unidos)	1,282	1,131	17	98	0

*Asia incluye a Australia y Nueva Zelanda
Fuente: Advertising Age, 20 de noviembre de 2006.

Contenido de la publicidad global: el debate entre la "estandarización" y la "adaptación"

Los expertos en comunicación concuerdan casi siempre en que los requisitos generales de la comunicación eficaz y la persuasión son fijos y no varían de un país a otro. Lo mismo sucede con los componentes del proceso de comunicación: el experto en marketing es el emisor del mensaje; el mensaje debe ser codificado, transmitido a través del canal o canales apropiados y decodificado por un miembro de la audiencia meta. La comunicación ocurre sólo cuando el mensaje deseado se transmite del emisor al receptor. Cuatro obstáculos importantes pueden comprometer el intento de una organización de comunicarse con los clientes de cualquier sitio:

1. El mensaje puede no llegar al receptor deseado. Este problema puede ser el resultado de la falta de conocimiento del publicista sobre los medios adecuados para alcanzar ciertos tipos de audiencias.
2. El mensaje alcanza a la audiencia meta, pero puede no ser comprendido o incluso ser malentendido. Esto se debe a una comprensión inadecuada del nivel de sofisticación de la audiencia meta o a una codificación incorrecta.
3. El mensaje alcanza a la audiencia meta y es comprendido, pero puede no impulsar al receptor a actuar. Esto ocurre debido a una falta de conocimiento cultural sobre una audiencia meta.

4. El *ruido* puede afectar la eficacia del mensaje. En este caso, el ruido es una influencia externa, como una publicidad competitiva, otro personal de ventas y confusión en el extremo del receptor. Estos factores pueden deteriorar la eficacia final de la comunicación.

La pregunta clave para los expertos en marketing global es si el mensaje publicitario *específico* y la estrategia de medios deben cambiarse según la región o el país debido a los requisitos ambientales. Los partidarios de la estrategia "un mundo, una voz" para la publicidad global creen que ha llegado la era de la villa global y que los gustos y las preferencias convergen en todo el mundo. De acuerdo con el argumento de la estandarización, la gente de todas partes desea los mismos productos por las mismas razones. Esto significa que las empresas pueden lograr importantes economías de escala unificando la publicidad alrededor del mundo. Los anunciantes que prefieren la estrategia de adaptación local se muestran escépticos ante el argumento de la villa global. En su lugar, afirman que los consumidores aún difieren de un país a otro y se debe llegar a ellos por medio de una publicidad adaptada a sus respectivos países. Los partidarios de la adaptación local señalan que la mayoría de los errores graves ocurre porque los anunciantes no logran comprender (ni adaptarse a) las culturas extranjeras. Hace una década, Nick Brien, director administrativo de Leo Burnett, explicó la situación de esta manera:

> A medida que la fuerza de los medios tradicionales disminuye cada día, el desarrollo de marca local es cada vez más costoso y el desarrollo de marca internacional se vuelve más económico. El reto para los anunciantes y las agencias es encontrar anuncios que funcionen en distintos países y culturas. Al mismo tiempo que existe esta tendencia global, hay una tendencia a la adaptación local en aumento. Cada vez es más importante comprender los requisitos de ambas.[3]

Durante la década de 1950, la opinión generalizada entre los profesionales de la publicidad era que la publicidad internacional eficaz requería asignar la responsabilidad de la preparación de una campaña a una agencia local. A principios de la década de 1960, esta idea de delegación local fue desafiada en muchas ocasiones. Por ejemplo, Eric Elinder, director de una agencia publicitaria sueca, escribió: "¿por qué tres creativos de tres diferentes países deben sentarse a diseñar la misma plancha eléctrica y tres redactores publicitarios deben escribir lo que, después de todo, es casi el mismo texto para la misma plancha?".[4] Elinder argumentaba que las diferencias de consumo entre países estaban disminuyendo y que él serviría con más eficacia a los intereses de un cliente al designar especialistas que trabajaran para diseñar una fuerte campaña internacional. La campaña se presentaría con modificaciones insignificantes que consistirían sobre todo en traducir el texto bien adaptado al idioma de cada país específico.

Al comenzar la década de 1960, Pierre Liotard-Vogt, el director general de Nestlé en ese momento, expresó un punto de vista similar en una entrevista para *Advertising Age*.

> *Advertising Age:* ¿Los gustos y las preferencias son diferentes en cada uno de los países donde hace negocios?
>
> *Liotard-Vogt:* Los dos países donde quizá vendemos más café instantáneo son Inglaterra y Japón. Antes de la guerra no se bebía café en esos países y escuchaba a la gente decir que era inútil tratar de vender café instantáneo a los ingleses porque sólo beben té y que tenía aún menos caso venderlo a los japoneses porque éstos beben té verde y no les interesa nada más.

[3] Meg Carter, "Think Globally, Act Locally", *Financial Times,* 30 de junio de 1997, p. 12.
[4] Eric Elinder, "International Advertisers Must Devise Universal Ads, Dump Separate National Ones, Swedish Ad Man Avers", *Advertising Age,* 27 de noviembre de 1961, p. 91.

Cuando yo era muy joven, vivía en Inglaterra y, en ese tiempo, si le comentabas a algún inglés sobre comer espagueti, pizza o algo similar, sólo te habría visto y hubiera pensado que eso era quizás comida para italianos. Actualmente, en cada esquina de Londres encuentras pizzerías y restaurantes de espagueti.

Así que no creo en [ideas preconcebidas sobre] los "gustos nacionales". Son "hábitos" y no son lo mismo. Si ofreces al público un alimento distinto, incluso si lo desconoce en un principio, también lo disfrutará cuando se acostumbre a él.

En cierta medida sabemos que en el norte prefieren un café más suave, ligeramente ácido y menos tostado; en el sur les gusta muy fuerte. Así que no puedo decir que las diferencias en gustos no existen. Pero es un error creer que esos gustos son fijos y no pueden cambiarse.[5]

El debate entre "estandarizado y adaptado localmente" adquirió una enorme fuerza después de la publicación de 1983, mencionada en capítulos previos, del artículo del profesor Ted Levitt publicado en el *Harvard Business Review*: "The Globalization of Markets". Recientemente, las empresas globales han adoptado una técnica conocida como **publicidad estándar**. Ésta es similar al concepto de plataforma global de productos analizada en el capítulo 10. Una estrategia estándar, que representa un punto intermedio entre 100 por ciento de estandarización y 100 por ciento de adaptación, exige desarrollar un concepto básico pan-regional o de comunicación global al que se adapta el texto, el material gráfico u otros elementos, según lo requieran los mercados nacionales individuales. Por ejemplo, los anuncios de una campaña europea impresa para Boeing compartían elementos básicos de diseño, pero el texto y los elementos visuales se adaptaron localmente según la cultura de cada país.

Gran parte de la investigación sobre este asunto se centró en la adaptación entre los mensajes publicitarios y la cultura local. Por ejemplo, Ali Kanso encuestó a dos grupos distintos de gerentes de publicidad: los que implementaban estrategias de adaptación local para la publicidad y los que adoptaban estrategias estandarizadas. Un hallazgo fue que los gerentes en sintonía con los aspectos culturales tenían preferencia por la estrategia de adaptación local, en tanto que los gerentes menos sensibles a estos aspectos preferían una estrategia estandarizada.[6] Bruce Steinberg, director de ventas de publicidad de MTV Europa, descubrió que las personas responsables de ejecutar campañas globales a nivel local pueden exhibir una fuerte resistencia a una campaña global. Steinberg reportó que, en ocasiones, tuvo que visitar hasta a 20 directores de marketing de la misma empresa para obtener la aprobación de un anuncio pan-europeo de MTV.[7]

"Recuerdo muy pocos anuncios verdaderamente globales que funcionen. Las marcas están frecuentemente en diferentes etapas en todo el mundo y eso significa que es necesario realizar distintos trabajos de publicidad".[8]

Michael Conrad, director creativo de Leo Burnett Worldwide

Como Kanso señala correctamente, es probable que continúe el debate sobre las estrategias publicitarias en los próximos años. La publicidad adaptada de manera local y la estandarizada tienen su lugar y se seguirán usando. La conclusión de Kanso: lo que se requiere para lograr una publicidad internacional exitosa es un compromiso global a la visión local. En el análisis final, la decisión de usar una campaña global o adaptada localmente depende del reconocimiento que hagan los gerentes de las ventajas y desventajas involucradas. Por un lado, una campaña global dará como resultado beneficios importantes de ahorros en costos, mayor control y el posible apalancamiento creativo de un argumento global. Por otro lado, las campañas adaptadas localmente se centran en las características más importantes de un producto o marca en cada país o cultura. La pregunta de *cuándo* usar cada estrategia depende del producto involucrado y de los objetivos de una empresa en un mercado específico. Los anuncios adaptados a una cultura local, no son tan necesarios en el caso de los productos industriales o productos orientados a la tecnología vendidos a consumidores o clientes empresariales.

"Si pudiéramos encontrar un mensaje a nivel global podría ser eficaz, pero, hasta ahora, hay diferentes necesidades en distintos países. Hemos estado en Suecia durante 60 años y en China sólo durante cuatro o cinco años, así que consideramos que las ventas minoristas son locales. Es importante aprovechar el humor local y lo que la gente piensa".[9]

Nils Larsson, gerente de comunicaciones externas de IKEA

5 "A Conversation with Nestlé's Pierre Liotard-Vogt", *Advertising Age,* 30 de junio de 1980, p. 31.

6 Ali Kanso, "International Advertising Strategies: Global Commitment to Local Vision", *Journal of Advertising Research* 32, No. 1, enero-febrero de 1992, pp. 10-14.

7 Ken Wells, "Selling to the World: Global Ad Campaigns, After Many Missteps, Finally Pay Dividends", *The Wall Street Journal,* 27 de agosto de 1992, p. A1.

8 Vanessa O'Connell, "Exxon 'Centralizes' New Global Campaign", *The Wall Street Journal,* 11 de julio de 2001, p. B6.

9 Emma Hall y Normandy Madden, "IKEA Courts Buyers with Offbeat Ideas", *Advertising Age,* 12 de abril de 2004, p. 1.

Estos anuncios, reimpresos por cortesía de Pioneer Hi-Bred International, Inc., son un ejemplo de libro de la publicidad estándar. En general, los diseños son similares. Por ejemplo, los elementos visuales dominantes aparecen en el lado izquierdo y la marca registrada The Better Bt™ (en fuente Sans Serif) se muestra en color blanco sobre fondo oscuro. Los elementos adicionales comunes a ambos anuncios son la firma de la marca en forma de trapezoide y el lema publicitario registrado "Tecnología que rinde.®". En contraste, los elementos visuales son completamente diferentes y los subencabezados y el texto del cuerpo se han adaptado a la cultura local, en lugar de ser sólo traducidos.

En contraste, los gerentes de marketing y publicidad de Pioneer Hi-Bred International usaban con frecuencia publicidad tanto global como adaptada localmente. La gerencia cree que algunos mensajes se prestan a la traducción directa, en tanto que otros requieren crearse de tal manera que sean adecuados para las personas, el mercado y el estilo del país o región específicos. De los anuncios aquí presentados, el superior es para Estados Unidos y el inferior se creó para Québec.

"Los jóvenes de 18 años de edad de París tienen más en común con los jóvenes de su misma edad de Nueva York que con sus propios padres. Compran los mismos productos, ven las mismas películas, escuchan la misma música, beben los mismos refrescos de cola. La publicidad global simplemente funciona con base en esa premisa".[10]

William Roedy, presidente global de MTV Networks

[10] Ken Wells, "Selling to the World: Global Ad Campaigns, after Many Missteps, Finally Pay Dividends", *The Wall Street Journal*, 27 de agosto de 1992, p. A1.

AGENCIAS DE PUBLICIDAD: ORGANIZACIONES Y MARCAS

La publicidad es un negocio de ritmo rápido y el mundo de las agencias publicitarias es fluido y dinámico. Nuevas agencias se forman, las agencias existentes se desmantelan, y la inversión internacional, las ventas de divisiones, las empresas conjuntas y las fusiones y adquisiciones son un hecho de la vida. También hay mucha movilidad en la industria, ya que los directivos y los buenos talentos cambian de una agencia a otra. La tabla 13-2 muestra las 20 **organizaciones de publicidad** globales más grandes, clasificadas según sus ingresos brutos en 2005. La clave para entender la tabla es la palabra *organización*; cada empresa identificada en la tabla 13-2 es una corporación paraguas o sociedad de inversión que incluye una o más agencias de publicidad "centrales", así como unidades que se especializan en marketing directo, servicios de marketing, relaciones públicas o investigación. Como se muestra en la figura 13-1, el árbol genealógico de Omnicom Group es bastante complejo. El grupo incluye tres agencias centrales: BBDO Worldwide, DDB Worldwide Communications y TBWA Worldwide; cada agencia, a su vez, tiene una red global. Omnicom también tiene una agencia, Proximity, cuyo trabajo se lleva a cabo principalmente fuera de Estados Unidos; además, Omnicom posee varias unidades de servicios de marketing, incluyendo Rapp Collins Worldwide, así como Agency.com y otras agencias interactivas. Omnicom genera alrededor del 44 por ciento de sus ingresos anuales a partir de la publicidad y los medios; las relaciones públicas representan el 10 por ciento y la gestión de la relación con el cliente (CRM) 34.5 por ciento. Los servicios especializados, como la publicidad de la atención médica, representan los ingresos restantes, del 11.8 por ciento.

La tabla 13-3 presenta la clasificación de agencias individuales ("marcas" de agencia) según sus ingresos mundiales en 2005. Casi todas las marcas de agencia identificadas en la tabla 13-3 son ***agencias de publicidad de servicio completo***: además de crear publicidad, proporcionan otros servicios, como investigación de mercados, compra de medios y marketing directo. Las agencias presentadas en la tabla 13-3 son propiedad de sociedades de inversión más grandes; además de Omnicom Group, Interpublic, WPP y Publicis, son representadas por marcas de agencia clasificadas en los 10 primeros lugares.

Las empresas pueden crear sus propios anuncios, usar una agencia externa o combinar ambas estrategias. Por ejemplo, Chanel, Benetton, H&M y Diesel dependen de equipos internos de marketing y publicidad para el trabajo creativo; Coca-Cola tiene su propia agencia, Edge Creative, aunque también usa los servicios de agencias externas, como Leo Burnett. Cuando se usan una o más agencias externas, pueden atender las cuentas de productos en muchos países o incluso a nivel global. Es posible seleccionar una agencia local en cada mercado nacional o una agencia con oficinas tanto domésticas como en el extranjero. Al igual que Coca-Cola, Levi Strauss y Polaroid también usan agencias locales. Sin embargo, en la actualidad, hay una tendencia cada vez mayor de que los clientes occidentales designen agencias globales para sus cuentas de productos con el propósito de apoyar la integración de las funciones de marketing y publicidad; las empresas con sede en Japón tienden menos a usar esta estrategia. Por ejemplo, en 1995, Colgate-Palmolive consolidó sus 500 millones de dólares de facturación global con Young & Rubicam. En ese mismo año, IBM consolidó su cuenta de publicidad con Ogilvy & Mather para el lanzamiento de la campaña global "Soluciones para un pequeño planeta". De modo similar, Bayer AG consolidó la mayor parte de su publicidad de productos de consumo de 300 millones de dólares con BBDO Worldwide; Bayer dependía anteriormente de 50 agencias de todo el mundo. Las agencias están conscientes de esta tendencia, por lo que persiguen adquisiciones y empresas conjuntas internacionales para ampliar su alcance geográfico y su capacidad para dar servicio a clientes a nivel global. En un intento por seguir siendo competitivas, muchas pequeñas agencias independientes de Europa, Asia y Estados Unidos forman parte de la Transworld Advertising Agency Network (TAAN). TAAN permite a sus agencias miembros aprovechar los recursos mundiales que de otro modo no estarían disponibles para ellas.

Figura 13-1

"Árbol genealógico" de Omnicom Group

Al seleccionar una agencia de publicidad es necesario considerar los siguientes aspectos:

Organización de la empresa. Las empresas descentralizadas pueden dejar la elección a la subsidiaria local.
Sensibilidad nacional. ¿La agencia global está familiarizada con la cultura y los hábitos de compra locales de un país específico o debe hacer una selección local?
Cobertura de área. ¿La agencia propuesta abarca todos los mercados relevantes?
Percepción del comprador. ¿Qué tipo de conciencia de marca desea la empresa proyectar? Si el producto necesita una fuerte identificación local, sería mejor seleccionar una agencia nacional.

Tabla 13-2

Las 20 organizaciones publicitarias globales más importantes

Organización y ubicación de las oficinas generales	Ingresos mundiales en 2005 (millones de dólares)
1. Omnicom Group (Nueva York)	10,481.1
2. WPP Group (Londres)	10,032.2
3. Interpublic Group of Cos. (Nueva York)	6,274.3
4. Publicis Group (París)	5,107.2
5. Dentsu (Tokio)	2,887.8
6. Havas (Suresnes, Francia)	1,808.0
7. Aegis Group (Londres)	1,577.6
8. Hakuhodo DY Holdings (Tokio)	1,364.0
9. Asatsu-DK (Tokio)	444.8
10. MDC Partners (Toronto/Nueva York)	443.5
11. Carlson Marketing Group (Minneapolis)	370.0
12. Sapient Corp. (Cambridge, MA)	358.4
13. Digitas (Boston)	340.5
14. aQuantive (Seattle)	258.4
15. Aspen Marketing Services (West Chicago, IL)	229.0
16. Media Square (Londres)	215.0
17. HealthSTAR Communications (Woodbridge, NJ)	213.0
18. Cheil Communications (Seúl)	210.7
19. George P. Johnson Co. (Auburn Hills, MI)	193.0
20. Epsilon (Wakefield, MA)	184.4

Fuente: "World's Top 25 Ad Organizations", *Advertising Age,* 1 de mayo de 2006, p. S-2.

A pesar de una tendencia inconfundible hacia el uso de agencias globales para apoyar las iniciativas de marketing global, las empresas con orientaciones geocéntricas se adaptarán a los requisitos del mercado global y seleccionarán a la mejor agencia o a las mejores agencias en conformidad. Las agencias occidentales aún encuentran muy complejos a los mercados como China y Japón; de modo similar, las agencias asiáticas encuentran la misma dificultad para establecer una presencia de agencia local en los mercados occidentales.

Como se menciona más adelante en el capítulo, los profesionales de la publicidad enfrentan una presión cada vez mayor para alcanzar nuevos niveles de creatividad. Algunos críticos de la publicidad se quejan de que las agencias tratan a veces de crear anuncios que ganen premios, reconocimiento y prestigio en vez de anuncios que satisfagan las necesidades de los clientes. La búsqueda de respuestas frescas a los retos de promoción ha impulsado a algunos clientes empresariales a buscar nuevas fuentes de ideas creativas. Por ejemplo, durante años, McDonald's ha dependido de agencias estadounidenses para recibir dirección creativa básica. No obstante, Larry Light, director de marketing global, organizó una competencia que incluyó a agencias de todo el mundo. Una agencia alemana diseñó el lema publicitario "i'm lo-

Tabla 13-3

Las 10 marcas de agencias publicitarias globales más importantes

Agencia	Ingresos mundiales estimados en 2005 (millones de dólares)
1. McCann-Erickson Worldwide (Interpublic)	1,461.1
2. JWT (WPP)	1,313.5
3. BBDO Worldwide (Omnicom)	1,295.7
4. DDB Worldwide Communications (Omnicom)	1,190.6
5. Publicis (Publicis)	1,083.2
6. TBWA Worldwide (Omnicom)	950.2
7. Leo Burnett Worldwide (Publicis)	807.3
8. Ogilvy & Mather Worldwide (WPP)	801.4
9. Grey Worldwide (WPP)	629.1
10. Saatchi & Saatchi (Publicis)	551.8

Fuente: adaptado de "World's Top 10 Core Agency Brands", *Advertising Age,* 1 de mayo de 2006, p. S-2.

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

Wall Street Journal: "Como experto en marketing global, ¿cree en el uso de una sola agencia publicitaria global para satisfacer todas sus necesidades de marketing y medios?"

Peter Weedfald, Samsung Electronics, vicepresidente senior de marketing estratégico para América del Norte: "La responsabilidad de la transmisión de mensajes de publicidad, marketing y comunicaciones debe provenir del interior de la empresa. Si puede encontrar una agencia de primera que pueda llevarlo a cabo, eso es magnífico. El problema de las agencias es que, en ocasiones, llegan y hablan de publicidad y quizás el cliente no la entiende o viceversa. Nosotros trabajamos con Foote Cone & Belding de Interpublic Group, de la que estamos muy orgullosos y que es nuestra agencia interna".

Fuente: Ellen Byron, Samsung Official Prepares for Consumer-Electronics Fight", The Wall Street Journal, *24 de diciembre de 2003, p. B3.*

vin' it" (Me encanta).[11] Las ideas de Leo Burnett China incluían una seña para la campaña global de McDonald's. Light comentó: "China simplemente nos fascinó. No esperábamos esa clase de expresión y alegría. Nuestra expectativa era de más conservadurismo, mucho menos individualidad y más cautela".[12]

CREACIÓN DE LA PUBLICIDAD GLOBAL

Como se sugirió anteriormente en el debate de extensión frente a estandarización, el *mensaje* es el centro de la publicidad. El mensaje específico y la manera de presentarlo dependerán del objetivo del anunciante. ¿El anuncio está diseñado para informar, entretener, recordar o persuadir? Además, en un mundo caracterizado por una sobrecarga de información, los anuncios deben abrirse paso a través de la confusión, captar la atención de la audiencia y permanecer en sus mentes. Esto requiere desarrollar una **estrategia creativa** original y eficaz, que es tan sólo una declaración o concepto de lo que dirá determinado mensaje o campaña. Las agencias de publicidad pueden considerarse como "fábricas de ideas"; en la jerga de la industria, el Santo Grial en el desarrollo de la estrategia creativa es algo que se conoce como **gran idea**. El legendario publicista John O'Toole definió la *gran idea* como "ese destello intuitivo que sintetiza el propósito de la estrategia, une el beneficio del producto con el deseo del consumidor de manera fresca y participativa, da vida al tema y hace que el lector o la audiencia se detenga, vea y escuche".[13] En su libro sobre Subaru of America, Randall Rothenberg describe la gran idea de la siguiente manera:

> La Gran Idea es más fácil de ilustrar que definir y más fácil de ilustrarla por lo que no es, que por lo que es. No es una "posición" (aunque el lugar que ocupa un producto en la mente del consumidor puede ser parte de ella). No es una "ejecución" (aunque la redacción o el estilo gráfico de un anuncio ciertamente contribuye a ella). No es un eslogan (aunque un lema publicitario puede englobarla).
>
> La Gran Idea es el puente entre una estrategia publicitaria, temporal y realista, y una imagen, poderosa y duradera. La teoría de la Gran Idea supone que los consumidores promedio están aburridos en el mejor de los casos y tienden a ser irracionales al decidir qué comprar.[14]

Algunas de las campañas publicitarias más memorables del mundo han logrado el éxito porque se originaron de una idea tan "grande" que la campaña ofrece oportunidades para una variedad de nuevas ejecuciones. Se dice que esa campaña tiene *piernas* porque puede usarse durante largos periodos. La campaña impresa del vodka Absolut

[11] Erin White y Shirley Leung, "How Tiny German Shop Landed McDonald's", The *Wall Street Journal,* 6 de agosto de 2003, pp. B1, B3.
[12] Geoffrey A. Fowler, "Commercial Break: The Art of Selling", *Far Eastern Economic Review,* 30 de octubre de 2003, pp. 30-33.
[13] John O'Toole, *The Trouble with Advertising* (Nueva York: Random House, 1985), p. 131.
[14] Randall Rothenberg, *Where the Suckers Moon* (Nueva York: Vintage Books, 1995), pp. 112-113.

LECCIONES del mercado global

Regulación de la publicidad del tabaco

China

En 1994, el gobierno chino prohibió la publicidad del tabaco en televisión y radio; la prohibición también se hizo extensiva a los anuncios en periódicos, revistas y cine. Con una población de 1,300 millones de habitantes, que incluye a una tercera parte de los fumadores del mundo, China es un mercado potencial masivo para los fabricantes de cigarros en una época de contracción de los mercados occidentales. La prohibición fue parte de la primera ley de anuncios de China. La OMC pidió a los líderes chinos que lanzarán campañas contra el tabaquismo e impusieran controles más estrictos sobre el contrabando de cigarros y mayores impuestos a los productores domésticos de cigarros. Recientemente, China aceptó ratificar el Framework Convention on Tobacco Control (Convenio Marco para el Control del Tabaco) de las Naciones Unidas.

Europa Central

Las empresas tabacaleras se enfrentan a la perspectiva de regulaciones de mercado más estrictas, ya que los países de Europa Central trabajan para cumplir los requisitos de entrada a la Unión Europea. En la República Checa, la Association of Advertising Agencies (ARA, Asociación de Agencias de Publicidad) lucha contra una propuesta para prohibir todos los anuncios de cigarros desde abril de 2001. Jiri Mikes, vicepresidente de ARA, dijo que su organización no se oponía completamente a los cambios en la ley, pero cuestionaba la fecha de implementación del gobierno, ya que la fecha límite de la UE para cumplir las restricciones a la publicidad del tabaco no fue sino hasta 2006. En Lituania, las autoridades comenzaron a vigilar el cumplimiento de la prohibición durante tres años de la publicidad del tabaco el 1 de mayo de 2000; algunos periódicos imprimieron páginas negras como protesta. Jurga Karmanoviene, director de medios de Saatchi & Saatchi Lituania, interpreta la aplicación de la ley como evidencia de que el gobierno envió una señal de que comenzaba a cumplir los requisitos de la UE. Cambios similares ocurren en Polonia, Hungría, Bulgaria y Rumania.

Australia

En junio de 1994, Philip Morris Company inició un juicio para anular la prohibición del gobierno australiano sobre los anuncios de cigarros, argumentando que violaba la libertad de expresión de la empresa. Bajo la ley aprobada en 1992, la publicidad y el patrocinio del tabaco en Australia fueron eliminados gradualmente y prohibidos por completo para 1996, excepto para los eventos internacionales, como las carreras de Fórmula Uno. Philip Morris intentó que se anulara la Commonwealth Tobacco Advertising Prohibition Act (Ley de Prohibición de Publicidad del Tabaco de la Mancomunidad Británica de Naciones) argumentando que la ley iba más allá de evitar los anuncios de cigarros e imponía una amplia gama de restricciones que violaban los derechos básicos. De acuerdo con un directivo de la empresa, "la subsidiaria australiana de Philip Morris opina que las leyes antitabaco violan las garantías implícitas en la Constitución australiana de libertad de comunicación, quebranta el estado de derecho y sobrepasa los poderes del gobierno federal".

Unión Europea

A mediados de 1991 se introdujo una propuesta de prohibición de la publicidad del tabaco en toda la Unión con el objetivo de cumplir las reglas de mercado común del Tratado de Maastricht. La orden habría prohibido la publicidad del tabaco en anuncios espectaculares (billboards) desde julio de 2001; el fin de la publicidad en periódicos y revistas fue programado para 2002, prohibiendo el patrocinio deportivo para 2003 (los deportes de "nivel mundial" como las carreras de Fórmula Uno se excluirían hasta 2006). Las empresas tabacaleras y las asociaciones publicitarias se oponían a la prohibición propuesta. La Comisión Europea justificó la orden con el argumento de que diversos países tenían o consideraban restricciones sobre la publicidad del tabaco y que era necesario establecer reglas comunes sobre el comercio a través de las fronteras. Sin embargo, antes de la fecha de la implementación del mandato el gobierno alemán presentó el asunto ante el Tribunal Europeo de Justicia. Los alemanes argumentaban que éste era ilegal porque la publicidad del tabaco es una cuestión de salud; por lo tanto, el mandato podría adoptarse sólo si los estados miembros la aceptaban por unanimidad. El procurador general de la UE coincidió con el gobierno alemán. El 5 de octubre de 2000, el tribunal dictaminó que el mandato que prohibía los anuncios de tabaco debía anularse. En diciembre de 2002 se adoptó un mandato revisado con relación a la publicidad del tabaco a través de las fronteras que entró en vigor en agosto de 2005. No obstante, el gobierno alemán desafió el nuevo mandato ante el Tribunal Europeo de Justicia con el argumento de que limitaría los anuncios impresos en países individuales para marcas de cigarros locales. No obstante, para 2006, el gobierno alemán trabajaba en un proyecto de ley para prohibir la publicidad del tabaco.

Para R. J. Reynolds International, Philip Morris International, B.A.T. y otros comercializadores de tabaco, la amenaza cada vez menor de una prohibición paneuropea de anuncios de tabaco llega como una buena noticia. La industria gasta entre 600 y 1,000 millones de dólares en publicidad en la UE anualmente. Una prohibición en la UE los habría perjudicado sobre todo en los países donde compiten con arraigados monopolios estatales del tabaco, en específico, Francia, Italia y España.

Fuentes: Geoffrey A. Fowler, "Treaty May Stub Out Cigarette Ads in China", The Wall Street Journal, *2 de diciembre de 2003, pp. B1, B6; Joyce-Ann Gatsoulis, "EU Aspirants Shake Up Tobacco Marketing Scene",* Advertising Age International, *julio de 2000, p. 15; Tony Koenderman y Paul Meller, "EU Topples Tobacco Ad Rules",* Advertising Age, *9 de octubre de 2000, pp. 4, 97; Juliana Koranteng, "EU Ad Ban on Tobacco Under Fire as Illegal,"* Advertising Age, *10 de julio de 2000, pp. 4, 49; "Australia's Ad Ban Is Fought",* The New York Times, *7 de junio de 1994, p. 19; Marcus Brauchli, "China Passes Law in Move to Prohibit Ads for Tobacco",* The Wall Street Journal, *31 de octubre de 1994, p. B10; Lili Cui, "Mass Media Boycott Tobacco Ads",* Beijing Review, *6 de junio de 1994, p. 8; "Tobacco Adverts: Fuming",* Economist, *5 de febrero de 1994, pp. 60-61.*

es un ejemplo perfecto: en el transcurso de dos décadas, la agencia de Absolut creó cientos de juegos de dos palabras sobre el nombre de la marca vinculados con diversas interpretaciones pictóricas de la forma distintiva de la botella. Entre otras campañas basadas en la Gran Idea están las de MSN ("La vida es mejor con la mariposa") y MasterCard ("Hay cosas que el dinero no puede comprar"). En 2003, los directivos de McDonald's iniciaron la búsqueda de una idea suficientemente "grande" para usarla en muchos mercados nacionales aunque la empresa se enfrenta a la desaprobación de los

consumidores de algunos países, quienes la asocian con políticas impopulares del gobierno estadounidense (vea el caso 1-1).

El **argumento publicitario** es la estrategia de comunicación que se relaciona con los motivos de la audiencia meta. Por ejemplo, los anuncios basados en un **argumento racional** dependen de la lógica y hablan al intelecto de la audiencia. Los argumentos racionales se basan en las necesidades de información de los consumidores. Los anuncios que usan un **argumento emocional** apelan a los sentimientos o al sentido del humor de la audiencia deseada y provocan una respuesta emocional que dirigirá el comportamiento de compra. Los elementos del mensaje de un anuncio específico dependerán en parte del argumento empleado. La **propuesta de venta** es la promesa o argumento que capta la razón para comprar el producto o el beneficio que confiere la propiedad de

Resumen informativo **BRIC**

Adaptación de ejecución de anuncios en China

Un reto creativo presentado a Ogilvy & Mather en China ilustra la relación entre la estrategia creativa, el argumento y la ejecución. El cliente, Fanta de Coca-Cola, deseaba un anuncio de televisión nacional que comunicara a los consumidores que Fanta es un antídoto para las presiones diarias de la juventud china. Ésta era la estrategia creativa general; en otras palabras, lo que debía decir el mensaje. ¿Qué tipo de argumento sería adecuado? La bebidas gaseosas se prestan muy bien a los argumentos emocionales; ése fue el argumento que prefirió Ogilvy & Mather. El siguiente paso fue elegir una ejecución específica. Los expertos en marketing de bebidas gaseosas utilizan con frecuencia ejecuciones realistas o de fantasía, que contienen por lo regular un elemento de diversión o humor. Jeff Delkin, director de negocios regionales de Ogilvy en Shangai, comenta que para un anuncio estadounidense, la estrategia creativa podría ejecutarse con la fantasía de un adolescente o imágenes de venganza contra un maestro malo. Sin embargo, en China, no es aceptable desafiar o desacreditar la posición de las figuras de autoridad. El anuncio terminado muestra que beber Fanta puede crear una experiencia divertida en un salón de clases. Cuando un estudiante abre una lata de Fanta, comienzan a brotar naranjas. El maestro atrapa las naranjas y hace malabares con ellas, para el deleite de los estudiantes.

Otro ejemplo es una campaña de Nike creada por Wieden & Kennedy en China. Los anuncios "Just Do It" (Sólo hazlo) de Nike presentan comúnmente atletas famosos y héroes deportivos, y son legendarios por sus argumentos inspiradores. La propuesta de venta es universal: Nike es una marca "genial". No obstante, una ejecución de un anuncio de Nike adaptada localmente, que presentaba a la superestrella china Wang Zhizhi no hacía conexión con los consumidores, ya que éstos preferían inspirarse en los mejores jugadores del mundo más que en una estrella nacional que todavía tenía que demostrar su valía en el ámbito global. Nike probó una ejecución diferente con el tema "Chamber of Fear" (Cámara del temor) que presentaba a la estrella de la NBA James LeBron derrotando a un maestro de kung fu. Este anuncio se prohibió después de quejas presentadas por los consumidores. En 2006, Nike lanzó una nueva campaña que mostraba a jóvenes chinos que habían superado obstáculos personales para sobresalir en los deportes. A los jóvenes se les motivó para compartir sus historias en las tiendas Nike o en el sitio Web de la empresa, www.nike.com.cn/justdoit. Los visitantes del sitio Web también pueden ver películas cortas de tres a cuatro minutos de duración que presentan a jóvenes chinos practicando deportes en lugares conocidos. Las versiones cortas de las películas se usan como anuncios de televisión. Jesse Lin, director administrativo de Wieden en Shangai, comentó: "la generación más joven de China está en el camino formar su propio estilo, mezclando elementos chinos con influencias que han absorbido del occidente, aunque no creen que necesiten aprender del occidente. Nike reconoció esto y desea ser parte de esta nueva generación, en vez de decirle lo que debe hacer".

McDonald's también usó una campaña adaptada localmente para el lanzamiento chino de la hamburguesa Quarter Pounder; irónicamente, la campaña llegó cuando el gigante de la comida rápida retiró platillos del menú, como un pollo estilo asiático o rollos de carne de res con arroz creados para ser atractivos a los gustos chinos. En China, la carne de res es considerada como un producto costoso y de lujo; se piensa que aumenta la energía y eleva el atractivo sexual. En chino, la palabra *beef* sugiere hombría, fuerza y destreza. Los comerciales de televisión para la hamburguesa Quarter Pounder son sensuales: incluyen acercamientos del cuello y la boca de una mujer junto con imágenes de fuegos artificiales y borbotones de agua. Una voz superpuesta dice: "Puedes sentirla. Más gruesa. Puedes probarla. Más jugosa". Los anuncios impresos también transmiten insinuaciones sexuales. Una ejecución muestra una "bella toma" de una hamburguesa Quarter Pounder con un acercamiento extremo de la boca de una mujer al fondo. El texto dice: "Parte de tu cuerpo se emocionará. Percibirás 100 por ciento la carne de res". Jeffrey Schwartz, director de operaciones chinas de McDonald's, explica: nuestros clientes son jóvenes, moderno y bilingües. Si no somos agudos en las comunicaciones ni estamos a la vanguardia en tecnología, éste cliente nos descartará".

Fuentes: Gordon Fairclough y Janet Adamy, "Sex, Skin, Fireworks, Licked Fingers-It's a Quarter Pounder Ad in China", The Wall Street Journal, *21 de septiembre de 2006, pp. B1, B2; Geoffrey A. Fowler, "Commercial Break: The Art of Selling",* Far Eastern Economic Review, *30 de octubre de 2003, p. 32; Normandy Madden, "Nike Drops Its American Idols",* Advertising Age, *20 de marzo de 2006, p. 12.*

éste. Como los productos están con frecuencia en diferentes etapas de su ciclo de vida en diversos mercados nacionales, y debido a las diferencias culturales, sociales y económicas que existen en esos mercados, el argumento o propuesta de venta más eficaz para un producto puede variar de un mercado a otro.

La publicidad global eficaz también puede requerir el desarrollo de diferentes presentaciones del argumento o la propuesta de venta del producto. La manera de presentar un argumento o propuesta se denomina **ejecución creativa**. En otras palabras, hay diferencias entre *qué* se dice y *cómo* se dice. El personal de la agencia puede elegir entre diversas ejecuciones, como la venta directa, evidencia científica, demostración, comparación, testimonio, escena de la vida, animación, fantasía y dramatización. La responsabilidad de decidir sobre el argumento, la propuesta de venta y la ejecución adecuada radica en los **creativos**, un término que se aplica a los directores de arte y a los redactores de textos publicitarios.

Dirección y directores de arte

La presentación visual de un anuncio (el "lenguaje corporal") es asunto de la **dirección de arte**. El creativo de la agencia con la responsabilidad general de la apariencia en conjunto de un anuncio se conoce como director de arte. Esta persona elige las imágenes gráficas, las fotografías, los estilos de fuente y otros elementos visuales que aparecen en el anuncio. Algunas formas de presentación visual se comprenden universalmente. Por ejemplo, Revlon usó un productor francés para desarrollar comerciales de televisión en inglés y español para usarlos en mercados internacionales. Estos comerciales se filman en ambientes parisinos, pero comunican argumentos universales y los beneficios específicos de los productos Revlon. Al producir sus anuncios en Francia, Revlon obtiene comerciales eficaces de televisión a un costo mucho menor del que habría pagado por producirlos en Estados Unidos. PepsiCo ha usado cuatro comerciales básicos para comunicar sus temas publicitarios. El escenario básico de jóvenes divirtiéndose en una fiesta o una playa se ha adaptado para reflejar el ambiente físico general y las características raciales de América del Norte, América del Sur, Europa, África y Asia. En estos comerciales, la música también se ha adaptado para satisfacer los gustos regionales, desde el rock and roll en América del Norte hasta el bossa nova en América Latina y el high life en África.

El experto en marketing global debe asegurarse de que las ejecuciones visuales no se extiendan de manera inadecuada en los mercados. A mediados de la década de 1990, la campaña United Colors of Benetton, de Benetton, generó mucha controversia. La campaña se presentaba en docenas de países, sobre todo en anuncios impresos y anuncios espectaculares. La dirección de arte se centraba en combinaciones interraciales impactantes y provocativas, como una mano blanca y una negra esposadas juntas. Otra versión de la campaña, que mostraba a una mujer negra amamantando a un bebé blanco, ganó premios de publicidad en Francia e Italia. Sin embargo, como la imagen evocaba la historia de esclavitud en Estados Unidos, esa ejecución creativa específica no se usó en el mercado estadounidense (vea el caso 13-1).

El texto y los redactores publicitarios

"Hay una tradición en Francia de considerar a la publicidad como una extensión de las artes, y éstas siempre se han visto como un área sacrosanta de la libre expresión. Percibes que los redactores de textos y los fotógrafos tienen el mismo grado de expresión protegida que Miguel Ángel o Andy Warhol habrían exigido".[15]

Seth Goldschlager, Publicis Groupe, París

Las palabras que son los elementos de comunicación hablada o escrita de los anuncios se conocen como **texto**. Los **redactores de textos publicitarios** son especialistas del lenguaje que desarrollan los encabezados, los subencabezados y el texto del cuerpo que se usan en los anuncios impresos, así como los guiones que contienen las palabras que se entregarán a los presentadores, actores o talentos de voz contratados en los anuncios transmitidos. Como regla general, el texto debe ser relativamente corto y evitar jerga o modismos. Los idiomas varían en cuanto al número de palabras requeridas para transmitir un mensaje específico; de ahí, el aumento en el uso de fotografías e ilustraciones. Algunos anuncios globales muestran argumentos visuales que transmiten un mensaje específico con un uso mínimo de texto. La baja tasa de alfabetismo en muchos países compromete seriamente el uso de anuncios impresos como una herramienta de comunicación y requiere mayor creatividad en el uso de medios orientados al audio.

[15] Elaine Sciolino, "Advertising: A Campaign to Shock the Bourgeoisie in France", *The Wall Street Journal*, 21 de enero de 2003, p. C14.

ABIERTO *a* debate

¿Las agencias de publicidad están listas para el siglo XXI?

En un discurso reciente, Martin Sorrell, director general del WPP Group, advirtió sobre los cambios en el entorno empresarial que tienen enormes implicaciones para la industria de la publicidad. Sorrell, citando a los expertos de negocios, como el profesor de Harvard John Kao y el filósofo y autor de libros sobre administración y gerencia Charles Handy, sugirió que la era de la información ya está dando paso a la creativa, una era que no sólo requerirá creatividad, sino creatividad *accionable*. El problema, desde el punto de vista de Sorrell, es doble: los clientes empresariales aún no solicitan la "creatividad accionable" y pocas agencias de publicidad están preparadas para ofrecerla. Sorrell señaló:

> Primero debemos reconocer nosotros mismos, y después transmitir a otros, que la creatividad no se trata simplemente de comunicaciones... Creo que, durante los últimos 30 años y en casi todo el mundo, las agencias se han vuelto más, no menos, especializadas en las formas de creatividad que ofrecen. Por "más especializadas" me refiero a más centradas y, por lo tanto, más limitadas.
>
> Hubo un tiempo en el que los clientes empresariales recibían con agrado las ideas de una agencia en casi todos los aspectos de su negocio: diversificación, estrategia de marca, inversión, capacitación interna, presentación, así como publicidad y promoción. Por muchas razones, todo eso ha cambiado, ciertamente en Estados Unidos y el Reino Unido. Cada vez más, los clientes esperan sólo creatividad en sus comunicaciones producidas por sus agencias y, cada vez más, eso es todo lo que la organización de las agencias puede proporcionar.

Sorrell continuó advirtiendo que, en el mundo actual, no es suficiente que la creatividad sea el área de competencia exclusiva de los creativos de las agencias:

> En un mundo de negocios que dará cada vez más valor a la creatividad integrada, estamos en peligro de perder lo que debe ser nuestra ventaja arrolladora al permitir que algo llamado "creatividad" esté confinado al compuesto creativo. Lo que vendemos son perlas. Tanto si somos diseñadores como planificadores, redactores, directores de arte o estrategas corporativos, nuestra materia prima es el conocimiento. Convertimos ese conocimiento en ideas, ingenio y objetos que tienen un valor material cuantificable para nuestros clientes. Todos ellos son perlas: de sabiduría, de belleza, de deseo, de admiración.

Sorrell concluyó sus comentarios señalando que las agencias de publicidad tendrán que desarrollar nuevas formas, estructuras y procesos organizacionales para seguir siendo competitivas en el siglo XXI. Específicamente sugiere que el personal de la agencia tiene mucho que aprender de sus "primos creativos", los que trabajan en el teatro, las artes, la edición y el diseño electrónicos.

Es importante reconocer la superposición en el uso de los idiomas en muchas regiones del mundo (por ejemplo, la UE, América Latina y América del Norte). Los anunciantes globales pueden aprovechar esto y lograr grandes economías al producir textos publicitarios con el mismo idioma y mensaje para estos mercados. El éxito de esta estrategia dependerá en parte de evitar la ambigüedad involuntaria del texto publicitario. De nuevo, en algunas situaciones, el texto publicitario debe traducirse al idioma local. La traducción del texto ha sido tema de gran debate en los círculos publicitarios. Los lemas publicitarios presentan con frecuencia los problemas de traducción más difíciles. El reto de codificar y decodificar lemas y eslóganes publicitarios en diferentes contextos nacionales y culturales pueden dar lugar a errores involuntarios. Por ejemplo, la versión asiática del texto de "Come alive" (Anímate) se interpretó como un llamado para traer de regreso a los antepasados de la tumba.

Los directores de publicidad pueden decidir preparar un nuevo texto para un mercado extranjero en el idioma del país meta o traducir el texto original al idioma meta. Una tercera opción es dejar algunos (o todos) elementos del texto en el idioma original (del país de origen). Al elegir entre estas alternativas, el anunciante debe considerar si la audiencia extranjera deseada puede recibir y comprender un mensaje traducido. Cualquier persona con conocimientos de dos o más idiomas se da cuenta de que la capacidad para pensar en otro idioma facilita la comunicación exacta. Para tener la seguridad de que un mensaje se comprenderá correctamente después de recibirlo, uno debe entender las connotaciones de las palabras, frases y estructuras gramaticales, así como su significado traducido.

El mismo principio se aplica a la publicidad, quizás en un grado todavía mayor. Un redactor de textos publicitarios que piensa en el idioma meta y comprende a los consumidores del país meta podrá ser capaz de crear los argumentos más eficaces, organizar las ideas e inventar el lenguaje específico, sobre todo si involucra expresiones coloquiales, modismos o humor. Por ejemplo, en el sur de China, McDonald´s tiene cuidado de no anunciar precios que incluyan con frecuencia el número cuatro. La razón es sencilla: en cantonés, la pronunciación de la palabra *four* (cuatro) es similar a la de la palabra *muerte*.[16] En sus intentos por desarrollar una imagen de marca global, Ci-

[16] Jeanne Whalen, "McDonald's Cooks Worldwide Growth", *Advertising Age International,* julio-agosto de 1995, p. 14.

ticorp descubrió que las traducciones de su lema publicitario "Citi never sleeps" (Citi nunca duerme) transmitían el mensaje de que Citibank tenía un trastorno del sueño, como el insomnio. Los directivos de la empresa decidieron mantener el lema, pero usarlo en inglés en todo el mundo.[17]

Consideraciones culturales

El conocimiento de la diversidad cultural, en especial el simbolismo relacionado con los rasgos culturales, es esencial para crear publicidad. Los gerentes nacionales locales pueden compartir información importante, como cuándo ser cautelosos en la creatividad publicitaria. El uso de colores y las relaciones hombre-mujer pueden ser con frecuencia impedimentos. Por ejemplo, en Japón, las escenas íntimas entre hombres y mujeres son de mal gusto, y en Arabia Saudita están prohibidas por la ley. El experto en publicidad John O'Toole ofrece las siguientes recomendaciones a los publicistas globales:

> Los creativos estadounidenses trasladados desean siempre fotografiar a hombres europeos besando las manos de mujeres. Pero raramente saben que la nariz nunca debe tocar la mano o que este ritual está reservado sólo a las mujeres casadas. ¿Y cómo sabe usted que la mujer de la fotografía es casada? Por el anillo en su mano izquierda, por supuesto. Bien, en España, Dinamarca, Holanda y Alemania, las mujeres católicas usan el anillo de bodas en la mano derecha.
>
> Al fotografiar a una pareja que entra a un restaurante o teatro, usted muestra a la mujer por delante del hombre, ¿cierto? No. No en Alemania y Francia, y sería risible en Japón. Si en un comercial alguien levanta su mano dándole la espalda a usted, el espectador, y mueve los dedos hacia sí, esto significa "ven". En Italia significa "adiós".[18]

Los anuncios que son vistos por los espectadores en algunos países como graciosos o molestos no necesariamente son percibidos de esa manera en otros países. Los anuncios estadounidenses usan con frecuencia portavoces y comparaciones directas de productos; utilizan argumentos lógicos para tratar de interpelar a la razón de las audiencias. La publicidad japonesa se orienta más a la imagen y apela a los sentimientos de la audiencia. En Japón, lo que es más importante con frecuencia no es lo que se establece en forma explícita sino, más bien, lo implícito. La publicidad estadounidense de Nike es legendaria por su estilo directo e irreverente y porque se basa principalmente en apoyos que son deportistas famosos, como Michael Jordan. En otras partes del mundo, donde el fútbol soccer es el deporte más importante, algunos anuncios de Nike se consideran de mal gusto y sus apoyos son menos relevantes. Nike ha respondido ajustando su estrategia; Geoffrey Frost, ex director de publicidad global de Nike, señaló hace una década: "debemos arraigarnos en las pasiones de otros países. Esto forma parte de nuestro crecimiento".[19] Algunas empresas estadounidenses han cancelado anuncios de televisión creados para el mercado latinoamericano por presentar estereotipos raciales que eran ofensivos para las personas de color. Nabisco, Goodyear y otras empresas tienen también más cuidado con los programas durante los cuales compran tiempo aire; algunos programas latinoamericanos muy populares muestran contenido que explota las diferencias de clase, raciales y étnicas.[20]

Además, hay diversas normas para el uso de imágenes provocativas o sexualmente explícitas. La desnudez parcial y las parejas del mismo sexo se observan con frecuencia en anuncios presentados en América Latina y Europa. En el mercado estadounidense, las normas de decencia en las redes de televisión y la amenaza de boicots por consumidores activistas conservadores limitan a los anunciantes. Algunos observadores de la industria señalan una situación paradójica en la que los programas de la tele-

[17] Stephen E. Frank, "Citicorp's Big Account Is at Stake as It Seeks a Global Brand Name", *The Wall Street Journal*, 9 de enero de 1997, p. B6.
[18] John O'Toole, *The Trouble with Advertising* (Nueva York: Random House, 1985), pp. 209-210.
[19] Roger Thurow, "Shtick Ball: In Global Drive, Nike Finds its Brash Ways Don't Always Pay Off", *The Wall Street Journal*, 5 de mayo de 1997, p. A10.
[20] Leon E. Wynter, "Global Marketers Learn to Say 'No' to Bad Ads", *The Wall Street Journal*, 1 de abril de 1998, p. B1.

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

Wall Street Journal: "Durante más de una década, los expertos en marketing internacional se han concentrado en crear estrategias de marketing global. ¿Por qué sostiene que el péndulo regresa a una estrategia más local?".

Sir Martin Sorrell, director general de WPP Group: "Lo que ha sucedido es que las empresas tratan de hacer las cosas en blanco y negro, de tal manera que una talla le quede a todos. Y hay un mensaje muy simple: una talla no le queda a todos. Los consumidores están más interesados en las diferencias que en las similitudes".

Wall Street Journal: "Si una talla no le queda a todos, ¿las empresas deben comercializar usando mensajes específicos para ciertos grupos de consumidores, como los musulmanes?".

Sir Martin: "Sí, del mismo modo que comercializan sus productos a hispanos, afroamericanos o asiáticos. En la actualidad, los musulmanes constituyen el 26 por ciento de la población mundial; para 2014 serán el 30 por ciento. En ese mismo año, dos tercios de la población mundial serán asiáticos. Los musulmanes han adquirido relevancia debido a Irak y Afganistán. Pero el tema principal es que nadie del Occidente ha dedicado en realidad suficiente tiempo para analizar lo que distingue a la mente musulmana. Asumimos que si funciona en Nueva York, funcionará en Bagdad, pero ahí hay diferencias significativas. Debe haber más sensibilidad a este asunto".

Fuente: The Wall Street Journal *(edición occidental) por Erin White y Jeffrey A. Trachtenberg. Copyright 2003 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Other book a través del Copyright Clearance Center.*

visión estadounidense son con frecuencia atrevidos, pero los anuncios que se transmiten durante esos programas no lo son. Marcio Moreira, director creativo mundial de la agencia McCann-Erickson, comentó: "los estadounidenses desean tener emociones agradables en el entretenimiento, pero cuando se trata de la publicidad dejan de ser espectadores y se convierten en consumidores y críticos".[21] Sin embargo, ciertamente no es el caso de que cualquier cosa se puede hacer fuera de Estados Unidos. Algunas mujeres de Monterrey, México, se quejaron recientemente de los anuncios espectaculares para la unidad Playtex de Sara Lee Corporation que presentaban a la supermodelo Eva Herzegova usando un Wonderbra. La campaña fue creada una agencia local, Pérez Muñoz Publicidad. Playtex respondió cubriendo a la modelo de estos anuncios en algunas ciudades mexicanas. French Connection UK causó revuelo en Estados Unidos con anuncios impresos que mostraban de manera prominente las iniciales de la empresa británica (es decir, FCUK). Las protestas públicas obligaron a la empresa a suavizar los anuncios, escribiendo el nombre.

El alimento es la categoría de productos que muestra más sensibilidad cultural. Por lo tanto, los expertos en marketing de alimentos y productos alimenticios deben estar conscientes de la necesidad de adaptar su publicidad de manera local. Un buen ejemplo de esto es la iniciativa de H. J. Heinz Company para desarrollar el mercado extranjero de salsa catsup. La estrategia de Heinz exigía la adaptación tanto del producto como de la publicidad para captar los gustos nacionales.[22] Por ejemplo, en Grecia, los anuncios muestran la salsa catsup servida sobre pasta, huevos y cortes de carne. En Japón, aconseja a las amas de casa japonesas en el uso de la salsa catsup como un ingrediente de alimentos estilo occidental, como tortillas de huevo, salsas y pasta. Barry Tilley, gerente general con sede en Londres de la división comercial del hemisferio occidental de Heinz, comenta que Heinz usa sesiones de grupo (o focus groups) para determinar qué desean los consumidores extranjeros en cuanto a gusto e imagen. A los estadounidenses les gusta la salsa catsup dulce, pero los europeos prefieren una variedad más condimentada y picante. Es necesario destacar que las iniciativas de marke-

[21] Melanie Wells y Dottie Enrico, "U.S. Admakers Cover It Up; Others Don't Give a Fig Leaf", *USA Today,* 27 de junio de 1997, pp. B1, B2.
[22] Gary Levin, "Ads Going Global", *Advertising Age,* 22 de julio de 1991, pp. 4, 42.

ting de Heinz en el extranjero son más exitosas cuando la empresa se adapta rápidamente a las preferencias culturales locales. Tilley comenta que, en Suecia, el tema hecho en América no se menciona en los anuncios de Heinz y por esto "los suecos no se dan cuenta de que Heinz es estadounidense. Creen que es alemana debido al nombre". En contraste, los temas estadounidenses funcionan bien en Alemania. Kraft y Heinz tratan de superar una a la otra con anuncios que presentan fuertes imágenes estadounidenses. En uno de los anuncios de televisión de Heinz, algunos jugadores de fútbol americano se enojan mucho cuando les sirven 12 órdenes de filete sin salsa catsup. Por supuesto, el anuncio termina felizmente cuando comparten abundante catsup Heinz.[23]

Se ha dedicado mucha investigación académica al impacto de la cultura en la publicidad. Por ejemplo, Tamotsu Kishii identificó siete características que distinguen a la estrategia creativa japonesa de la estadounidense:

1. En los mensajes se prefieren las formas de expresión indirectas más que las directas. Esta evasión de franqueza en la expresión está presente en todos los tipos de comunicación entre los japoneses, incluso en su publicidad. Muchos anuncios de televisión no mencionan lo que es conveniente de la marca en uso y permiten que la audiencia juzgue por sí misma.
2. Con frecuencia hay poca relación entre el contenido de los anuncios y el productor anunciado.
3. En los comerciales de televisión se usa sólo un breve diálogo o narración, con un contenido explicativo mínimo. En la cultura japonesa, cuanto más habla una persona, menos la percibirán los demás como digna de confianza o segura de sí misma. Un anuncio de 30 segundos de ropa para hombres jóvenes muestra a cinco modelos en diferentes atuendos de temporada y termina con una breve frase del narrador: "¡nuestra vida es un desfile de modas!".
4. El humor se usa para crear vínculos de sentimientos mutuos. En vez de una comedia burda, las dramatizaciones cómicas involucran a familiares, vecinos y compañeros de trabajo.
5. Las celebridades se presentan como amistades cercanas o gente común.
6. Se otorga prioridad a la confianza en la empresa más que a la calidad del producto. Los japoneses creen que si la empresa es grande y tiene una buena imagen, la calidad de sus productos también debe ser excelente.
7. El nombre del producto se imprime en la mente del espectador con comerciales cortos, de 15 segundos.[24]

Green, Cunningham y Cunningham realizaron un estudio a través de diferentes culturas para determinar el grado en que los consumidores de distintas nacionalidades usan los mismos criterios para evaluar las bebidas gaseosas y la pasta de dientes. Los sujetos fueron estudiantes universitarios de Estados Unidos, Francia, India y Brasil. En comparación con Francia e India, los encuestados estadounidenses dieron más importancia a las características subjetivas del producto que a las funcionales. Los encuestados brasileños parecían estar aún más interesados en las características subjetivas que los estadounidenses. Los autores concluyeron que los mensajes publicitarios no deben utilizar el mismo argumento para estos países si el anunciante desea comunicar las características más importantes de su producto en cada mercado.[25]

[23] Gabriella Stern, "Heinz Aims to Export Taste for Ketchup", *The Wall Street Journal,* 20 de noviembre de 1992, p. B1.

[24] C. Anthony Di Benedetto, Mariko Tamate y Rajan Chandran, "Developing Creative Advertising Strategy for the Japanese Marketplace", *Journal of Advertising Research,* enero-febrero de 1992, pp. 39-48. Varios estudios recientes se han dedicado a comparar el contenido de anuncios de diferentes partes del mundo, incluyendo Mary C. Gilly, "Sex Roles in Advertising: A Comparison of Television Advertisements in Australia, Mexico, and the United States", *Journal of Marketing,* abril de 1988, pp. 75-85; Marc G. Weinberger y Harlan E. Spotts, "A Situation View of Information Content in TV Advertising in the U.S. and U.K.", *Journal of Advertising* 53, enero de 1989, pp. 89-94.

[25] Robert T. Green, William H. Cunningham e Isabella C. M. Cunningham, "The Effectiveness of Standardized Global Advertising", " *Journal of Advertising,* verano de 1975, pp. 25-30.

En otro estudio, Zandpour y Harich combinaron el modelo de valores sociales de Hofstede con las percepciones de tiempo de una cultura (las culturas monocrónicas se centran en una sola cosa a la vez, en tanto que los habitantes de culturas policrónicas no muestran una preferencia por programas o presentación de información en secuencia). También se estudiaron varios factores de mercado relevantes, como gastos de publicidad per cápita, la presencia o ausencia de agencias de publicidad estadounidenses o sus filiales, la disponibilidad de profesionales de la publicidad calificados y el grado de control gubernamental sobre la publicidad. Los investigadores utilizaron estos factores para reunir a los países en grupos denominados "pensar" y "sentir" y predecir si los argumentos racionales o emocionales usados en anuncios de televisión de alimentos y bebidas, artículos para el cuidado personal y algunas otras categorías de productos serían más frecuentes en un mercado nacional específico.

Los investigadores dividieron los argumentos racionales en *argumento* (el anuncio relaciona hechos o razones para realizar la compra) y *discurso* (los anuncios carecen de personajes ficticios o elementos de trama; más bien, incluyen una narración que aborda directamente a la audiencia y proporciona una conclusión explícita). Los argumentos emocionales se clasificaron en *dramáticos* (la narración, el personaje y la trama son elementos decisivos del mensaje) y *psicológicos* (declaraciones explícitas de cómo el producto beneficiará al consumidor; el deseo se crea apelando al interés propio del consumidor). Los hallazgos se resumieron en la figura 13-2 y la tabla 13-4. La figura 13-2 presenta a los países estudiados en una matriz que los clasifica en términos de las dimensiones "pensar" y "sentir". Por ejemplo, los investigadores otorgan una calificación alta en ambas dimensiones a Austria, Canadá, Alemania, Corea y Estados Unidos; se supone que los consumidores de estos países son receptivos a los anuncios de televisión que emplean argumentos racionales o emocionales.[26] La tabla 13-4 es una guía para crear argumentos estandarizados con base en los grupos; por ejemplo, un anuncio estandarizado que emplea un argumento racional de tipo argumento podría traducirse según convenga y usarlo con buenos resultados en Austria, Bélgica, Italia y Estados Unidos. Por ejemplo, muchas empresas alemanas prefieren los anuncios que contienen mucho texto que presenta un argumento racional sobre la superioridad de un producto. Esto es común en los anuncios de cerveza, automóviles y productos alimenticios. No obstante, muchas campañas creativas se basan en la idea de que en ocasiones la mejor estrategia es dejar de lado las normas y romper algunas reglas. Los

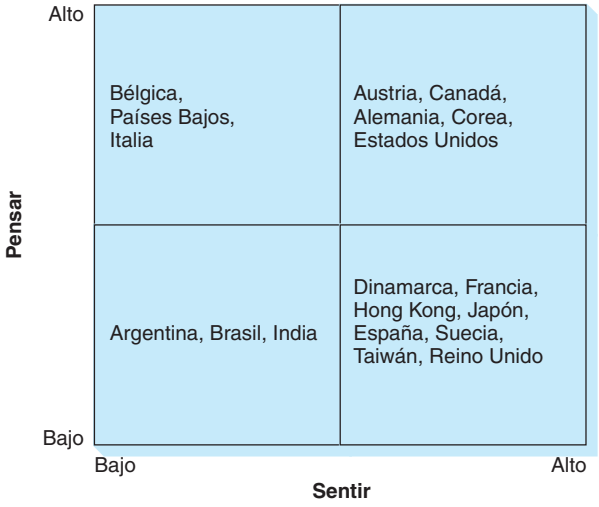


Figura 13-2

Grupos de países clasificados en "pensar" y "sentir"

[26] Fred Zandpour y Katrin R. Harich, "Think and Feel Country Clusters: A New Approach to International Advertising Standardization", *International Journal of Advertising* 15, No. 4, 1996, pp. 325-344.

Tabla 13-4

Alternativas eficaces de argumentos publicitarios

Tipo de argumento	Factores culturales/de mercado	Países donde el argumento es adecuado
Racional/argumento	Cultura monocrónicas con poca distancia al poder, alta evasión de la incertidumbre y buen suministro de profesionales de marketing	Austria, Bélgica, Alemania, Italia, Estados Unidos
Racional/discurso	Culturas colectivistas con mucha distancia al poder y alta evasión de la incertidumbre	Bélgica, Italia, México
Emocional/psicológico	Culturas colectivistas con mucha distancia al poder, gastos de publicidad elevados, control gubernamental estricto	Hong Kong, Taiwán, Francia, Estados Unidos, Corea del Sur, España
Emocional/dramático	Mucha distancia al poder, gastos de publicidad elevados, suministro limitado de profesionales de la publicidad	Hong Kong, Francia, Japón

Fuente: adaptado de Fred Zandpour y Katrin R. Harich, "Think and Feel Country Clusters: A New Approach to International Advertising Standardization", *International Journal of Advertising* 15, No. 4, 1996, pp. 325-344.

anuncios alemanes recientes del Mini Cooper son definitivamente inusuales en comparación con los anuncios convencionales de automóviles.[27]

DECISIONES SOBRE MEDIOS GLOBALES

El siguiente asunto que abordan los anunciantes es qué medio o medios usarán para comunicarse con las audiencias meta. La disponibilidad de los medios varía de un país a otro. Algunas empresas usa prácticamente toda la gama de medios disponibles. Coca-Cola es un buen ejemplo. Otras empresas prefieren utilizar una o dos categorías de medios. En algunos casos, la agencia que crea la publicidad también hace recomendaciones sobre la colocación de los medios; sin embargo, muchos anunciantes usan los servicios de organizaciones en planificación y compra de medios especializados. OMD Worldwide de Omnicom, la unidad Starcom Media Vest Group de Publicis y MindShare Worldwide de WPP son tres de los principales especialistas en medios.

Las alternativas disponibles se clasifican en general como medios impresos, medios electrónicos y otros. Los medios impresos varían según su forma, desde periódicos locales diarios y semanales hasta revistas y publicaciones de negocios con audiencias nacionales, regionales o internacionales. Los medios electrónicos incluyen la televisión abierta, la televisión por cable, la radio e Internet. Además, los anunciantes pueden utilizar diversas formas de publicidad exterior, en medios de transporte y por correo directo. A nivel global, las decisiones sobre los medios deben tomar en cuenta las regulaciones específicas de cada país. Por ejemplo, Francia prohíbe a los minoristas anunciarse por televisión.

Gastos de publicidad y vehículos de medios globales

Los gastos anuales en publicidad son mayores en Estados Unidos que en cualquier otra parte del mundo. De acuerdo con los datos recopilados por TNS Media Intelligence, el gasto estadounidense en publicidad en 2005 ascendió a 143 mil millones de dólares. Para comprender mejor esta cifra, considere que el gasto en publicidad en 2005 en Japón, el segundo mercado publicitario más grande, alcanzó la cifra de 5,900 millones de yenes (alrededor de 50 mil millones de dólares). Además, como es de esperar, el mayor gasto en publicidad per cápita ocurre en países muy desarrollados. No obstante, gran parte del crecimiento actual de los gastos en publicidad (hasta un tercio) tiene lugar en

[27] Erin White, "German Ads Get More Daring, but Some Firms Aren't Pleased", *The Wall Street Journal,* 22 de noviembre de 2002, p. B6.

los países BRIC. Rusia representa por sí sola un mercado publicitario de 5,000 millones de dólares; los gastos en publicidad crecen a un ritmo aproximado del 30 por ciento anual, en comparación con una tasa del 4 o 5 por ciento en Estados Unidos y Europa. Recientemente, WPP Group anunció una alianza con Video International, la agencia de publicidad más grande de Rusia.[28]

A nivel mundial, la televisión es el medio de publicidad número uno, con gastos estimados de 176 mil millones de dólares en 2008. Sin embargo, los patrones de consumo de medios varían de un país a otro. Por ejemplo, la televisión es el medio número uno tanto en Estados Unidos como en Japón. En contraste, los periódicos son el medio principal en Alemania, ocupando la televisión el segundo lugar. En este país, los desembolsos en publicidad a través de periódicos superan a los de la publicidad por televisión en una proporción de dos a uno. En términos reales, el gasto en publicidad por televisión en la UE aumentó 78 por ciento entre 1990 y 2000, en comparación con 26 por ciento para los periódicos y 11 por ciento para las revistas, durante el mismo periodo. Es probable que esta tendencia continúe a medida que las transmisiones digitales ganen aceptación en Europa.

La televisión también es importante en el mercado latinoamericano. En Brasil, los gastos de publicidad por televisión son casi tres veces mayores que los correspondientes a los periódicos. La disponibilidad de medios para los anunciantes y las condiciones que afectan las compras de medios varían enormemente en todo el mundo. En México, un anunciante que puede pagar un anuncio de página completa puede obtener la primera plana, en tanto que en India, la escasez de papel puede requerir la reservación de un anuncio con seis meses de anticipación. En algunos países, sobre todo aquéllos donde los medios electrónicos son de propiedad pública, las estaciones de televisión y radio pueden transmitir sólo un número limitado de mensajes de publicidad. En Arabia Saudita no se permitían comerciales de televisión antes de mayo de 1986; actualmente, el contenido y la presentación visual de los anuncios están restringidos.

Como muestran las cifras, la radio sigue siendo, a nivel mundial, un medio de publicidad menos importante que los medios impresos y la televisión. No obstante, en los países donde los presupuestos de publicidad son limitados, el enorme alcance de la radio ofrece un medio de comunicación asequible con un gran mercado de consumo. Además, la radio puede ser eficaz en países donde las tasas de alfabetismo son bajas. Una tendencia clara se impone en todo el mundo: los gastos en CRM y publicidad por Internet ganan terreno a expensas de la publicidad impresa y por televisión.

"El mercado estadounidense de publicidad en línea es mucho mayor que el de Europa, pero es un mercado saturado por lo que hay menos posibilidades de crecimiento. En Europa, la publicidad en línea crece a un ritmo mucho más rápido y los portales como Yahoo desean aprovechar eso".[29]

Jupiter Research

Dos tendencias dirigen la globalización de la industria de las revistas. En primer lugar, los expertos en marketing de marcas globales necesitan una forma de comunicarse con los consumidores de todo el mundo. En segundo lugar, los consumidores interesados en las marcas buscan títulos occidentales. Por ejemplo, Cosmopolitan de Hearst Corporation está disponible en más de 50 ediciones en idioma extranjero.

En Corea del Sur, los lectores pueden elegir entre una amplia variedad de revistas de editoriales locales y globales. Para motivar a las mujeres jóvenes a comprar la edición coreana de Cosmo Girl, se ofrecieron varios regalos durante esta promoción en tiendas: un bolso, un calendario, un estuche de cosméticos y un cupón para usarlo en una tienda en línea.

Fuente: Otto Pohl/The New York Times.

[28] Guy Chazan, "Moscow, City of Billboards", *The Wall Street Journal*, 18 de julio de 2005, p. B1.
[29] Dan Bilefsky, "Yahoo Tightens Control in Europe and Asia", *The New York Times*, 8 de noviembre de 2005, p. C18.

BASF de Alemania es la empresa química más grande del mundo. Aunque no es una empresa de productos de consumo (fabrica pintura y convertidores catalíticos para la industria automotriz), BASF usa publicidad impresa y por televisión relacionada con el tema "Helping Make Products Better" (Ayudando a mejorar los productos) para informar al público y crear valor de marca. La campaña hace un buen uso de los principios IMC: a las personas interesadas se les invita a ingresar a www.basf.com/stories para leer más acerca de las innovaciones de productos de la empresa. Este tipo de publicidad corporativa también ayuda a los inversionistas y al mercado financiero a comprender mejor a la empresa.

Decisiones sobre medios

La disponibilidad de televisión, periódicos y otras formas de medios transmitidos e impresos varía en todo el mundo. Además, los patrones de consumo de medios también difieren de un país a otro. Por ejemplo, en muchos países desarrollados, los periódicos experimentan una disminución de su circulación y número de lectores, ya que los consumidores dedican más tiempo a las nuevas opciones de medios, como Internet. En contraste, en India, los medios impresos disfrutan de un resurgimiento debido a que los formatos rediseñados de los periódicos y los atractivos suplementos atraen a una nueva generación de lectores (vea la figura 13-3). India publica casi 300 periódicos a diario, incluyendo el *Times of India* y el *Hindustan Times*; el precio por ejemplar es sólo de 5 rupias, alrededor de 0.10 dólares. Algunos factores decisivos adicionales presentes en el entorno de los medios de India son la falta de penetración de la televisión por cable y el hecho de que sólo alrededor de 4 millones de hindúes están suscritos actualmente a un servicio de Internet.[30] En contraste, los anuncios espectaculares son el medio de elección en Moscú. Thomas L. Friedman señaló que Moscú es una ciudad construida para cerca de 30 mil automóviles; durante la última década, el número de automóviles au-

[30] John Larkin, "Newspaper Nirvana? 300 Dailies Court India's Avid Readers", *The Wall Street Journal*, 5 de mayo de 2006, pp. B1, B3.

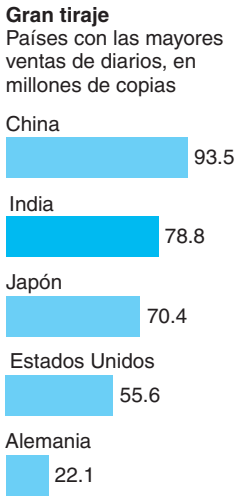


Figura 13-3

Países líderes en ventas de diarios (millones de copias)

Fuente: World Association of Newspapers.

mentó de 300 mil a 3 millones.[31] El resultado son los embotellamientos masivos de tránsito y retrasos en el transporte; los hombres de negocios adinerados pasan muchas horas en el tráfico y tienen poco tiempo para leer el periódico o ver la televisión.

Aunque la disponibilidad de los medios es alta, su uso como vehículo de publicidad puede ser limitado. Por ejemplo, en Europa, la publicidad por televisión está muy limitada en Dinamarca, Noruega y Suecia. Las regulaciones que tienen que ver con el contenido de los comerciales varían; Suecia prohíbe la publicidad dirigida a niños menores de 12 años. En 2001, cuando Suecia estaba al frente de la UE, sus legisladores trataron de extender la prohibición al resto de Europa. Aunque el intento fracasó, Suecia mantuvo su prohibición a nivel nacional. Esto ayuda a explicar por qué, en Suecia, los gastos anuales en medios impresos son el triple de los gastos anuales para la publicidad por televisión.[32]

Como se mencionó antes, los aspectos culturales afectan con frecuencia la presentación del mensaje publicitario. Un estudio reciente que comparó el contenido de anuncios publicados en revistas de Estados Unidos con el contenido de anuncios del mundo árabe encontró lo siguiente:

- En los anuncios de revistas árabes, las personas se presentan con menos frecuencia. Sin embargo, cuando aparecen, no hay diferencia en la medida en que las mujeres se presentan. En estos anuncios, las mujeres aparecen usando largos vestidos y su presencia es en general relevante para el producto que se anuncia.
- Los anuncios estadounidenses tienden a presentar más contenido de información; en contraste, la brevedad es considerada una virtud en el mundo árabe. El contexto juega un papel mayor en la interpretación de un mensaje que en Estados Unidos.
- Los anuncios estadounidenses contienen más información de precios e incluyen más argumentos comparativos que los anuncios árabes.[33]

RELACIONES PÚBLICAS Y PUBLICIDAD

Las **relaciones públicas (PR)** son el departamento o la función responsable de evaluar la opinión pública y las actitudes hacia la organización, sus productos o marcas. Además, el personal de PR es responsable de fomentar la buena voluntad, la comprensión y la aceptación entre los diversos integrantes de una empresa y el público. Al igual que la publicidad, las relaciones públicas constituyen una de las cuatro variables de la

[31] Thomas L. Friedman, "The Oil-Addicted Ayatollahs", *The New York Times,* 2 de febrero de 2007, p. A19.
[32] John Tylee, "EC Permits Sweden to Continue Child Ad Ban", *Advertising Age,* 11 de julio de 2003, p. 6.
[33] Fahad S. Al-Olayan y Kiran Karande, "A Content Analysis of Magazine Advertisements from the United States and the Arab World", *Journal of Advertising* 29, No. 3, otoño de 2000, pp. 69-82. Vea también Mushtag Luqmani, Ugur Yavas y Zahir Quraeshi, "Advertising in Saudi Arabia: Content and Regulation", *International Marketing Review* 6, No. 1, 1989, pp. 59-72.

mezcla de promoción. Una de las tareas del profesional en relaciones públicas es generar una **publicidad** favorable. Por definición, la publicidad es cualquier comunicación sobre una empresa o producto por el que la empresa no paga (en el mundo de las relaciones públicas, la publicidad se denomina en ocasiones "medio ganado" y los anuncios y promociones se conocen como "medio no ganado"). Además, el personal de relaciones públicas también juega un papel importante al responder a informes de medios poco halagadores o controversias que surgen debido a las actividades de la empresa en diferentes partes del mundo. En estos casos, el trabajo de relaciones públicas es asegurarse de que la empresa responda con prontitud y proporcione su versión de la historia. Entre las herramientas básicas de relaciones públicas están los comunicados de prensa, boletines informativos, materiales promocionales, conferencias de prensa, visitas a plantas y otras instalaciones de la empresa, artículos publicados en revistas comerciales o profesionales, publicaciones y folletos de la empresa, presentaciones del personal de la empresa en programas de entrevistas por televisión y radio, eventos especiales y páginas de inicio en Internet. Además de los ejemplos analizados en las siguientes páginas, la tabla 13-5 resume varios ejemplos recientes de publicidad global que involucran a empresas reconocidas.

Como se mencionó antes, una empresa ejerce un control total sobre el contenido de su publicidad y paga por la colocación del mensaje en los medios. No obstante, los medios reciben por lo regular muchos más comunicados de prensa y otros materiales de relaciones públicas de lo que pueden usar. En términos generales, una empresa tiene poco control sobre el momento o la posibilidad de que una noticia se comunique; ni puede controlar directamente los giros, sesgos o el tono de la historia. Para compensar esta falta de control, muchas empresas utilizan la **publicidad corporativa**, que, a pesar de su nombre, se considera como parte de la función de relaciones públicas. Al igual

Tabla 13-5

Publicidad negativa que afecta a los expertos en marketing global

Empresa o marca (país de origen)	Naturaleza de la publicidad
Hyundai (Corea del Sur)	El presidente de Hyundai Motor Company, Chung Mong Koo, fue condenado por malversación y fraude.
Samsung (Corea del Sur)	Los directivos de Samsung supuestamente sobornaron a candidatos de la elección presidencial de 1997 de Corea. También se reveló que los hijos del presidente de Samsung, Lee Kun-Hee, quebrantaron la ley al comprar valores de una filial de Samsung.
Coca-Cola (Estados Unidos) y **PepsiCo** (Estados Unidos)	En India, las acusaciones de que las bebidas gaseosas de ambas empresas estaban contaminadas con residuos de pesticidas ocasionaron una caída brusca de las ventas a finales del verano de 2003.
Halliburton (Estados Unidos)	Acusaciones de que la empresa realizó cobros excesivos al gobierno de Estados Unidos por suministros y servicios prestados en Irak.
Ford Motor Company (Estados Unidos) y **Bridgestone/Firestone** (Japón/Estados Unidos)	Una serie de defectos en las llantas de los vehículos Ford provocó el retiro, en el año 2000, de varios modelos de llantas. Finalmente, Ford terminó su relación de décadas con Firestone.
Nike (Estados Unidos)	Desde mediados de la década de 1990, Nike ha estado respondiendo a las críticas de que sus subcontratistas operan fábricas en las que prevalecen condiciones de explotación. El productor de cine Michael Moore presentó una entrevista con el director general de Nike, Phil Knight, en el documental antiglobalización *The Big One*.
McDonald's (Estados Unidos)	Inquietudes sobre la enfermedad de las vacas locas en Europa, una amarga batalla legal en Gran Bretaña y múltiples medios que informaron sobre la relación de la comida rápida con la obesidad han representado retos de relaciones públicas para el gigante de la comida rápida.

Debido a su tamaño y presencia en más de 200 países, Coca-Cola Company es con frecuencia el blanco de las protestas antiglobalización. Los lugareños hindúes presentados aquí protestaban por el consumo de agua de la empresa en áreas gravemente afectadas por la sequía. El presidente y director general de Coca-Cola, E. Neville Isdell, respondió a este tipo de publicidad negativa dirigiendo a la empresa hacia una mayor transparencia de sus operaciones globales. Isdell también desea asegurarse de que el público perciba a Coca-Cola como un líder mundial en responsabilidad social corporativa. Para lograrlo, establece relaciones y sociedades con organizaciones no gubernamentales (ONG).

que con la publicidad "regular", una empresa u organización identificada en el anuncio paga por la publicidad corporativa. Sin embargo, a diferencia de la publicidad regular, el objetivo de la publicidad corporativa no es generar demanda al informar, persuadir, entretener o recordar a los clientes. En el contexto de las IMC, la publicidad corporativa se usa con frecuencia para atraer la atención hacia otras iniciativas de comunicación de la empresa.

La **publicidad de imagen** mejora la percepción que el público tiene de una empresa, crea buena voluntad o anuncia un cambio importante, como una fusión o adquisición. Por ejemplo, en 2004, Interbrew y Ambev publicaron anuncios de página completa en la prensa de negocios para anunciar su nueva alianza. Con frecuencia, las empresas globales usan la publicidad de imagen en un intento por presentarse como buenos ciudadanos corporativos en países extranjeros. Los anuncios de Boeing comentados anteriormente en este capítulo fueron parte de una campaña impresa europea lanzada en 1997 para mejorar la imagen de Boeing aumentando la conciencia sobre el número de empleos que la empresa creaba localmente. BASF, la empresa química alemana, usa la publicidad para comunicar su dedicación a incrementar la eficiencia energética en la construcción de viviendas económicas en Estados Unidos. En la **publicidad apoyando una causa**, una empresa presenta su punto de vista sobre un tema específico. El anuncio del capítulo 11 que muestra el encabezado "el dumping del acero extranjero a precios brutales amenaza a Estados Unidos" es un ejemplo de publicidad apoyando una causa. Otros ejemplos de publicidad de imagen y publicidad apoyando una causa usadas por expertos en marketing global son los siguientes:

- La compra que hizo Nokia de anuncios de periódico de página completa para felicitar a los Caimanes de la Universidad de Florida por ganar el Tazón del Azúcar de 1997 (que Nokia patrocinó). Los anuncios también mencionaban los Sorteos Nokia, que ofrecían un premio de un millón de dólares si un concursante podía lanzar un balón de fútbol a través de un teléfono celular inflado a una distancia aproximada de 10 yardas.
- Fuji Photo Film de Japón pidió a su agencia de publicidad que desarrollara una campaña de imagen para Estados Unidos. En ese momento, Fuji estaba enfrascada en una disputa comercial con Kodak. Fuji también había invertido más de 1,000 millones de dólares en instalaciones de producción en Estados Unidos y había ganado un contrato de foto terminado a largo plazo con Wal-Mart. La campaña se diseñó para atraer tanto a Wal-Mart como a los clientes del gigante minorista; un vocero de Wal-Mart comentó: "siempre hemos dicho que compramos estadounidense cuando podemos. Cuanto más personas entiendan qué tan estadounidense es Fuji, mejor".[34]

[34] Wendy Bounds, "Fuji Considers National Campaign to Develop All-American Image", *The Wall Street Journal*, 1 de octubre de 1996, p. B8.

- En 1995, la American International Automobile Dealers Association (AIADA, Asociación Americana de Concesionarios Internacionales Automotrices) contrató a Hill & Knowlton para crear una campaña de relaciones públicas diseñada para convencer al entonces presidente Bill Clinton, el Congreso, los medios y el público en general de que un plan propuesto para imponer aranceles del 100 por ciento sobre 13 automóviles de lujo era un mal consejo. El mensaje central de la campaña era que los fabricantes automotrices extranjeros representaban muchos empleos estadounidenses que peligrarían si las sanciones se implementaban. Nissan y otras empresas también enviaron declaraciones de postura y paquetes de información a concesionarios y los medios. Los medios tanto impresos como electrónicos entrevistaron a los representantes de los concesionarios automotrices. En unas cuantas semanas, la administración Clinton anunció que Estados Unidos y Japón habían llegado a un acuerdo. No se impusieron sanciones y la AIADA pudo hacer alarde de una importante victoria de relaciones públicas.

Los directivos senior de algunas empresas saborean la oportunidad de generar publicidad. Por ejemplo, las sorprendentes campañas publicitarias impresas y en exteriores de Benetton, relacionadas con "United Colors of Benetton", generaron controversia y gran atención de los medios. Richard Branson, el extravagante fundador de Virgin Group, es una máquina de publicidad en un hombre. Sus hazañas personales como piloto de globos aerostáticos le han ganado a él y a su empresa mucha publicidad gratuita. La empresa sí emplea publicidad tradicional en medios; no obstante, Will Whitehorn, director de desarrollo de marcas y asuntos corporativos de Virgin, señaló: "las relaciones públicas son el corazón de la empresa. Si hacemos las cosas mal, esto se reflejará negativamente en la imagen de la marca más que en la mayoría de las demás empresas". Whitehorn dice que en Virgin: "la publicidad forma parte de las relaciones públicas, no al revés".[35]

A pesar de estos ejemplos, casi todas las empresas intentan crear un balance general de los elementos de la mezcla de promoción. PepsiCo hizo buen uso de las IMC cuando llevó a cabo un ambicioso programa global para renovar el envase de su distintivo refresco de cola. Para generar conciencia de su nueva lata azul, Pepsi gastó 500 millones de dólares en publicidad y relaciones públicas; para generar publicidad, Pepsi rentó un jet Concorde y lo pintó con el nuevo color azul. Pepsi también obtuvo publicidad gratuita al invertir 5 millones de dólares para filmar un anuncio con dos cosmonautas rusos sosteniendo una réplica gigante de la nueva lata mientras orbitaban la Tierra en la estación espacial Mir. Massimo d'Amore, director de marketing internacional de PepsiCo, dijo a los reporteros: "el espacio es la frontera final del marketing global. Las guerras de los refrescos de cola se han peleado en todas partes y es tiempo de llevarlas al espacio".[36]

marketing GLOBAL *en acción*

IBM genera publicidad con "Deep Blue"

IBM invirtió alrededor de 5 millones de dólares para representar la revancha de un juego de ajedrez de 1996 entre una computadora llamada Deep Blue y el gran maestro y campeón mundial de ajedrez Garry Kasparov. El juego, que se llevó a cabo en la ciudad de Nueva York, fue aclamado como una de las mejores proezas de publicidad de los últimos años. Para crear visibilidad e interés, IBM compró anuncios de periódico de página completa, envió muchos comunicados de prensa, estableció un sitio de Internet y adquirió carteles de autobús en Manhattan. La iniciativa fue un estudio de libro de texto de las IMC; los medios mundiales dieron una gran cobertura al juego. Peter Harleman de Landor Associates, una empresa de identidad corporativa, dijo a *The Wall Street Journal*: "el dinero no puede comprar la publicidad que [IBM] obtiene de esto". John Lister, de la empresa consultora en identidad de marca Lister Butler, coincidió. "Están haciendo el enorme trabajo de apalancar la marca con esto. No sólo han relacionado la marca IBM con casi cualquier informe de noticias, sino que incluso dieron a su computadora el color corporativo, azul". Los expertos de la industria calculan que el juego generó alrededor de 100 millones de dólares en medios ganados favorables. El sitio de Internet de IBM proporcionó cobertura en vivo y generó un millón de visitas durante un solo juego, una cifra que estableció un récord para la World Wide Web. La publicidad fue especialmente gratificante para los directivos de IBM porque los problemas que surgieron con su tan anunciado sistema de información en las Olimpiadas de 1996 dieron como resultado mucha cobertura noticiosa negativa. Sin embargo, en el documental, *Game Over: Kasparov and the Machine*, el director Vikram Jayanti plantea la pregunta de si el equipo de IBM proporcionó de manera deshonesta información "tras bambalinas".

Fuente: The Wall Street Journal *(edición occidental) por Bart Ziegler. Copyright 1997 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Other book a través del Copyright Clearance Center.*

[35] Elena Bowes, "Virgin Flies in Face of Conventions", *Ad Age International,* enero de 1997, p. i4.
[36] Melanie Wells, "Pepsi, Coke Go into Orbit", *USA Today,* 22 de mayo de 1996, p. 1B.

Cuando se presentan en público, el presidente de Nike, Phil Knight, y otros directivos defienden las prácticas y políticas laborales de las fábricas asiáticas donde se manufactura el calzado de la empresa. A finales de la década de 1990, un manifestante interpuso una demanda contra Nike argumentando que las afirmaciones públicas de la empresa acerca de las condiciones laborales son publicidad falsa. Los abogados de Nike refutaron que las afirmaciones de los directivos son parte de un debate de política pública y, por lo tanto, están protegidas por la Primera Enmienda. Después de que la Suprema Corte de California falló en contra de Nike, la empresa apeló. En 2003, la Suprema Corte de Estados Unidos escuchó el caso mientras los manifestantes se reunían afuera. La Corte rechazó posteriormente la apelación de Nike y el caso regresó a California.

En ocasiones, una empresa genera publicidad simplemente emprendiendo el negocio de las actividades de marketing global. Como se señaló en el caso 8-1, Nike y otras empresas con alta especialización en marketing han recibido mucha publicidad negativa con respecto a supuestas condiciones de explotación en fábricas dirigidas por subcontratistas. En la actualidad, el equipo de relaciones públicas de Nike realiza un trabajo de bateador al contrarrestar la crítica comunicando eficazmente el impacto económico positivo que Nike ha tenido en los países donde fabrica sus zapatos deportivos.

Cualquier empresa que incrementa sus actividades fuera de su país de origen puede utilizar personal de relaciones públicas como mediador entre la empresa y los empleados, sindicatos, accionistas, clientes, los medios, analistas financieros, gobiernos o proveedores. Muchas empresas tienen su propio equipo interno de relaciones públicas. Las empresas también pueden decidir emplear los servicios de una empresa externa de relaciones públicas. Durante los últimos años, algunas de las grandes empresas de publicidad analizadas previamente han adquirido agencias de relaciones públicas. Por ejemplo, Omnicom Group compró a Fleishman-Hillard, WPP Group adquirió a Hill & Knowlton de Canadá e Interpublic Group compró a Golin/Harris International. Otras empresas de relaciones públicas, como Shandwick PLC con sede en Londres y Edelman Public Relations Worldwide, son independientes. Varias empresas de relaciones públicas independientes del Reino Unido, Alemania, Italia, España, Austria y los Países Bajos se han unido en una red conocida como Globalink. El propósito de la red es proporcionar a sus miembros diversas formas de asistencia, como contactos de prensa, planificación de eventos, diseño de literatura y sugerencias para adaptar las campañas globales a las necesidades locales de determinado país o región.[37]

El papel cada vez mayor de las relaciones públicas en las comunicaciones de marketing global

Los profesionales de relaciones públicas con responsabilidad internacional deben ir más allá de las relaciones con los medios y ser más que voceros de la empresa, ya que son llamados a crear consenso y comprensión, generar confianza y armonía, expresarse e influir en la opinión pública, anticipar conflictos y resolver disputas.[38] A medida que las empresas participen cada vez más en el marketing global y continúe la globalización de las industrias, la gerencia de la empresa debe reconocer el valor de las relaciones públicas internacionales. Un estudio reciente descubrió que, a nivel internacional, los gastos de relaciones públicas crecen a una tasa promedio del 20 por ciento anual. Alimentados por la inversión extranjera elevada, la privatización de la industria

[37] Joe Mullich, "European Firms Seek Alliances for Global PR", *Business Marketing* 79, agosto de 1994, pp. 4, 31.

[38] Karl Nessman, "Public Relations in Europe: A Comparison with the United States", *Public Relations Journal* 21, No. 2, verano de 1995, p. 154.

y un auge de las ofertas públicas iniciales (IPOs, por sus siglas en inglés), los gastos de relaciones públicas en India crecen a una tasa del 200 por ciento anual.

El número de asociaciones internacionales de relaciones públicas también está en aumento. La nueva Austrian Public Relations Association (Asociación Austriaca de Relaciones Públicas) es un ejemplo claro; muchas asociaciones comerciales europeas de relaciones públicas forman parte de la Confédération Européenne des Relations Publiques (Confederación Europea de Relaciones Públicas) y la International Public Relations Association (Asociación Internacional de Relaciones Públicas). Otro factor que estimula el crecimiento de las relaciones públicas internacionales es el aumento de las relaciones gubernamentales entre países. Gobiernos, organizaciones y sociedades abordan asuntos generales de interés mutuo, como el ambiente y la paz mundial. Por último, la revolución de las comunicaciones impulsada por la tecnología, que ha marcado el inicio de la era de la información, convierte a las relaciones públicas en una profesión con un verdadero alcance global. Faxes, satélites, módems de alta velocidad e Internet permiten a los profesionales de relaciones públicas estar en contacto con los medios de casi cualquier parte del mundo.

A pesar de estos adelantos tecnológicos, los profesionales de relaciones públicas aún deben fomentar buenas relaciones personales y de trabajo con los periodistas y otros representantes de los medios, así como con los líderes de otros grupos importantes. Por lo tanto, se requieren fuertes habilidades interpersonales. Uno de los conceptos más básicos de la práctica de las relaciones públicas es conocer a la audiencia. Para el profesional de relaciones públicas globales, esto significa conocer a las audiencias tanto del país de origen como del país o países anfitriones. Entre las habilidades específicas necesarias están la capacidad para comunicarse en el idioma del país anfitrión y la familiaridad con las costumbres locales. Un profesional de relaciones públicas que no hable el idioma del país anfitrión será incapaz de comunicarse directamente con una gran parte de la audiencia principal. Del mismo modo, el profesional de relaciones públicas que trabajan fuera de su país de origen debe ser sensible a los aspectos no verbales de la comunicación para mantener buenas relaciones de trabajo con los nacionales del país anfitrión. Al comentar sobre la complejidad del trabajo del profesional de relaciones públicas internacionales, un experto señala que, en general, las audiencias son "cada vez más extrañas y hostiles, así como más organizadas y poderosas... más exigentes, escépticas y diversas". Los profesionales de relaciones públicas internacionales desempeñan un papel importante como "puentes sobre el abismo cada vez menor de la villa global".[39]

Cómo difiere la práctica de las relaciones públicas alrededor del mundo

Las tradiciones culturales, los contextos sociales y políticos y los entornos económicos de países específicos pueden afectar la práctica de las relaciones públicas. Como se mencionó anteriormente en el capítulo, los medios masivos y la palabra escrita son vehículos importantes para la difusión de la información en muchos países industrializados. No obstante, en los países en desarrollo la mejor manera de comunicar podría ser a través del hombre del gong, el pregonero, la plaza del mercado o las cortes del jefe. En Ghana, la danza, las canciones y los relatos de historias son canales de comunicación importantes. En India, donde la mitad de la población es analfabeta, los comunicados de prensa escritos no serán la forma más eficaz de comunicación.[40] En Turquía, la práctica de las relaciones públicas prospera a pesar de que ese país tiene la reputación de dar un trato duro a los prisioneros políticos. Aunque el gobierno turco aún ejerce el control absoluto como lo ha hecho durante generaciones, las relaciones públicas corporativas y el periodismo tienen permitido prosperar de tal manera que las organizaciones turcas puedan competir a nivel global.

Incluso en los países industrializados hay algunas diferencias importantes en la práctica de las relaciones públicas. En Estados Unidos, el comunicado de prensa del

[39] Larissa A. Grunig, "Strategic Public Relations Constituencies on a Global Scale", *Public Relations Review* 18, No. 2, verano de 1992, pp. 127-136.

[40] Carl Botan, "International Public Relations: Critique and Reformulation", *Public Relations Review* 18, No. 2, verano de 1992, pp. 150-151.

pueblo natal incluye gran parte de las noticias de un pequeño periódico local. Por otro lado, en Canadá, los grandes centros de población metropolitanos se han combinado con las condiciones económicas y climáticas canadienses para evitar el surgimiento de una prensa local. La escasez de pequeños periódicos significa que la práctica de publicar comunicados de prensa de pueblos natales es casi inexistente.[41] En Estados Unidos, las relaciones públicas son consideradas cada vez más como una función gerencial independiente. En Europa, esa perspectiva no ha sido tan aceptada; los profesionales de relaciones públicas son considerados como parte de la función de marketing más que como especialistas distintos e independientes de una empresa. Hay menos colegios y universidades que ofrecen cursos y programas de grado en relaciones públicas en Europa que en Estados Unidos. Además, el curso europeo de relaciones públicas es más teórico; en Estados Unidos, los programas de relaciones públicas forman parte con frecuencia de escuelas de comunicación masiva o periodismo y dan más énfasis a las destrezas laborales prácticas.

Una empresa con una estrategia etnocéntrica para las relaciones públicas extenderá las actividades de relaciones públicas de su país de origen a los países anfitriones. La razón detrás de esta estrategia es que las personas de todas partes son motivadas y persuadidas de la misma manera. Esta estrategia no toma en cuenta los aspectos culturales. Una empresa que adopta una estrategia policéntrica para las relaciones públicas da más libertad al profesional del país anfitrión para incorporar costumbres y prácticas locales a la iniciativa de relaciones públicas. Aunque esta estrategia tiene la ventaja de la sensibilidad local, la falta de comunicación y coordinación globales puede ocasionar un desastre de relaciones públicas.[42]

La prueba final de que una organización comprende el poder y la importancia de las relaciones públicas ocurre durante una época de agitación ambiental, en especial una crisis potencial o real. Cuando se produce una catástrofe, una empresa o industria con frecuencia se encuentra con todas las miradas hacia ella. El manejo rápido y eficaz de las comunicaciones que realiza una empresa durante ese tiempo puede tener implicaciones significativas. La mejor respuesta es ser franco y directo, dar confianza al público y proporcionar información exacta a los medios.

La fricción comercial continua de China con Estados Unidos destaca la necesidad de una mejor iniciativa de relaciones públicas de parte del Ministerio del Exterior chino. Algunas causas de esta fricción se analizaron en capítulos anteriores, como los cálculos de que las falsificaciones chinas sólo de material protegido por el derecho de autor cuestan a las empresas estadounidenses 800 millones de dólares anuales o que el 98 por ciento del software informático usado en China es pirata. Estas revelaciones dejan en una mala posición a China. Barry C. Cheung, un hombre de negocios de Hong Kong, comenta: "China carece de habilidades en relaciones públicas, en general, y en manejo de crisis, en particular, y eso los perjudica".[43] Parte del problema se debe a la renuencia de los líderes comunistas chinos a explicar públicamente su puntos de vista sobre estos asuntos, a admitir el fracaso y a aceptar el consejo de Occidente.

41 Melvin L. Sharpe, "The Impact of Social and Cultural Conditioning on Global Public Relations", *Public Relations Review* 18, No. 2, verano de 1992, pp. 103-107.

42 Carl Botan, "International Public Relations: Critique and Reformulation", *Public Relations Review* 18, No. 2, verano de 1992, p. 155.

43 Marcus W. Brauchli, "A Change of Face: China Has Surly Image, but Part of the Reason Is Bad Public Relations", *The Wall Street Journal,* 16 de junio de 1996, p. A1.

resumen

Las comunicaciones de marketing (la *P* de promoción de la mezcla de marketing) incluyen la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y la venta personal. Cuando una empresa adopta **comunicaciones integradas de marketing (IMC),** reconoce que los diversos elementos de la estrategia de comunicación de una empresa deben coordinarse cuidadosamente. La **publicidad** es un mensaje patrocinado y pagado que se comunica a través de canales no personales. La **publicidad global** usa los mismos argumentos, mensajes, arte y texto publicitarios en campañas a nivel mundial. El esfuerzo requerido para crear una campaña global obliga a una empresa a determinar si existe o no un mercado global para su producto. El equilibrio entre la publicidad estandarizada y la adaptada se logra mediante la publicidad estándar, que se usa para crear una publicidad global adaptada a la cultura local. Muchas agencias de publicidad forman parte de **organizaciones de publicidad** más grandes. Los anunciantes pueden poner a una sola agencia global a cargo de la publicidad a nivel mundial; también es posible usar una o más agencias a nivel regional o local.

El punto de partida en el desarrollo de un anuncio es la **estrategia creativa**, que es una declaración de lo que dirá el mensaje. Las personas que crean anuncios buscan con frecuencia una **gran idea** que sirva como base de mensajes memorables y eficaces. El **argumento publicitario** es la estrategia de comunicación que se relaciona mejor con los motivos del comprador; se usan a menudo **argumentos racionales** y **argumentos emocionales**. La **propuesta de venta** es la promesa que capta la razón para comprar el producto. La **ejecución creativa** es la manera de presentar un argumento o propuesta. La **dirección de arte** y el **texo** deben crearse teniendo en mente los aspectos culturales. Las percepciones de humor, las relaciones hombre-mujer y las imágenes sexuales varían en diferentes partes del mundo. La disponibilidad de los medios también varía considerablemente de un país a otro. Al seleccionar los medios, los expertos en marketing están limitados a veces por las leyes y regulaciones, así como por las tasas de alfabetismo.

Una empresa utiliza las **relaciones públicas (PR)** para fomentar la buena voluntad y la comprensión entre los integrantes tanto internos como externos de la empresa. En particular, el departamento de relaciones públicas trata de generar **publicidad** favorable sobre la empresa, sus productos y marcas. Además, el departamento de relaciones públicas debe hacerse cargo de las comunicaciones corporativas al responder a la publicidad negativa. Las herramientas de relaciones públicas más importantes son los comunicados de prensa, los materiales promocionales, las entrevistas y las visitas. Muchas empresas globales usan diversos tipos de **publicidad corporativa**, como la **publicidad de imagen** y la **publicidad apoyando una causa**. Las relaciones públicas también son responsables de proporcionar información exacta y oportuna, sobre todo en caso de crisis.

preguntas de repaso

1. ¿De qué manera las marcas globales y las campañas publicitarias globales benefician a una empresa?
2. ¿Cómo se aplica el debate "estandarizado frente a adaptado localmente" a la publicidad?
3. ¿Cuál es la diferencia entre un argumento publicitario y una ejecución creativa?
4. Al crear publicidad para los mercados mundiales, ¿cuáles son algunos de los aspectos que los directores de arte y los redactores de textos publicitarios deben tomar en cuenta?
5. ¿En qué forma varían las opciones de los medios disponibles para los anunciantes en diferentes partes del mundo?, ¿qué pueden hacer los anunciantes para hacer frente a las limitaciones de medios en ciertos países?
6. ¿Cómo difieren las relaciones públicas de la publicidad?, ¿por qué las relaciones públicas son tan importantes para las empresas globales?
7. ¿En qué formas varía la práctica de las relaciones públicas en distintas partes del mundo?

desarrolle sus habilidades de marketing global

Cada primavera, la revista *Advertising Age* publica su encuesta de las 50 organizaciones de publicidad global más importantes. Las empresas que ocuparon los primeros lugares en 2005 se presentaron en las tablas 13-2 y 13-3. Revise cualquiera de las tablas y elija alguna organización o marca de agencia que le interese. Compare la clasificación de 2005 con la clasificación más reciente (que puede encontrar consultando la versión impresa de *Advertising Age* o visitando www.adageglobal.com. ¿Cómo han cambiado las posiciones en la industria? Consulte fuentes adicionales (artículos de revistas, el sitio Web de la empresa) para comprender mejor los factores y las fuerzas que contribuyeron al ascenso o descenso de la empresa en la clasificación. ¿La agencia fue adquirida por una organización grande?, ¿ha ganado o perdido una cuenta importante?

integre sus habilidades de marketing global

1. A partir del capítulo 1, revise los anuncios que aparecen en este libro. ¿Puede identificar los anuncios que usan argumentos emocionales y los que emplean argumentos racionales? ¿Cuál es la tarea de comunicación de cada anuncio?, ¿informar, persuadir, recordar o entretener?

Caso 13-1

Adidas AG

En febrero de 1993, un grupo de inversionistas dirigido por Robert Louis-Dreyfus, ex director general de Saatchi & Saatchi Advertising, adquirió una participación mayoritaria en adidas AG. Optimista sobre el futuro de adidas, el grupo de Dreyfus aumentó su participación para adquirir la propiedad total en 1995. Dos años después, Dreyfus adquirió Salomón, una empresa francesa. Esta acción creó adidas-Salomon AG, la segunda empresa de equipo deportivo más grande del mundo después de Nike; sin embargo duró poco, ya que la unidad Salomón fue vendida y, en 2006, adidas adquirió a Reebok. Actualmente, la empresa comercializa calzado, ropa y equipo deportivos, en casi 200 países.

Adidas tiene una trayectoria distinguida que se remonta a muchas décadas; cuando Jesse Owens ganó cuatro medallas de oro en los juegos olímpicos de 1936, usaba zapatos de atletismo para pista fabricados por Adi Dassler. Algunos años después, Dassler fundó adidas (el hermano de Dassler, Rudolph, inició la fábrica de calzado rival Puma). Los triunfos públicos, como las victorias olímpicas de Owens ayudaron a convertir a adidas en el líder mundial del mercado de calzado deportivo; el logotipo en forma de trébol de la empresa es representativo de la marca. La empresa, haciendo uso de su herencia y respaldada por la adquisición de Reebok, generó ingresos de 13,300 millones de dólares en 2006.

Este rendimiento financiero representa una dulce victoria para los nuevos propietarios. Años de controversia financiera y cambios de propiedad desviaron la atención de la gerencia del mercado y erosionaron gradualmente el capital de la empresa. En Alemania, la participación de adidas en las ventas de calzado deportivo disminuyó de 60 a 40 por ciento, de principios de la década de 1980 a principios de la década de 1990, incluyendo una caída de 10 puntos en un periodo de dos años. Las ventas de zapatos deportivos se duplicaron en Europa entre 1985 y 1995 y la participación en el mercado de Nike y Reebok saltó de 5 a 50 por ciento a pesar de los impuestos de importación tan altos. El éxito de los estadounidenses se debió en parte a los fuertes gastos en publicidad. Tanto Nike como Reebook invirtieron alrededor de 100 millones de dólares anuales para promover su calzado en Europa; el gasto de publicidad de adidas en Europa fue considerablemente menor. La popularidad de los zapatos deportivos estadounidenses recibió un impulso adicional gracias a la gran notoriedad del *American Dream Team* en los Juegos Olímpicos de 1992; las estrellas de la NBA respaldaban a Reebok y a Nike.

Las empresas estadounidenses de calzado deportivo son organizaciones de expertos en marketing global. En 2003, Nike registró 10,600 millones de dólares en ventas a nivel mundial, en tanto que las ventas de Reebok sumaron un total de 3,100 millones de dólares en 2002. Reebok es el líder del mercado en Francia, España e Inglaterra y Nike es la número uno en muchos otros países europeos. Aunque los lemas publicitarios como "Just Do It" (Sólo hazlo) y "Planet Reebok" (Planeta Reebok) se presentan en inglés, otras partes del mensaje se adaptaron para reflejar las diferencias culturales. Por ejemplo, en Francia, la violencia en los anuncios es inaceptable, por lo que Reebok reemplazó las escenas de boxeo con imágenes de mujeres corriendo en una playa. Además, la participación europea en los deportes es menor que la de Estados Unidos; en consecuencia, los europeos tienden a visitar menos las tiendas de artículos deportivos. En Francia, los zapatos deportivos Reebok se venden actualmente en casi 1,000 zapaterías tradicionales.

Incluso ante esta dura y creciente competencia, adidas aún disfruta de una alta lealtad de marca entre los europeos de mayor edad. La empresa recluta a jóvenes y les paga por usar zapatos deportivos adidas en público; también reciben un pago por trabajar en tiendas de artículos deportivos y promover los productos adidas en otras formas. Adidas también actualizó su imagen entre los consumidores europeos más jóvenes al crear un nuevo deporte denominado Streetball. Los anuncios que se transmiten por MTV Europa muestran a jugadores que visten la nueva línea de ropa Streetball de la empresa. A diferencia de sus rivales estadounidenses, adidas no emplea una campaña publicitaria global. Por ejemplo, una campaña de 1995 que se transmitió fuera de Estados Unidos presentó a Emil Zatopke, un corredor olímpico checoslovaco.

A medida que dio inicio el siglo XXI, los directivos de la empresa reconocieron la necesidad de una nueva estrategia global. El primer paso fue dar a conocer una nueva posición de marca: "Deporte para siempre-de competencia a estilo de vida". Erich Stamminger, director de marketing global, señaló en 2001: "deseamos significar más para más personas. Queremos expandir nuestra base de clientes y ganar una mayor penetración en nuestros mercados existentes". Para lograr estas metas, las tres divisiones de la empresa se estructuraron a lo largo de líneas de productos: productos de desempeño, productos recreativos y productos multifuncionales. En enero de 2002, la empresa dejó a la agencia publicitaria con la que había trabajado durante muchos años, Leagas Delany, con sede en Londres. La nueva agencia de Adidas, TBWA con sede en Los Ángeles, trabajaría junto con 180, una agencia holandesa. Stamminger, al explicar la razón del cambio, comentó: "al designar una red de agencias globales, seguimos adelante con nuestra estrategia de fortalecer la marca adidas a nivel mundial".

La TBWA se puso a trabajar de inmediato. Su unidad japonesa desarrolló un anuncio espectacular que mostraba a dos personas jugando fútbol soccer vertical. La empresa recibió una ayuda en el Campeonato Mundial de Atletismo de 2003 celebrado

Este anuncio de televisión para adidas presenta a dos de los atletas más famosos en Estados Unidos: el corredor de los Santos de Nueva Orleáns, Reggie Bush, y el extraordinario mediocampista de fútbol soccer, David Beckham.

en París, donde un corredor del Caribe de nombre Kim Collins ganó la final de 100 metros planos con un par de zapatos de pista y campo adidas de estilos retro. Los directivos de adidas esperaban los Juegos Olímpicos de 2004 que tendrían lugar en Atenas, donde el campo incluiría a 18 equipos patrocinados por adidas. Mike Riehl, director de marketing deportivo global, señaló: "los zapatos deportivos [para pista y campo] recorrieron todo el camino de regreso por nosotros. Es parte de nuestra filosofía fabricar productos para todas las disciplinas olímpicas." Riehl afirmó que el enfoque renovado en el atletismo "tenía que ver con el posicionamiento de marca y nuestra reivindicación de ser la marca olímpica."

"Adidas ha estado en los deportes por cuatro ocasiones, durante toda la competencia, pero en Estados Unidos todavía no aprecian la marca por lo que es."

Lee Clow, Director creativo, 180/TBWA

Los zapatos deportivos estilo retro disfrutan de una aceptación cada vez mayor en Europa, donde son populares las competencias de pista y campo. Sin embargo, el panorama no es tan claro en Estados Unidos, que es el mercado de calzado deportivo más grande del mundo. En la primavera de 2003, Nike superó a sus rivales al firmar un contrato de patrocinio con el fenómeno del básquetbol LeBron James. Reebok disfrutaba de un incremento de la demanda de los nuevos zapatos promovidos por los raperos Jay-Z y 50 Cent. Entretanto, la integridad del atletismo estaba bajo un escrutinio cada vez mayor después de que surgieron revelaciones sobre el uso frecuente de un nuevo "esteroide de diseño", la tetrahidrogestrinona (THG). Dwain Chambers, un velocista británico que promueve a adidas, dio positivo para THG. Conforme se aproximaba el año 2003, era evidente que la estrategia de adidas no era rentable. Los pedidos en el importante mercado estadounidense eran escasos. Aún quedaba por ver si el interés estadounidense en las Olimpiadas se traduciría en mayores ventas. Nike era el líder evidente de la industria, con una participación en el mercado de zapatos deportivos de casi 40 por ciento. El zapato T-Mac de adidas, promovido por Tracy McGrady del Orlando Magic, fue el zapato de básquetbol de mayor venta en Estados Unidos en 2001 y 2002. No obstante, las ventas de un nuevo modelo T-Mac lanzado en el otoño de 2003 estuvieron por debajo de las expectativas.

Para cambiar la situación, Stamminger fue enviado a Portland, Oregon y puesto a cargo de la región norteamericana. En la primavera de 2004, adidas lanzó una campaña global, impresa y de televisión, de 50 millones de dólares vinculada al lema publicitario "Nada es imposible". Algunos de los anuncios presentan a la leyenda del boxeo Muhammad Ali y cuentan una historia "pasada y presente" que relaciona a figuras deportivas de épocas pasadas con estrellas de los tiempos modernos. En mayo, Stamminger anunció los frutos de una iniciativa de desarrollo secreta, a tres años: Adidas 1, de 250 dólares, un zapato con un microchip integrado que ajusta el nivel de amortiguación al peso y las necesidades de rendimiento de un atleta. En un comunicado de prensa, Stamminger señaló: "éste es el primer zapato inteligente del mundo. Percibe, comprende y se adapta".

En 2007, Adidas intensificó sus esfuerzos para desbancar a Nike como líder del mercado estadounidense de ropa deportiva. La superestrella del fútbol soccer David Beckham, que fue promotor de Adidas a nivel mundial durante más de una década, era el centro de la nueva campaña promocional. Después de su tan publicitado traspaso del Real Madrid al Galaxy de Los Ángeles, Beckham firmó un contrato a cinco años de 250 millones de dólares. Beckham sería presentado de manera muy llamativa en diversos medios, incluso en anuncios espectaculares y anuncios de televisión en horas de mayor audiencia. Los directivos de adidas esperan que el apoyo de Beckham de lugar a un incremento en las ventas de diversas mercancías de marca. Stephen Pierpoint, vicepresidente de marketing de marca de adidas, comentó: "el mercado estadounidense tiene una oportunidad real de crecer. El fútbol siempre ha sido un deporte central para adidas. Esperamos que David sea el catalizador del crecimiento".

Preguntas de repaso

1. ¿Considera que los anuncios que proclaman la herencia de adidas serán eficaces para ayudar a construir la marca en Estados Unidos?
2. Evalúe el nuevo lema publicitario "Nada es imposible". ¿Cree que esta frase se volverá parte de la cultura popular como ha ocurrido con el lema "Sólo hazlo" de Nike?
3. Con un precio inicial de 250 dólares, el Adidas 1 de alta tecnología no está dirigido al mercado general. ¿Qué papel juega Adidas 1 en el plan de relaciones públicas de la empresa?
4. Evalúe la adquisición de Reebok que hizo adidas. ¿Qué propósito estratégico cumple la adquisición?
5. Adidas fue el Socio Oficial de Ropa Deportiva para los Juegos Olímpicos 2008 de Beijing. ¿Qué tipos de oportunidades de publicidad y relaciones públicas creó esto?

Fuentes: Matthew Karnitschnig y Stephanie Kang, "Leap Forward: For Adidas, Reebok Deal Caps Push to Broaden urban Appeal", *The Wall Street Journal,* 4 de agosto de 2005, pp. A1, A6; Laura Petrecca y Theresa Howard, "Adidas-Reebok merger lets Rivals Nip at Nike's Heels", *USA Today,* 4 de agosto de 2005, pp. 1B, 2B; Stephanie Kang, "Adidas Gets Artsy with its U.S. Ads", *The Wall Street Journal,* 5 de febrero de 2004, p. B3; Doug Cameron, "Adidas Puts Focus on US", *Financial Times,* 11 de diciembre de 2003, p. 16; Uta Harnischfeger y Matthew Garrahan, "Adidas-Off the Pace and More Hurdles Ahead", *Financial Times,* 10 de noviembre de 2003, p. 6; Geoffrey A. Fowler y Sebastian Moffett, "Adidas' Billboard Ads Give a Kick to Japanese Pedestrians", *The Wall Street Journal,* 29 de agosto de 2003, pp. B1, B4; J. Lacap, "Adidas Embraces New Global Strategy", *Sporting Goods Business,* noviembre de 2001, p. 8; Claire Cozens, "Adidas Drops Leagas Delaney", *MediaGuardian.co.uk,* 9 de enero de 2002, Dagmar Mussey, "Adidas Strides on its Own Path", *Advertising Age,* 13 de febrero de 1995, p. 6; Kevin Goldman, "Adidas Tries to Fill its Rivals' Big Shoes", *The Wall Street Journal,* 17 de marzo de 1994, p. B5; Joseph Pereira, "Off and Running: Pushing U.S. Style, Nike and Reebok Sell Sneakers to Europe", *The Wall Street Journal,* 22 de julio de 1993, pp. A1, A8; Stephen Barr, "Adidas on the Rebound", *CFO,* septiembre de 1991, pp. 48-56; Igor Reichlin, "Where Nike and Reebok Have Plenty of Running Room", *Business Week,* 11 de marzo de 1991, pp. 56-60.

14 Decisiones de comunicación en el marketing global II

PROMOCIÓN DE VENTAS, VENTA PERSONAL Y FORMAS ESPECIALES DE COMUNICACIÓN EN MARKETING

En 2005, Lenovo Group de China adquirió el negocio de computadoras personales (PC) de IBM en 1,250 millones de dólares. La adquisición impulsó a la empresa de computadoras más importante de China al tercer lugar entre los expertos en marketing de computadoras personales del mundo, detrás de Dell y Hewlett-Packard. Con ingresos anuales de 13 mil millones de dólares generados por ventas en más de 60 países, Lenovo tienen ahora casi el 8 por ciento de la participación en el mercado de las computadoras personales. La joya de la corona en la adquisición fue la popular ThinkPad, una laptop que posee un teclado con un excelente diseño. Su presidente y director general, William J. Amelio dirige la eliminación gradual del logotipo de IBM a medida que Lenovo crea una identidad de marca global. Amelio y su equipo de marketing decidieron usar las Olimpiadas como un vehículo para generar conciencia del nombre corporativo y sus productos. Lenovo pagó más de 60 millones de dólares para convertirse en el primer patrocinador olímpico de China; proporcionó varios miles de computadoras personales y servidores en diversas sedes de competencia durante las Olimpiadas de Invierno 2006, celebradas en Turín, Italia. Las computadoras estaban muy visibles durante las transmisiones por televisión de los Juegos Olímpicos y las usaron Visa, Coca-Cola y otros patrocinadores. Lenovo también patrocinó a 11 atletas. Como patrocinador, a Lenovo se le concedió el derecho de invitar a clientes selectos a los juegos para conocer a los directivos de la empresa, probar algunos de sus productos y, por supuesto, presenciar los eventos deportivos. Lenovo fue también el proveedor de computadoras para las Olimpiadas de Verano de Beijing 2008. Al comentar sobre los Juegos Olímpicos, el director general Amelio, dijo: "es una gran oportunidad. Es una fiesta de presentación para decir 'aquí está a Lenovo, somos una marca global y estamos aquí para quedarnos'".

Los patrocinios han sido una herramienta decisiva de marketing para Lenovo mientras cambia la marca del ThinkPad. Al desarrollar soluciones y estrategias IMC, las empresas globales y las agencias de publicidad asignan un papel cada vez más relevante al patrocinio y otras formas de promoción; en la primera década del siglo XXI, los gastos mundiales en promoción de ventas crecen a tasas de dos dígitos. La promoción de ventas, el marketing directo y las formas especializadas de comunicación de marketing, como los infomerciales e Internet, adquieren cada vez más importancia. La venta personal también sigue siendo una herramienta de promoción. Han aumentado los gastos mundiales en medios de apoyo, como la publicidad en medios de transporte y los anuncios espectaculares. Como se mencionó, Lenovo y muchas otras empresas globales patrocinan eventos que atraen a mucha gente, como las Olimpiadas, y ligas y equipos deportivos profesionales. El entretenimiento como marca, en la forma de colocación de productos en programas de televisión y películas, es otra herramienta de promoción popular. En conjunto, los elementos de comunicación analizados en este capítulo y el capítulo 13 se usan para crear campañas de promoción integradas muy eficaces que apoyen a las marcas globales.

En septiembre de 2005, faltando 150 días para las ceremonias de inauguración de los Juegos Olímpicos de Invierno 2006, celebrados en Turín, Italia, el presidente de Lenovo, Yuanqing Yang y Philippe Davy, vicepresidente de marketing, dieron inicio al patrocinio de equipo de cómputo de la empresa en la Ciudad de Nueva York. Lenovo fue el socio oficial de los equipos de cómputo para los Juegos Olímpicos de Invierno 2006; también fue el socio para los Juegos Olímpicos 2008 celebrados en Beijing.

PROMOCIÓN DE VENTAS

La **promoción de ventas** se refiere a cualquier programa de comunicación de consumo o comercial pagado, de duración limitada, que agrega valor tangible a un producto o marca. En una *promoción de precios*, el valor tangible adquiere la forma de una reducción de precio, un cupón o un reembolso solicitado por correo electrónico. Las *promociones no relacionadas con el precio* adquieren la forma de muestras gratuitas, premios, ofertas de "compre uno y llévese otro gratis", sorteos y concursos. Las **promociones de ventas para consumidores** se diseñan para crear conciencia de un nuevo producto en los consumidores, animar a los no usuarios a probar un producto existente o incrementar la demanda de consumo general. Las **promociones de ventas comerciales** se diseñan para aumentar la disponibilidad del producto en los canales de distribución. En muchas empresas, los gastos por actividades de promoción de ventas superan a los gastos de publicidad en medios. Sin embargo, en cualquier nivel de gastos, la promoción de ventas es sólo una de las diversas herramientas de comunicación de marketing. Los planes y programas de promoción de ventas deben integrarse y coordinarse con los de publicidad, relaciones públicas y venta personal.

A nivel mundial, la popularidad cada vez mayor de la promoción de ventas como una herramienta de comunicación de marketing se explica en términos de varias fortalezas y ventajas. Además de proporcionar un incentivo tangible a los compradores, las promociones de ventas también reducen el riesgo percibido que los compradores asocian con la compra del producto. Desde el punto de vista de la empresa patrocinadora, la promoción de ventas proporciona rendición de cuentas (responsabilidad); el gerente a cargo de la promoción puede dar seguimiento inmediato a los resultados de ésta. En general, los gastos de promoción aumentan en muchas empresas a medida que retiran las asignaciones de publicidad de la publicidad tradicional impresa y transmitida. La tabla 14-1 muestra varios ejemplos de programas de promoción de ventas de empresas específicas.

Además, los sorteos, las rebajas y otras formas de promoción requieren que los consumidores llenen una forma y la devuelvan a la empresa, lo que genera información en sus bases de datos, que usará para comunicarse con sus clientes en el futuro. Por ejemplo, Clicquot, una unidad de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton, comercializa el coñac Hine y otros vinos y licores finos. En un intento por crear la lista de correo interna de la empresa, los gerentes ofrecieron a bebedores de coñac un regalo por resolver un crucigrama sobre el coñac Hine. Los expertos en marketing de Clicquot rentaron una lista con las

Tabla 14-1

Promociones de ventas por expertos en marketing global

Empresa/mercado nacional para promoción	Promoción
Walt Disney Company/China	Para combatir las falsificaciones, la promoción Disney Magical Journey se relacionó con hologramas adhesivos solicitados por correo electrónico por la compra de productos Disney originales. Los participantes pueden ganar DVDs de Disney, televisores y viajes a Hong Kong Disneyland.*
Mars/Global	La promoción Global Color Vote invitaba a los consumidores de 200 países a votar para decidir si un nuevo dulce de M&M debía ser morado, agua o rosa. Ganó el color morado.
Wm.Wrigley Co./ Estados Unidos	El lanzamiento en Estados Unidos de la goma de mascar europea marca Orbit, que vinculaba la publicidad del "Orbit Institute" con la Iniciativa de Obsequio de Muestras de Orbit Institute, la cual incluía "equipos de investigación de campo" que distribuyeron 7 millones de muestras de goma de mascar vestidos como los personajes de los anuncios.
Guinness/Malasia, Singapur, Hong Kong	Promoción para seleccionar la forma de una nueva botella entre cuatro distintas opciones de diseño para Guinness (por ejemplo, la forma "megáfono" y la forma de guitarra). El concurso se anunció en revistas, anuncios espectaculares y tarjetas de mesa.

*Geoffrey A. Fowler, "Disney Fires a Broadside at Pirates", *Wall Street Journal,* 31 de mayo de 2006, p. B3.

direcciones de las personas que asistieron a eventos de "fumadores" de cigarros en grandes ciudades.

En ocasiones, una empresa global puede aprovechar la experiencia que ha ganado en un mercado nacional y usarla en otro mercado. Por ejemplo, PepsiCo tuvo mucho éxito en América Latina con su concurso Numeromanía. Cuando las ventas de bebidas gaseosas cayeron abruptamente en Polonia a mediados de la década de 1990, Pepsi introdujo Numeromanía en ese país; atraídos por la promesa de grandes premios en efectivo, muchos polacos con problemas económicos se apresuraron a comprar Pepsi para poder participar en el concurso.[1] Los directivos internacionales pueden conocer

Masterfoods USA, una unidad de Mars, Inc., realiza concursos y otras promociones para generar entusiasmo por sus dulces de chocolate marca M&M'S®. Por ejemplo, la víspera de Año nuevo de 2003, Masterfoods lanzó la promoción Great Candy Quest. M&M'S® blancos y negros reemplazaron a las tradicionales versiones de colores y se invitó a los consumidores a ir en busca de dulces de color naranja, café, rojo y otros colores favoritos. En Marzo de 2004, los ganadores del concurso participaron en una ceremonia llena de celebridades en Los Ángeles y los M&M'S® se reintrodujeron con colores más brillantes, un nuevo empaque y una M más grande y moderna como logotipo en cada pieza de dulce. El relanzamiento se acompañó de anuncios con el lema publicitario "River of Chocolate" (Río de chocolate), presentados en diversos medios. Doug Milne, gerente de marketing senior, comentó: "hicimos de la transformación de la marca un proceso divertido e interactivo y, al quitarle el color a los M&M'S®, demostramos lo importante que es incluirlo de nuevo".

[1] Roderick Oram, "Brand Experiences", *Financial Times,* 30 de octubre de 1996, FT Survey, p. III.

las estrategias y tácticas de promoción estadounidense asistiendo a seminarios como los que ofrece la Promotional Marketing Association of America (PMAA, Asociación de Marketing Promocional de América). A veces se requiere adaptación a las condiciones de países específicos; por ejemplo, en Francia, los anuncios de televisión no pueden tener productos promocionales relacionados con las películas. Los anuncios deben centrarse en la promoción más que en la película. Estas regulaciones tendrían un impacto en Disney, por ejemplo.

Al igual que con otros aspectos de comunicación de marketing, un asunto decisivo es si las oficinas generales deben dirigir las actividades de promoción o dejarlas en manos de los gerentes locales. Los autores de un estudio señalaron que Nestlé y otras grandes empresas que alguna vez tuvieron una estrategia policéntrica dirigida a la promoción de ventas para consumidores y comercial han rediseñado sus iniciativas. Kashani y Quelch identificaron cuatro factores que contribuyen a una mayor participación de las oficinas generales en la estrategia de promoción de ventas: costo, complejidad, marca global y comercio transnacional:[2]

1. A medida que las promociones de ventas requieren asignaciones del presupuesto cada vez mayores, las oficinas centrales adquieren en consecuencia mayor importancia.
2. La formulación, la implementación y el seguimiento de un programa de promoción pueden requerir habilidades que los gerentes locales no poseen.
3. La importancia creciente de las marcas globales justifica la participación de las oficinas generales para mantener la consistencia de un país a otro y asegurar que los programas de promoción local exitosos se aprovechen en otros mercados.
4. Conforme las fusiones y adquisiciones conduzcan a una mayor concentración de la industria minorista y ésta se globalice, los minoristas tratarán de coordinar los programas de promoción de sus proveedores.

En muchos casos, a pesar del nivel de participación de las oficinas generales, los gerentes locales conocen la situación específica del mercado nacional, por lo que deben ser consultados antes de lanzar una promoción. Es necesario tomar en cuenta varios factores al determinar el grado de localización de la promoción:

- En países con bajos niveles de desarrollo económico, los bajos ingresos limitan la gama disponible de herramientas de promoción. En esos países, se usan con más frecuencia muestras gratuitas y demostraciones que cupones o premios on-pack (fuera del empaque del producto).
- La madurez del mercado también puede ser diferente de un país a otro. Las muestras para consumidores y los cupones son adecuados en mercados en crecimiento, pero los mercados maduros podrían requerir descuentos comerciales o programas de lealtad.
- Las percepciones locales de determinada herramienta o programa de promoción pueden variar. Por ejemplo, los consumidores japoneses se niegan a usar cupones al pagar en la caja registradora. Un premio específico puede ser visto como una pérdida de dinero.
- Las regulaciones locales pueden excluir el uso de algunas promociones en ciertos países. La tabla 14-2 presenta las regulaciones que controlan la distribución de cupones en varios países.
- La estructura comercial de la industria minorista puede afectar el uso de las promociones de ventas. Por ejemplo, en Estados Unidos y algunas partes de Europa, la industria minorista está muy concentrada (es decir, dominada por unos cuantos participantes estratégicos, como Wal-Mart). Esta situación requiere una actividad de promoción significativa tanto a nivel comercial como de consumo. En contraste, en países donde las ventas minoristas están más fragmentadas (Japón es un ejemplo claro), hay menos presión para participar en actividades de promoción.

[2] Kamran Kashani y John A. Quelch, "Can Sales Promotion Go Global?" *Business Horizons* 33, No. 3, mayo-junio de 1990, pp. 37-43.

el resto de la historia

Lenovo

Lenovo usa otros deportes para aumentar su perfil. Por ejemplo, ha unido fuerzas con la Asociación Nacional de Básquetbol (NBA) al convertirse en el "Socio Oficial de PCs de la NBA". La oportunidad surgió cuando Dell, que tenía un acuerdo previo con la NBA, decidió no renovarlo. Además, la estrella brasileña de fútbol soccer, Ronaldinho, firmó un contrato por un año como embajador de marca global de Lenovo.

Algunos observadores han sugerido que Lenovo se mueve demasiado rápido para distanciarse de la marca comercial IBM. Por ejemplo, el profesor David Reibstein, de la Universidad de Pennsylvania, comenta: "lo que Lenovo trata de hacer es adquirir credibilidad en este mercado, pero parece ser una transición prematura. Lenovo puede ser fuerte en China, pero es una marca desconocida en el Occidente". Deepak Advani, director de marketing de Lenovo, responde al señalar: "la marca IBM es una espada de dos filos para nosotros. Proporciona a los clientes una sensación de comodidad y seguridad y cierta credibilidad instantánea. Pero cuanto más tiempo nos aferremos a una marca bien establecida como IBM, más difícil será para nosotros ser conocidos como Lenovo".

Por lo menos un analista de la industria aplaude el esfuerzo de cambio de marca. Simon Yates, un analista de la consultora en tecnología Forrester Research, comenta: "la marca IBM dice 'tercer lugar, precio alto'. Lenovo necesita deshacerse de la marca IBM rápidamente porque ésta conlleva muchas implicaciones, y no es atractiva para el mercado que desean captar en el futuro: la pequeña empresa. ThinkPad tiene una reputación de fortaleza industrial y de ser tecnológicamente fácil de usar pero, como producto IBM, era costoso. Ahora, la gente lo consigue a precios cercanos a los de Dell".

En la actualidad, las oficinas generales de Lenovo están en Estados Unidos, aunque la mayor parte de sus empleados se encuentran en China. En tanto que la iniciativa de cambio de marca está en marcha, Amelio enfrenta retos adicionales, como dirimir las diferencias culturales entre los empleados de la empresa que están en lugares remotos y mantener la rentabilidad a pesar de la disminución a nivel mundial de las ventas de PCs. Amelio está en medio de un programa de reestructuración de 100 millones de dólares que incluirá una reducción del 5 por ciento de la fuerza laboral. Además se realizan fuertes inversiones en las ventas y los canales de distribución. ¿Será un éxito de mercado? Un observador señaló: "si consideras el caso de HP y Compaq, requirieron cuatro o cinco años para integrar las culturas tejana y californiana. Cuando tratas de fusionar una empresa estadounidense y una empresa china, se requerirá mucho más tiempo para lograr el éxito".

Fuentes: Justine Lou y Mure Dickie, "Lenovo Shows how China Is Able to Take on the World", Financial Times, *9 de noviembre de 2006, p. 19; Jane Spencer, "Lenovo Takes a Shot at Building Brand Awareness with NBA Deal",* The Wall Street Journal, *24 de octubre de 2006, pl. B4; Evan Ramstad, "Lenovo Still Chewing on Its Byte of IBM",* The Wall Street Journal, *11 de mayo de 2006, p. B4; Glenn Rifkin y Jenna Smith, "Quickly Erasing 'I' and 'B' and 'M'",* New York Times, *12 de abril de 2006, p. C9; Steve Lohr, "Lenovo Evolves with Its IBM PC Unit in Tow",* New York Times, *30 de agosto de 2005, p. 1.*

Obsequio de muestras

El **obsequio de muestras** es una técnica de promoción de ventas que proporciona a los clientes potenciales la oportunidad de probar gratis un producto o servicio. Marc Pritchard, vicepresidente de cosméticos globales y cuidado personal de Procter & Gamble, señaló: "lo más fundamental que los consumidores desean hacer es probar antes de comprar".[3] Una muestra típica es una porción individual de un producto de consumo, como cereal para desayunar, champú, cosméticos o detergente, distribuidos por correo, de puerta en puerta o en una tienda minorista. Por ejemplo:

- La salsa de soya de la marca Kikkoman era desconocida en Estados Unidos hasta que Yuzaburo Mogi, ahora director general de Kikkoman, inició un programa para repartir muestras en los supermercados estadounidenses. Mogi y sus empleados repartieron muestras gratis de alimentos sazonados con Kikkoman; en la actualidad, el mercado estadounidense representa el 85 por ciento de las utilidades de Kikkoman obtenidas de sus operaciones internacionales.[4]
- Cuando Unilever lanzó el desodorante corporal en spray Axe en Estados Unidos en 2002, la estrategia de promoción requirió anuncios impresos y repartir muestras gratis del producto en tiendas. Unilever contrató atractivas modelos para ofrecer muestras gratis a compradores de sexo masculino en tiendas de Wal-Mart y Costco. El lanzamiento exitoso en Estados Unidos ayudó a impulsar la tasa de crecimiento global de Axe a 22 por ciento.[5]

El costo promedio por muestra en estos programas de promoción puede variar de 0.10 a 0.50 dólares; en un programa típico de obsequio de muestras, se distribuyen de 2 a 3 millones de piezas. El costo es una de las principales desventajas relacionadas

[3] Sarah Ellison, "Taking the 'Free' out of Free Simples", *The Wall Street Journal,* 25 de septiembre de 2002, p. D1.
[4] Mariko Sanchanta, "Soy Sauce Seeps into the Culture", *Financial Times*, 10 de agosto de 2006, p. 6.
[5] Deborah Ball, "Consumer Goods Firms Duel for Shelf Space", *The Wall Street Journal,* 22 de octubre de 2004, p. B3.

con el obsequio de muestras; otro problema es que a veces es difícil para los gerentes de marketing evaluar la contribución que hace un programa de obsequio de muestras al retorno sobre la inversión. En la actualidad, muchas empresas usan el *marketing de eventos* y los *patrocinios* para distribuir muestras en conciertos, eventos deportivos o acontecimientos especiales, como festivales de alimentos y bebidas a los que asiste un gran número de personas. En la era de la información, el obsequio de muestras o de pruebas también se aplica en las transmisiones gratuitas durante una semana de un canal de cable o una suscripción de prueba gratis a un servicio de cómputo en línea; los usuarios de Internet también pueden solicitar muestras gratis a través del sitio Web de una empresa.

En comparación con otras formas de comunicación de marketing, el obsequio de muestras logra con más frecuencia la prueba real del producto. Para asegurar la prueba, las empresas de productos de consumo usan cada vez más una técnica conocida como obsequio de muestras en el "punto de uso". Por ejemplo, Starbucks envía "chill patrols" (camionetas con refrigeradores) en el verano para distribuir muestras de Frappucino helado a personas acaloradas que se trasladan de un lugar a otro durante las horas pico en áreas metropolitanas congestionadas. Como un ejemplo del obsequio de muestras en el "punto de donde la gente se ensucia", Unilever contrató recientemente a una empresa de marketing de promoción para distribuir toallitas para manos Lever2000 en plazas de comida y granjas didácticas. Michael Murphy, director de promociones para el hogar y el cuidado personal de Unilever, comentó: "nos estamos volviendo más inteligentes. Debes ser más preciso en cuanto a qué, dónde y cómo entregas las muestras".[6] El obsequio de muestras es muy importante si los consumidores no son convencidos por las promesas hechas en anuncios y otros canales. Por ejemplo, en China, los clientes se niegan a comprar paquetes completos de productos de consumo importados que no hayan probado, sobre todo porque el precio puede ser mucho más alto que el de las marcas locales. El predominio de Procter & Gamble en el mercado de champú en China se atribuye al uso correcto de esta empresa de la herramienta de segmentación de mercado junto con un programa intensivo de obsequio de muestras. P&G ofrece cuatro marcas de champú en China: Rejoice ("cabello suave y bello"), Pantene ("nutrición"), Head & Shoulders (alivio de la caspa) y Vidal Sassoon (moda).[7] P&G distribuyó millones de muestras gratis de sus productos de champú; después de la prueba sin riesgos, muchos consumidores los adoptaron.

Distribución de cupones

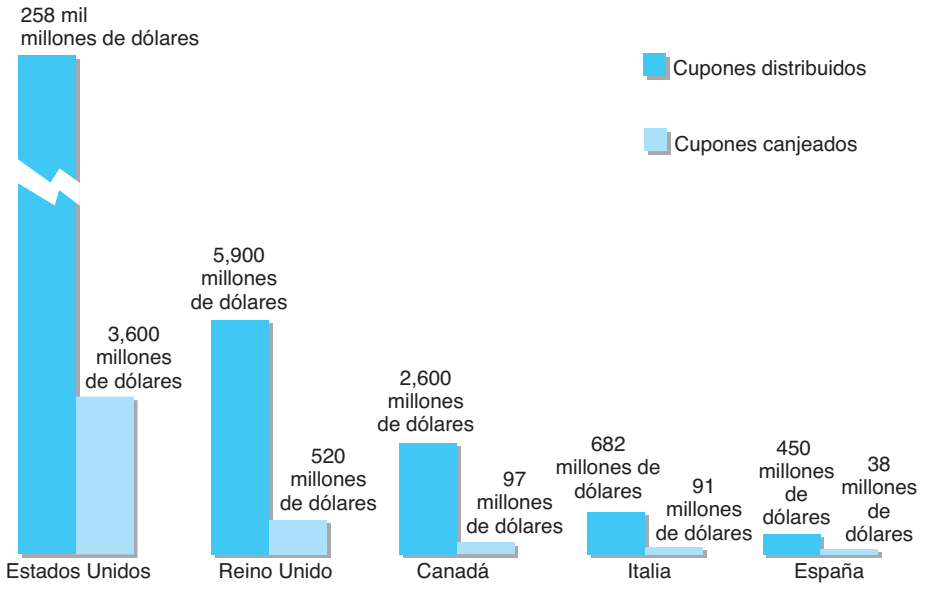
Un **cupón** es un certificado impreso que otorga al portador un descuento de precio o alguna otra consideración especial para comprar un producto o servicio específico. En Estados Unidos y Gran Bretaña, los expertos en marketing recurren mucho a los periódicos para entregar cupones; casi 90 por ciento de todos los cupones se distribuyen en un medio impreso que se conoce como *encarte suelto* (FSI, por sus siglas en inglés). Los periódicos dominicales contienen la gran mayoría de FSI. Los *cupones on-pack* están adheridos al empaque o a una parte del empaque del producto; pueden canjearse inmediatamente en la caja registradora. Los *cupones in-pack e*stán dentro del empaque. Los cupones también se entregan en tiendas, se ofrecen a manera de autoservicio en dispensadores colocados en estantes, se entregan a domicilio por correo o se distribuyen de manera electrónica en la caja registradora. Además, el número de cupones distribuidos a través de Internet va en aumento. Los *cupones cruzados* se distribuyen con un producto, pero se canjean para obtener otro producto distinto. Por ejemplo, un cupón para obtener una pasta de dientes podría distribuirse con un cepillo dental. Estados Unidos es líder mundial, por un amplio margen, en el número de cupones emitidos. NCH Marketing Services, que da seguimiento a las tendencias de los cupones, informa que alrededor de 300 mil millones de cupones se distribuyen en Estados Unidos cada año; sólo cerca de 1 por ciento se canjean realmente (vea la figura 14-1). La distribución de cupones en línea crece con rapidez; Google está entre los participantes que experimenta con ellos.[8]

6 Geoffrey A. Fowler, "When Free Samples Become Saviors", *The Wall Street Journal,* 14 de agosto de 2001, p. Bl.
7 "Winning the China FMCG Market", ATKearney, 2003.
8 Steve Lohr, "Clip and Save Holds Its Own Against Point and Click", *The New York Times,* 30 de agosto de 2006, p. C1.

Figura 14-1

Distribución de cupones en Estados Unidos y en mercados nacionales selectos

Fuente: NCH Marketing Services, Inc. Informe de tendencias 2004 de Marketing Services.



Los cupones son la herramienta de promoción favorita de las empresas de productos de consumo empacados, como Procter & Gamble y Unilever. La meta en recompensar a los usuarios leales y animar a los no usuarios para que prueben el producto. En la UE, la distribución de cupones se emplea mucho en el Reino Unido y Bélgica. La distribución de cupones no es tan frecuente en Asia donde guardar las apariencias es importante. Aunque los consumidores asiáticos tienen la reputación de ser ahorrativos, algunos se niegan a usar cupones porque esto podría hacerlos quedar en vergüenza o avergonzar a sus familias. Según Joseph Potacki, que imparte un seminario de "Fundamentos de promoción" para la PMAA, la distribución de cupones es el aspecto de la mezcla de promoción por el que las prácticas en Estados Unidos difieren más de las de otros países. En Estados Unidos, la distribución de cupones representa 70 por ciento del gasto de promoción de consumo. En otras partes, el porcentaje es mucho menor. De acuerdo con Potacki, "es mucho menor (o nulo) en muchos otros países simplemente porque las culturas no aceptan la distribución de cupones". Potacki señala que una razón por la que la distribución de cupones adquiere importancia en países como el Reino Unido es porque los minoristas están conociendo más sobre sus ventajas.[9] La tabla 14-2 presenta un resumen de las regulaciones que tienen que ver con las promociones con cupones en países selectos.

Promoción de ventas: cuestiones y problemas

Como se señaló antes, muchas empresas comienzan a ser más estratégicas al dirigir sus programas de obsequio de muestras. En el caso de los cupones, los minoristas deben juntar los cupones canjeados y enviarlos a un sitio de procesamiento. Muchas veces, los cupones no son aceptados en el punto de compra; el canje fraudulento cuesta a los expertos en marketing cientos de millones de dólares cada año. El fraude también adquiere otras formas. Por ejemplo, durante la transmisión del Super Bowl 2004, PepsiCo lanzó una promoción conjunta con iTunes Music Store de Apple Computer. Apple planeaba regalar 100 millones de canciones (precio regular: 0.99 dólares); los consumidores podían obtener un código en las tapas de botellas de Pepsi e ingresar el código en línea para poder realizar la descarga. La promoción se diseñó de tal manera que cualquier persona que comprara una botella de Pepsi tuviera una oportunidad de uno a tres de ser ganador. No obstante, muchas personas descubrieron que, al inclinar la botella, podían saber si era ganadora. Además, ¡podían leer el código sin tener que pagar por la Pepsi!

[9] Leslie Ryan, "Sales Promotion: Made in America", *Brandweek*, 31 de julio de 1995, p. 28.

Las empresas deben tener mucho cuidado al formular y llevar a cabo promociones de venta. En algunos mercados emergentes, las actividades de promoción de ventas pueden ocasionar reacciones de desaprobación si las empresas parecen explotar las fallas jurídicas y la falta de resistencia de los consumidores a la intromisión. En Europa, las promociones de ventas están muy reguladas. Son populares en Escandinavia debido a las restricciones sobre la publicidad transmitida, aunque las promociones en los países nórdicos están sujetas a regulaciones. Si estas regulaciones se suavizan y estandarizan a medida que el mercado común se desarrolla en Europa, las empresas pueden introducir promociones pan-europeas.

Un estudio reciente examinó el uso de cupones y las actitudes hacia éstos y los sorteos en Taiwán, Tailandia y Malasia. El estudio es de especial importancia para las empresas globales que dirigen sus estrategias hacia éstos y otros países asiáticos en desarrollo, donde los consumidores tienen relativamente poca experiencia con los cupones. El estudio utilizó el modelo de valores sociales de Hofstede como guía. Los tres países estudiados son colectivistas y los investigadores descubrieron que las actitudes positivas de los miembros de la familia y la sociedad en general influyen en la actitud positiva de un individuo hacia los cupones y su uso. Sin embargo, los tres países muestran algunas diferencias en la orientación de los valores. Por ejemplo, Malasia tiene una distancia al poder mayor y menor evasión de la incertidumbre que los demás. Para los malasios, el temor a la vergüenza pública era una limitación para el uso de cupones. En los tres países, los hábitos de consumo de medios también fueron un factor; las personas que no eran lectoras regulares de revistas o periódicos estaban menos conscientes de que había cupones disponibles. Los consumidores de Taiwán y Tailandia veían de manera más favorable los cupones que los sorteos. El impacto de la religión

Tabla 14-2

Regulación de promoción de cupones en países selectos

País	Cupones por correo	Cupones de entrega a domicilio	Cupones on-pack (fuera del empaque)	Cupones in-pack (dentro del empaque)
Inglaterra	Legales	Legales	Legales	Legales
Francia	Legales para descuentos sobre el mismo producto. No se permiten cupones cruzados.	Legales para descuentos sobre el mismo producto. No se permiten cupones cruzados.	Legales para descuentos sobre el mismo producto. No se permiten cupones cruzados.	Legales para descuentos sobre el mismo producto. No se permiten cupones cruzados.
Alemania	Legales sólo para muestras. No se permiten cupones de descuento.	Legales sólo para muestras. No se permiten cupones de descuento.	El minorista no puede hacer el descuento del precio. Los consumidores envían por correo el código que va fuera del empaque directamente al fabricante.	Prohibidos en la mayoría de los casos.
Suecia	Legales para personas de 16 años de edad en adelante; ilegal enviarlos a personas menores de 16 años. Restricciones para el envío a padres de recién nacidos.	Legales para personas de 16 años de edad en adelante; ilegal enviarlos a personas menores de 16 años. Restricciones para el envío a padres de recién nacidos.	Legales	Legales
Estados Unidos	Legales. Restricciones sobre alcohol, tabaco y drogas.	Legales. Restricciones sobre alcohol, tabaco y drogas.	Legales; todas las condiciones deben darse a conocer. Se requiere un periodo de canje de 6 meses como mínimo.	Legales; todas las condiciones deben darse a conocer. Se requiere un periodo de canje de 6 meses como mínimo.

Fuente: adaptado de la revista *Promo*.

sorprendió a los investigadores. En Malasia, donde la población es principalmente musulmana, los investigadores asumieron que los consumidores evitarían las promociones por medio de sorteos. Los sorteos pueden ser comparados con los juegos de azar, que son desaprobados por el Islam. No obstante, los malasios mostraron una preferencia por los sorteos sobre los cupones. En Taiwán, donde se practican el budismo, el confusionismo y el taoísmo, la religión pareció influir poco en las actitudes hacia las promociones. Una implicación para el marketing en países en desarrollo es que, a pesar de las diferencias culturales, una mayor disponibilidad de promociones dará lugar a niveles más altos de utilización por los consumidores.[10]

VENTA PERSONAL

La **venta personal** es la comunicación directa entre el representante de una empresa y un posible comprador. La estrategia de comunicación del vendedor se centra en informar y persuadir al cliente potencial, con la meta a corto plazo de realizar una venta y con una meta de mayor plazo de crear una relación con ese comprador. La tarea del vendedor es comprender correctamente las necesidades del comprador, relacionar esas necesidades con el producto o productos de la empresa y después persuadirlo a comprar. Como la venta ofrece un canal de comunicación de dos sentidos, es muy importante en el marketing de productos industriales que pueden ser costosos y tecnológicamente complejos. El personal de ventas proporciona con frecuencia a las oficinas generales retroalimentación importante sobre el cliente que se utiliza para diseñar decisiones.

La venta personal eficaz en el país de origen de un vendedor requiere crear una relación con el cliente; el marketing global plantea retos adicionales porque el comprador y el vendedor pueden proceder de distintos contextos nacionales y culturales. A pesar de estos retos, no se puede dejar de recalcar la importancia de la estrategia de venta personal directa de productos industriales en mercados globales. Por ejemplo, cuando Iberia Airlines de España modernizaba su flota para rutas de largo recorrido, los vendedores de Boeing y su rival Airbus se reunieron en muchas ocasiones con Enrique Dupuy de Lome, director de finanzas de Iberia. Estaba en juego un pedido de 12 aviones con un valor aproximado de 2,000 millones de dólares. Los aviones bajo consideración eran el Boeing 777-300ER ("Extended Range", amplio alcance) y el Airbus A340-600. Después de que cada equipo de ventas presentó sus ofertas iniciales, comenzaron las negociaciones; Toby Bright, el principal vendedor de aviones de Boeing, tuvo una confrontación directa con John Leahy de Airbus. Los requisitos de Iberia incluían descuentos de los precios de lista y garantías del valor de reventa para el avión. Después de meses de reuniones y revisiones de propuestas, Airbus ganó el contrato.[11]

La venta personal es también una herramienta de comunicación de marketing popular en países con diversas restricciones sobre la publicidad. Como se mencionó en el capítulo 13, es difícil obtener permiso para presentar comparaciones de productos en cualquier tipo de publicidad en Japón. En un ambiente de este tipo, la venta es la mejor manera de proporcionar comparaciones impactantes, codo a codo, de los productos en competencia. La venta personal también se usa con frecuencia en países donde las bajas tasas salariales permiten la contratación de grandes fuerzas de ventas locales. Por ejemplo, Home Box Office creó su grupo de suscriptores en Hungría por medio de la venta de puerta en puerta. La rentabilidad de la venta personal en ciertas partes del mundo ha sido una fuerza motriz estratégica detrás de la decisión de muchas empresas estadounidenses de comenzar a comercializar productos y servicios en el extranjero. Es más probable que una empresa pruebe un nuevo territorio o producto si el precio de entrada es relativamente bajo. Por ejemplo, algunas empresas de alta tecnología han utilizado personal de ventas de bajo costo en América Latina para introducir nue-

[10] Lenard C. Huff y Dana L. Alden, "An Investigation of Consumer Response to Sales Promotions in Developing Markets: A Three Country Analysis", *Journal of Advertising Research* 38, No. 3, mayo-junio de 1998, pp. 47-57.

[11] Daniel Michaels, "Dogfight: In the Secret World of Airplane Deals, One Battle Up Close", *The Wall Street Journal,* 10 de marzo de 2003, pp. A1, A9.

vas características de productos a sus clientes. Las empresas comprometen grandes recursos a un lanzamiento estadounidense sólo si la respuesta es favorable.

Sin embargo, el reto para las empresas que desean utilizar la venta personal de bajo costo en el extranjero es establecer y mantener una calidad aceptable entre los miembros del equipo de ventas. El viejo dicho, "obtienes aquello por lo que pagas" ha llegado a obsesionar a más de una empresa que ha decidido llevar a cabo su expansión global. Cuando MCI Communications entró por primera vez a América Latina hace varias décadas, fue atraída en parte por la perspectiva de lograr una penetración en el mercado de bajo costo para sus grandes clientes multinacionales. El entusiasmo inicial de la gerencia dio paso muy rápido al reconocimiento alarmante de que la calidad del apoyo en esta parte del mundo no estaba al nivel acostumbrado de las principales cuentas de MCI en Estados Unidos. En consecuencia, hubo un periodo en el que tanto MCI como sus competidores eligieron la estrategia de ventas más costosa de usar personal con sede en Estados Unidos para proporcionar apoyo a distancia, pero de mayor calidad, a los sitios en América Latina de sus respectivas bases de clientes globales. No obstante, la alta dirección de MCI decidió finalmente invertir más para crear equipos de ventas y servicio del país anfitrión, cuya productividad fuera más parecida a la de sus contrapartes estadounidenses.

Los riesgos inherentes al establecimiento de una estructura de venta personal en el extranjero persisten hoy en día. El asunto crucial no es si el personal de ventas y marketing del país anfitrión puede proporcionar más beneficios que una fuerza a distancia. En la actualidad, es un hecho que puede hacerlo en la gran mayoría de las situaciones. La cuestión es si el equipo del país anfitrión debe estar integrado por nacionales de ese país o **expatriados** (conocidos también como expats); es decir, empleados que son enviados desde sus países de origen a trabajar al extranjero. Es necesario señalar que muchos de los asuntos y retos ambientales identificados en capítulos anteriores surgen a menudo conforme una empresa completa las etapas iniciales de la implementación de una estrategia de venta personal. Éstos incluyen:

- *Riesgos políticos*. Los gobiernos inestables o corruptos pueden cambiar por completo las reglas para el equipo de ventas. Establecer nuevas operaciones en un país extranjero es complicado sobre todo si un golpe de Estado es inminente o si un dictador exige ciertas "consideraciones" (como ha ocurrido en muchos países en desarrollo). Por ejemplo, Colombia ofrece un gran potencial de mercado y su gobierno proyecta una imagen de apertura. Sin embargo, muchas empresas han descubierto que las reglas implícitas del grupo en el poder son excesivamente agobiantes. En un país gobernado por una dictadura, la audiencia meta y el mensaje que acompaña a la iniciativa de ventas tienden a ser mucho más reducidos y limitados debido a que los encargados de la planeación gubernamental controlan la manera de conducir los negocios. Las empresas que vendían en Hong Kong estaban preocupadas de que China impusiera su voluntad y alterara drásticamente el entorno de ventas después de la transferencia del poder en 1997. En respuesta a estas inquietudes, British Telecom regresó a Londres a muchos miembros de su equipo de ventas de Hong Kong antes del cambio. No obstante, para gran alivio de la comunidad de negocios de Hong Kong, los funcionarios chinos reconocieron al final que una política de intervención mínima sería la estrategia más sabia.
- *Obstáculos reguladores*. En ocasiones, los gobiernos establecen un sistema de cuotas o imponen aranceles que afectan la entrada de fuerzas de ventas extranjeras. En parte, los gobiernos consideran estas acciones como una fuente fácil de ingresos, pero, algo aún más importante es que los legisladores desean asegurar que los equipos de ventas de las empresas locales mantengan una ventaja competitiva en términos de lo que pueden ofrecer y a qué precio. Las regulaciones también adquieren la forma de reglas que impiden ciertos tipos de actividades de ventas. Por ejemplo, en 1998, el gobierno chino prohibió la venta de puerta en puerta, bloqueando eficazmente el modelo de negocios de Avon. Esta empresa respondió estableciendo una red de representantes de tiendas; en la actualidad, China es el mercado global de mayor crecimiento de Avon.

- *Fluctuaciones monetarias*. Ha habido muchos casos en los que la iniciativa de ventas de una empresa ha fracasado no por ineficacia o falta de oportunidad de mercado, sino por valores monetarios fluctuantes. Por ejemplo, a mediados de la década de 1980, la participación de Caterpillar en el mercado global disminuyó cuando la fortaleza del dólar permitió que Komatsu atrajera a clientes estadounidenses. Entonces, en tanto que el equipo de gerentes de Caterpillar estaba preocupado con asuntos domésticos, los competidores redujeron paulatinamente la posición de la empresa en los mercados globales.
- *Enigmas del mercado*. Cuando una empresa ingresa a nueva región del mundo, su estrategia de ventas puede deshacerse debido a la falta de conocimiento de las condiciones de mercado, la manera aceptada de hacer negocios o el posicionamiento de sus competidores en el país anfitrión. Cuando finalmente se diseña un plan para vencer los obstáculos, a veces es demasiado tarde para que la empresa logre el éxito. Sin embargo, si la gerencia dedica una gran cantidad de tiempo a realizar investigación de mercados antes de entrar, puede descubrir que ha perdido su ventana de oportunidad a favor de un competidor más rápido que no cayó víctima del síndrome de "parálisis por análisis". Por lo tanto, es difícil hacer generalizaciones sobre el momento óptimo de entrar a un nuevo país.

Si todos estos retos pueden superarse, o por lo menos disminuirse al mínimo, la iniciativa de venta personal puede implementarse con la ayuda de una herramienta conocida como Modelo estratégico de venta al estilo consultor.

Modelo estratégico de venta al estilo consultor

La figura 14-2 muestra el **Modelo estratégico de venta al estilo consultor**, que ha ganado gran aceptación en Estados Unidos. El modelo consiste en cinco pasos interdependientes, cada uno con tres recomendaciones que pueden servir como una lista de control para el personal de ventas.[12] Muchas empresas estadounidenses han comenzado a desarrollar mercados globales y han establecido equipos de venta personal, ya sea directamente, usando su propio personal, o indirectamente, a través de agentes de ventas bajo contrato. En consecuencia, el Modelo estratégico de venta al estilo consultor se usa cada vez más a nivel mundial. La clave para asegurar que el modelo produzca el resultado deseado (crear sociedades de calidad con los clientes) es llevarlo a cabo y seguirlo en forma consistente. Esto es mucho más difícil de lograr con equipos de ventas internacionales que con unidades ubicadas en Estados Unidos que tienen mucho más acceso a las oficinas generales.

En primer lugar, un representante de ventas debe desarrollar una **filosofía de venta personal**. Ésta requiere un compromiso con el concepto de marketing y una disposición de adoptar el papel de solucionador de problemas o de socio para dar apoyo a los clientes. Un profesional de ventas también debe creer que la venta es una actividad valiosa. El segundo paso consiste en desarrollar una **estrategia de relaciones**, que es el plan de acción para establecer y mantener relaciones de alta calidad con posibles compradores y clientes. Esta estrategia proporciona una guía para crear afinidad y confianza mutuas que servirán como base para una sociedad duradera. Este paso relaciona al personal de ventas directamente con el concepto de *marketing de relaciones*, una estrategia que destaca la importancia de desarrollar sociedades a largo plazo con los clientes. Muchas empresas con sede en Estados Unidos han adoptado la estrategia de marketing de relaciones dirigida a las ventas en el mercado estadounidense; es igualmente relevante (y quizás aún más) para cualquier empresa que espera lograr el éxito en el ámbito del marketing global.

Al desarrollar estrategias personales y de relaciones a nivel internacional es conveniente que el representante se detenga a reflexionar para comprender cómo encajarán estas estrategias en el entorno extranjero. Por ejemplo, una estrategia agresiva de tipo "haré lo que sea necesario para obtener tu negocio" es la peor estrategia posible en

[12] Este análisis del Modelo estratégico de venta al estilo consultor se adaptó de Gerald L. Manning y Barry L. Reece, *Selling Today: Creating Customer Value*, 9ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), capítulo 1. Los autores también están en deuda con Larry Sirhall, un consultor en marketing con sede en Bend, Oregon.

Modelo estratégico de venta al estilo consultor

Paso estratégico	*Recomendación*
Desarrollar una filosofía de venta personal	☐ Adoptar un concepto de marketing ☐ Valorar la venta personal ☐ Convertirse en solucionador de problemas y socio
Desarrollar una estrategia de relaciones	☐ Adoptar una filosofía de ganar-ganar ☐ Proyectar una imagen profesional ☐ Mantener altos estándares éticos
Desarrollar una estrategia de producto	☐ Convertirse en experto en el producto ☐ Vender beneficios ☐ Configurar soluciones de valor agregado
Desarrollar una estrategia de clientes	☐ Comprender el comportamiento del comprador ☐ Descubrir las necesidades del cliente ☐ Desarrollar una base de clientes potenciales
Desarrollar una estrategia de presentación	☐ Preparar objetivos ☐ Desarrollar un plan de presentación ☐ Proporcionar un servicio excelente

La venta estratégica al estilo consultor evolucionó en respuesta a una mayor competencia, productos más complejos, mayor énfasis en las necesidades de los clientes y una importancia creciente del largo plazo

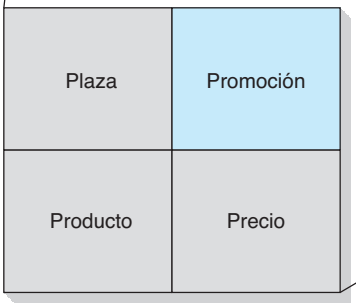


Figura 14-2

El Modelo estratégico de venta al estilo consultor

Fuente: Gerald L. Manning y Barry L. Reece, Selling Today: Creating Customer Value, *10a. ed. © 2007, pp. 15, 18, 238. Reimpreso y adaptado con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.*

algunas culturas, aunque en muchas grandes ciudades estadounidenses sería considerada como una práctica estándar e incluso preferida. Por este motivo es prudente que la gerencia de ventas y los equipos de representantes de ventas de una empresa inviertan el tiempo y la energía necesarios para conocer el mercado global donde realizarán sus actividades de venta. En muchos países, las personas tienen sólo una comprensión rudimentaria de las técnicas de ventas; la aceptación de ellas también puede ser baja. Una compleja campaña de ventas que sobresalga en Estados Unidos quizá nunca logre el éxito en otros países. Los expertos del país anfitrión, como consultores o agentes, pueden ser fuentes excelentes de inteligencia del mundo real que ayuden a los representantes de ventas a crear una estrategia eficaz de relaciones internacionales. Estas personas son muy útiles si la fuerza de ventas incluirá a muchos expatriados que no tengan como colegas a nacionales residentes a quienes poder recurrir en busca de consejo. Los representantes de ventas deben comprender que la paciencia y la disposición para asimilar las normas y costumbres del país anfitrión son características importantes para desarrollar relaciones basadas en el respeto.

El tercer paso, el desarrollo de una **estrategia de producto**, genera un plan que ayuda al representante de ventas a seleccionar y posicionar productos que satisfagan las necesidades de los clientes. Un profesional de ventas debe ser un experto que posea no sólo una comprensión profunda de las características y atributos de cada producto que representa, sino que también entienda las ofertas competitivas. Entonces, esa comprensión se usa para posicionar el producto y comunicar beneficios que sean

relevantes para los deseos y las necesidades del cliente. Al igual que con la filosofía de ventas y la estrategia de relaciones, este paso debe incluir la comprensión de las características del mercado meta y el hecho de que las necesidades y los deseos existentes pueden exigir productos que sean distintos a los que se ofrecen en el país de origen.

Hasta hace poco, casi todas las empresas estadounidenses que participaban en ventas internacionales ofrecían productos más que servicios. Por ejemplo, John Deere realizó un trabajo maravilloso aumentando su participación en el mercado global al proporcionar equipo agrícola de excelente calidad, aunque relativamente sencillo y común, dirigido a los países donde la agricultura sigue siendo el sostén principal de economías locales. No obstante, en la actualidad, con la demanda mundial cada vez mayor de servicios relacionados con la tecnología, el panorama está cambiando. Por ejemplo, en 2006, los dos Global Services Segments de IBM (Global Technology Services y Global Business Services) representaban el 53 por ciento de los ingresos y el 37 por ciento de las utilidades antes de impuestos.

Después sigue una **estrategia de clientes**, es decir, un plan que asegura que el profesional de ventas satisfará al máximo las necesidades de los clientes. Para lograrlo se requiere una comprensión general del comportamiento del consumidor; además, el vendedor debe recolectar y analizar tanto información como sea posible sobre las necesidades de cada cliente o posible comprador. El paso de la estrategia de clientes también incluye la creación de una base de compradores eventuales, integrada por clientes actuales y clientes potenciales (o contactos). Un contacto calificado es alguien con una probabilidad alta de desear comprar el producto. Muchas organizaciones de ventas disminuyen su propia productividad al ir tras demasiados contactos no calificados. Este asunto puede ser un gran desafío para una unidad de ventas internacional porque las señales de los clientes o "signos de compra" pueden no coincidir con los que han sido probados en el país de origen del representante de ventas.

El paso final, la situación de venta personal, requiere una **estrategia de presentación**. Ésta consiste en determinar objetivos para cada entrevista de ventas y establecer un plan de presentación para lograrlos. La estrategia de presentación debe basarse en el compromiso del representante de ventas de proporcionar un servicio excelente a los clientes. Como muestra la figura 14-3, cuando estas cinco estrategias se integran con una filosofía de venta personal adecuada, el resultado es una sociedad de alta calidad.

El **plan de presentación** que es el centro de la estrategia de presentación se divide comúnmente en seis etapas: apertura, presentación, demostración, negociación, cierre y servicio postventa (figura 14-4). La importancia relativa de cada etapa varía según el país o la región. Como ya se ha mencionado en varias ocasiones, el vendedor global *debe* comprender las normas culturales y el protocolo adecuado, desde el intercambio apropiado de tarjetas de presentación hasta el tono de la voz durante una explicación y el nivel de contacto visual con el encargado de la toma de decisio-

Figura 14-3

Creación de una sociedad de ventas de alta calidad

Fuente: Gerald L. Manning y Barry L. Reece, Selling Today: Creating Customer Value, 10a. ed. © 2007, pp. 15, l8, 238. Reimpreso y adaptado con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Paso uno: Apertura	☐ Revisar el Modelo estratégico de venta al estilo consultor ☐ Iniciar el contacto con el cliente
Paso dos: Presentación	☐ Determinar las posibles necesidades ☐ Seleccionar el producto o servicio ☐ Iniciar la presentación de ventas
Paso tres: Demostración	☐ Decidir qué demostrar ☐ Seleccionar las herramientas de ventas ☐ Iniciar la demostración
Paso cuatro: Negociación	☐ Anticipar las inquietudes del comprador ☐ Planear los métodos de negociación ☐ Iniciar negociaciones de ganar-ganar
Paso cinco: Cierre	☐ Planear métodos de cierre adecuados ☐ Reconocer las señales de cierre ☐ Iniciar métodos de cierre
Paso seis: Servicio postventa	☐ Venta por sugerencia ☐ Seguimiento ☐ Visitas de seguimiento

Venta de servicios, minorista, mayorista y de fábrica

Figura 14-4

Plan de presentación de seis pasos

Fuente: Gerald L. Manning y Barry L. Reece, Selling Today: Creating Customer Value, *10ª. ed. © 2007, pp. 15, l8, 238. Reimpreso y adaptado con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.*

nes. En algunos países, la apertura se prolonga en tanto que el comprador logra conocer o medir al vendedor a nivel personal sin mencionar el negocio en cuestión. En estos casos, la presentación se realiza sólo después de haber establecido firmemente una buena afinidad. En algunas regiones de América Latina y Asia, el desarrollo de esta afinidad puede tomar semanas, incluso meses. El cliente da más importancia a lo que ocurre *después* del trabajo que a lo logrado durante las horas de trabajo formal, de 8 AM a 5 PM.

En el plan de presentación de seis pasos, el primer paso, la *apertura*, es el contacto inicial del representante de ventas con el cliente o posible comprador. El elemento más importante de este paso es comprender totalmente el proceso de toma de decisiones y los papeles de cada participante, como tomador de decisiones, influyente, aliado o bloqueador. En algunas sociedades es difícil identificar a la persona de mayor rango con base en el comportamiento observable durante las juntas. Con frecuencia, este elemento decisivo de información estratégica se descubre sólo después de que el representante ha dedicado mucho tiempo a desarrollar una buena relación y logra conocer la organización general del cliente desde diversas perspectivas y en diferentes contextos.

En el paso de la *presentación*, las necesidades del cliente potencial se evalúan y se relacionan con los productos de la empresa. Para comunicarse de manera eficaz con una audiencia extranjera es necesario planear cuidadosamente el estilo y el mensaje de la presentación. En Estados Unidos, la presentación se diseña para vender y persuadir, en tanto que la intención de la versión internacional debe ser educar e informar. Las tácticas que ejercen mucha presión raramente tienen éxito en las ventas globales, a pesar de que son componentes naturales de muchos argumentos de ventas estadounidenses. El mensaje es también decisivo porque lo que se considera totalmente aceptable en entrevistas realizadas en Estados Unidos puede ofender o confundir a las audiencias de ventas en el extranjero. Un ejemplo cómico de esto ocurrió durante una sesión entre representantes de Adolph Coors Company y un cliente potencial extranjero. La primera diapositiva de la presentación contenía una traducción del lema publicitario de Coors "Turn It Loose", pero, después de presentarla durante algunos segundos, la audiencia comenzó a reír nerviosamente. Según se tradujo

(Suéltate con Coors), el lema se refería a la diarrea, ¡un mensaje que evidentemente el presentador no deseaba transmitir a este grupo!

A continuación sigue la *demostración de ventas*, durante la cual el vendedor tiene la oportunidad de adaptar el esfuerzo de comunicación al cliente y, por otro lado, decir y mostrar cómo el producto puede satisfacer las necesidades del cliente. Este paso representa una de las importantes ventajas de la venta como una herramienta de promoción. Los sentidos del posible cliente se involucran y éste puede ver de hecho el producto en acción, tocarlo, degustarlo o escucharlo, según sea el caso.

Durante la presentación, el cliente potencial puede expresar inquietudes u objeciones sobre el producto mismo, el precio o algún otro aspecto de la venta. Enfrentar las objeciones en un ambiente internacional es un arte que debe aprenderse. En algunos casos, esto es tan sólo parte del ritual de ventas y el cliente espera que el representante esté preparado para un debate activo sobre las ventajas y desventajas del producto en cuestión. En algunos casos, es tabú iniciar un debate abierto donde cualquier forma de desacuerdo sea aparente; estas conversaciones deben manejarse de manera individual o en grupos pequeños integrados por pocos participantes clave. Un tema común en la capacitación de ventas es el concepto de **escucha activa**; en las ventas globales, las barreras de comunicación verbal y no verbal del tipo analizado en el capítulo 4 plantean retos especiales. Cuando las objeciones se resuelven con éxito, es posible iniciar negociaciones serias.

La *negociación* es necesaria para asegurar que tanto el cliente como el vendedor salgan de la presentación como ganadores. Los representantes de ventas estadounidenses experimentados saben que la persistencia durante la etapa de negociación es una de las tácticas requeridas con frecuencia para ganar un pedido en Estados Unidos. Sin embargo, algunos clientes extranjeros consideran descortés y ofensiva la persistencia (que sugiere tenacidad) o la coerción estilo estadounidense. Esto puede dar fin a las negociaciones rápidamente o, en el peor de los casos, tal comportamiento puede ser tomado como una demostración de la autopercibida superioridad estadounidense, que debe contrarrestarse de manera enérgica o darle un fin inmediato. La aplicación inadecuada de tácticas de negociación estilo estadounidense ha plagado a algunos representantes de ventas de Estados Unidos que intentan cerrar acuerdos de manera asertiva con empresas canadienses. Por el contrario, en otros países, la persistencia significa a menudo tenacidad, una disposición a invertir pacientemente meses o años antes de que el esfuerzo dé como resultado una venta real. Por ejemplo, una empresa que desee ingresar al mercado japonés debe estar preparada para negociaciones que requieren varios años.

Después de haber completado el paso de la negociación, el representante de ventas puede pasar al *cierre* y, entonces, preguntar por el pedido. Las actitudes hacia el grado de brusquedad que es aceptable al hacer esta solicitud varían entre países. En América Latina se acepta una expresión de cierre audaz, en tanto que en Asia es algo que debe hacerse con más respeto hacia el que toma las decisiones. Al igual que con el manejo de las objeciones y la negociación, el cierre de una venta es una habilidad de venta que se adquiere con el conocimiento y la experiencia en los negocios y ventas globales.

El paso final es el *servicio postventa*. Una venta exitosa no termina cuando se hace el pedido; para garantizar la satisfacción del cliente con la compra, es necesario diseñar un proceso de implementación (que puede incluir la entrega e instalación) y establecer un programa de servicio al cliente. La implementación puede complicarse debido a cuestiones logísticas y de transporte, así como a posibles problemas con los recursos del país anfitrión para manejar todos los pasos necesarios. Las alternativas de transporte se analizaron en el capítulo 12. Las decisiones con respecto a los recursos para la implementación y el servicio postventa son similares a las decisiones sobre la estructura de venta personal descrita en los párrafos siguientes. Hay beneficios de costos al usar nacionales del país anfitrión para la implementación, aunque el control de calidad es más difícil de garantizar. El establecimiento de expatriados para la función importante de implementación es costosa y en general no puede justificarse hasta que las operaciones internacionales sean más maduras y rentables. Además, el envío de un equipo de implementación al país anfitrión genera diversas consideraciones de gastos y reguladoras. Aunque la implementación se haya abordado de una manera adecuada, el requisito para el servicio vendido al cliente plantea de nuevo

Este anuncio impreso para Bridgestone Firestone de Brasil comunica el hecho de que la extensa red de concesionarios de la empresa está dedicada a dar servicio al cliente de primera calidad. A nivel mundial, la marca Firestone se asocia con un servicio experto en tiendas y un servicio rápido en el campo. Para los agricultores es importante que su equipo cuente con las llantas adecuadas, por lo que los representantes de ventas de cada concesionaria seleccionan la llanta correcta para una aplicación específica. Además, los concesionarios pueden reemplazar en el sitio las llantas deterioradas para disminuir al mínimo el tiempo que el agricultor está fuera de servicio. Esta campaña publicitaria también incorpora el lema corporativo "Leader in the Field" (Líder en el campo), que es un posicionamiento muy apropiado para una empresa agrícola.

las mismas preguntas: ¿nacionales del país anfitrión, expatriados, o nacionales de un tercer país?

Nacionalidad de la fuerza de ventas

Como se mencionó antes, un asunto básico para las empresas que venden globalmente es la composición de la fuerza de ventas en términos de nacionalidad. Es posible utilizar vendedores expatriados, contratar nacionales del país anfitrión o utilizar personal de ventas de un tercer país. La decisión para proporcionar el personal depende de varios factores, incluyendo la orientación de la gerencia, la complejidad tecnológica del producto y la etapa de desarrollo del país meta. La tabla 14-3 resume estas decisiones. Una empresa con una orientación etnocéntrica preferirá expatriados y adoptaría una estrategia estandarizada sin considerar la tecnología o el nivel de desarrollo económico del país meta. Las empresas policéntricas que venden en países desarrollados deben optar por expatriados para vender productos tecnológicamente complejos; se puede usar la fuerza de ventas de un país anfitrión cuando la complejidad tecnológica es menor. En países menos desarrollados, deben usarse nacionales del país anfitrión

Tabla 14-3

Factores contingentes al seleccionar la nacionalidad de la fuerza de ventas

Nivel tecnológico	Orientación de la gerencia					
	Etnocéntrica		Policéntrica		Regiocéntrica	
	Desarrollado	Menos desarrollado	Desarrollado	Menos desarrollado	Desarrollado	Menos desarrollado
Alto	Expatriados	Expatriados	Expatriados	Nacionales del país anfitrión	Expatriados	Nacionales de un tercer país
Bajo	Expatriados	Expatriados	Nacionales del país anfitrión	Nacionales del país anfitrión (agentes)	Nacionales de un tercer país	Nacionales del país anfitrión (agentes)

Fuente: reimpreso de *Industrial Marketing Management 24*, Earl D. Honeycutt Jr. y John B. Ford, "Guidelines for Managing an International Sales Force", p. 139. © Copyright 1999-2003, con permiso de Elsevier.

En marketing global, en las reuniones y presentaciones de ventas participan por lo general personas de diversas nacionalidades. Un vendedor exitoso toma el tiempo necesario para adaptar su filosofía de venta personal, estrategia de relación y otros elementos del Modelo estratégico de venta al estilo consultor a la situación específica de ventas. Los diversos elementos del plan de presentación de seis pasos también pueden requerir adaptación.

para productos cuya tecnología es un factor determinante y agentes del país anfitrión para productos de baja tecnología. La mayor diversidad de la nacionalidad de la fuerza de ventas se encuentra en una empresa en la que prevalece la orientación regiocéntrica. Con excepción de los productos de alta tecnología en países desarrollados, se usan nacionales de terceros países en todas las situaciones.

Además de los factores que acabamos de citar, la gerencia debe valorar también las ventajas y desventajas de cada tipo de nacionalidad (tabla 14-4). En primer lugar,

Tabla 14-4

Ventajas y desventajas de diferentes tipos de ventas

Categoría	Ventajas	Desventajas
Expatriados	Conocimiento superior del producto Compromiso demostrado con altos estándares de servicio al cliente Capacitación en promoción Mayor control de las oficinas generales	Costo más alto Alta rotación Costo por capacitación en idiomas y transcultural
País anfitrión	Económica Conocimiento superior del mercado Habilidades de lenguaje Conocimiento superior de la cultura Implementa acciones más rápido	Requiere capacitación en productos Puede ser tenido en baja estima Las habilidades de lenguaje pueden no ser importantes Dificultad para asegurar lealtad
Tercer país	Sensibilidad cultural Habilidades de lenguaje Económica Cobertura regional de ventas	Enfrenta problemas de identidad Promociones bloqueadas Diferencias de ingresos Necesita capacitación en productos o en la empresa Lealtad no asegurada

Fuente: reimpreso de *Industrial Marketing Management 24,* Earl D. Honeycutt Jr. y John B. Ford, "Guidelines for Managing an International Sales Force", p. 139. © Copyright 1999-2003, con permiso de Elsevier.

debido a que los expatriados provienen del país de origen de la empresa poseen con frecuencia un alto nivel de conocimiento del producto y es probable que sean muy versados en el compromiso de su empresa con el servicio después de la venta. Llegan con filosofías corporativas y una cultura bien arraigada. Además, están mejor capacitados para instituir las prácticas aceptables y seguir las políticas de las oficinas centrales y, por lo general, hay menos posibilidades de que surjan cuestiones de control o lealtad. Por último, una asignación extranjera proporciona a los empleados experiencia valiosa que mejora las perspectivas de promoción. También hay varias desventajas al usar expatriados. Si la forma de pensar de las oficinas centrales está *demasiado* arraigada, el expatriado podría tener dificultades para comprender el entorno extranjero y adaptarse a él. A la larga, esto genera pérdidas significativas; la iniciativa de ventas puede no ser bien recibida en el mercado o la nostalgia por la patria puede ocasionar un costoso revés al proceso de reubicación. El mantenimiento del personal expatriado de ventas es excesivamente caro; para las empresas estadounidenses, el costo anual promedio de la ubicación de empleados y sus familias en el extranjero excede los 250 mil dólares. Además de pagar los salarios de expatriados, las empresas deben pagar gastos de mudanza, ajustes por el costo de la vida e impuestos del país anfitrión. A pesar de la fuerte inversión, muchos expatriados no logran cumplir su misión debido a la capacitación y orientación inadecuadas antes de ser transferidos al extranjero. Además, algunos estudios han mostrado que una cuarta parte de los expatriados estadounidenses dejan sus empresas después de un año de regresar a casa.

Una alternativa es crear una fuerza de ventas con personal del país anfitrión. Los locales ofrecen varias ventajas, incluyendo un entendimiento profundo del mercado y del entorno de negocios, habilidades de lenguaje y un conocimiento superior de la cultura local. Este último factor puede ser muy importante en Asia y América Latina. Además, como el personal local ya se encuentra en el país meta, no hay necesidad de reubicaciones costosas. Sin embargo, los nacionales del país anfitrión pueden tener hábitos de trabajo o estilos de venta que no encajen con los de la prensa matriz. Asimismo, los directores de ventas corporativas de la empresa tienen menos control sobre una operación en la que predominan nacionales del país anfitrión. Los directivos de las oficinas generales también pueden tener dificultad para fomentar la lealtad, por lo que los nacionales del país anfitrión necesitarían fuertes dosis de capacitación y educación con relación a la empresa y sus productos.

Una tercera opción es contratar personas que no sean ni del país de las oficinas centrales ni del país anfitrión; estas personas se conocen como *nacionales de un tercer país*. Por ejemplo, una empresa con sede en Estados Unidos podría contratar a alguien de Tailandia para representarlo en China. Esta opción puede tener muchas desventajas semejantes a las que presenta la estrategia de usar nacionales del país anfitrión. Además, si conflictos diplomáticos o alguna otra forma de desacuerdo levantan una barrera entre el país de origen de la empresa y el país meta, un representante de ventas de un tercer país podría ser percibido como suficientemente neutral o "independiente" para permitir a la empresa continuar con su iniciativa de ventas. No obstante, la opción de usar nacionales de un tercer país tiene varias desventajas. Por un lado, los clientes potenciales pueden preguntarse por qué han sido abordados por alguien que no es ni un nacional local ni originario del país de las oficinas generales. Los nacionales de un tercer país pueden carecer de motivación si reciben una compensación menor que los expatriados o el personal de ventas del país anfitrión; además, pueden descubrir que no son tomados en cuenta para las promociones, ya que las asignaciones deseadas se otorgan a otros.

Después de mucho ensayo y error al crear sus fuerzas de ventas, casi todas las empresas actuales tratan de establecer una fuerza de ventas híbrida integrada por una mezcla equilibrada de expatriados y nacionales del país anfitrión. La palabra clave para esta estrategia es *equilibrada* porque siempre existe la posibilidad de que surjan conflictos entre ambos grupos. También es la propuesta más cara en términos de costos iniciales debido a que se requiere tanto la reubicación de los expatriados como una amplia capacitación de los nacionales del país anfitrión. Sin embargo, los costos a corto plazo son por lo regular necesarios para hacer negocios y realizar ventas personales en el extranjero.

Después de considerar las opciones mostradas en la tabla 14-4, la gerencia puede cuestionar la conveniencia de tratar de crear unidades de venta personal integradas

por sus propios empleados. Una cuarta opción es utilizar los servicios de **agentes de ventas**. Los agentes trabajan bajo contrato más que como empleados de tiempo completo. En Estados Unidos, las empresas han usado agentes de ventas durante muchos años, a veces con resultados mixtos. Desde una perspectiva global, con frecuencia tiene mucho sentido establecer uno o más grupos de agentes para lograr entrar por lo menos a una región o país específico. En algunos casos, debido a la lejanía de la zona o a la falta de oportunidades de ingresos (además de atender las operaciones satélite de clientes con sede en muchos otros lugares), los agentes se mantienen en un nivel bastante permanente. Hasta hoy en día, la mayoría de las empresas estadounidenses, asiáticas y europeas con una presencia de ventas en África mantienen grupos de agentes para representar sus intereses.

Los agentes son mucho menos costosos que los empleados de tiempo completo y poseen la misma ventaja de comprender el mercado que un equipo de nacionales del país anfitrión. Posteriormente, si se logra cierto nivel de éxito, el papel de los agentes puede reducirse a favor de los equipos integrados por los empleados. Por el contrario, si el mercado no demuestra ser financieramente viable, es mucho menos costoso salir de un territorio donde se usaron agentes. No obstante, el reto relacionado con el control que se analizó antes es aún mayor debido al hecho de que los agentes con frecuencia tienen otras fuentes de ingresos disponibles. Por lo tanto, una empresa puede encontrarse en una posición de negociación débil al llegar a un acuerdo con agentes. Además, como hay otras oportunidades de empleo para los agentes (sobre todo con la tendencia cada vez mayor de que las empresas de la misma industria captan simultáneamente los mismos mercados extranjeros), la cuestión de lealtad es significativa. Una empresa que emplea agentes de ventas extranjeros debe determinar lo que proporcionará en términos de capacitación en productos y estratégica debido a la gran posibilidad real de que un competidor atraiga a esos agentes con paquetes de compensación más atractivos. Los agentes han usado incluso sus ubicaciones distantes como un escudo para evitar ser detectados, ya que aceptan asignaciones de empresas competidoras, ofreciendo a los clientes el mejor trato de entre las diversas opciones que representan. Debido a situaciones como éstas, las empresas deben crear algún tipo de sistema de vigilancia dentro de los territorios de los agentes, ya sea a través de un ejecutivo del país anfitrión o por medio de visitas regulares del departamento de ventas de las oficinas generales.

Otras estrategias internacionales de venta personal que tienen que ver con los agentes de ventas y los equipos de empleados de tiempo completo son:

- *Los acuerdos de licencia exclusivos* en los que una empresa paga comisiones a la fuerza de ventas de una empresa del país anfitrión para que realice ventas personales a su nombre. Por ejemplo, cuando la agencia reguladora de Canadá impidió que las empresas telefónicas estadounidenses ingresaran al mercado por su propia cuenta, AT&T, MCI, Sprint y otras empresas establecieron una serie de acuerdos de licencia exclusivos con empresas telefónicas canadienses.
- *La fabricación o producción por contrato* con cierto grado de venta personal a través de bodegas o salas de exhibición que están abiertas a clientes potenciales. Sears empleó esta técnica en diversos mercados extranjeros, dando énfasis a la fabricación y producción, pero en el entendimiento de que sí hay oportunidades de obtener algunos resultados de ventas.
- *Los acuerdos de gestión* a través de los cuales una corporación dirige una fuerza de ventas extranjera de manera similar a una franquicia. Hilton Hotels tiene estos tipos de acuerdos en todo el mundo; no sólo para operaciones hoteleras, sino también para actividades de venta personal dirigidas a convenciones, reuniones de negocios y eventos de grandes grupos.
- *Las empresas conjuntas* con un socio del país anfitrión (o regional). Como muchos países establecen restricciones a la propiedad extranjera dentro de sus fronteras, las sociedades son la mejor manera para que una empresa obtenga tanto capacidad de ventas personales como una base existente de clientes.

FORMAS ESPECIALES DE COMUNICACIONES DE MARKETING: MARKETING DIRECTO, MEDIOS DE APOYO, PATROCINIO DE EVENTOS Y COLOCACIÓN DE PRODUCTOS

La Direct Marketing Association (Asociación de Marketing Directo) define **marketing directo** como cualquier comunicación con un receptor de consumo o de negocio que está diseñada para generar una respuesta en la forma de un pedido, una solicitud de información adicional y una visita a una tienda u otro domicilio comercial. Las empresas usan el correo directo, el telemarketing, la televisión, anuncios impresos y otros medios para generar respuestas y crear bases de datos con historiales de compra y otra información sobre los clientes. En contraste, las comunicaciones de marketing masivas se dirigen por lo regular a amplios segmentos de consumidores con ciertas características demográficas, psicográficas o de comportamiento en común. La tabla 14-5 muestra otras diferencias entre el marketing directo y el marketing "regular". Aunque el marketing directo se remonta a algunas décadas, se usan en la actualidad técnicas y herramientas más complejas. Por ejemplo, Don Peppers y Martha Rogers están a favor de una estrategia conocida como **marketing uno a uno**. Basado en el concepto CRM, el marketing uno a uno requiere tratar a cada cliente de manera distinta con base en su historial de compras o en sus interacciones pasadas con la empresa. Peppers y Rogers describen los cuatro pasos del marketing uno a uno de la manera siguiente:[13]

1. *Identificar* a los clientes y reunir información detallada sobre ellos.
2. *Diferenciar* a los clientes y clasificarlos en términos de su valor para la empresa.
3. *Interactuar* con los clientes y desarrollar formas de orientación más económicas y efectivas.
4. *Adaptar* el producto o servicio ofrecido al cliente (por ejemplo, personalizar las ofertas de correo directo).

A nivel mundial, la popularidad del marketing directo ha aumentado de manera constante en los últimos años. Una razón es la disponibilidad de las tarjetas de crédito (generalizada en algunos países, en aumento en otros) como un mecanismo de pago conveniente para compras de respuesta directa (Visa, American Express y MasterCard

Tabla 14-5

Comparación del marketing directo y marketing masivo

Marketing directo	Marketing masivo
El experto en marketing agrega valor (crea utilidad de lugar) al entregar el producto en la puerta del cliente.	Los beneficios del producto no incluyen comúnmente la entrega en la puerta del cliente.
El experto en marketing controla el producto durante todo el proceso hasta su entrega.	El experto en marketing pierde generalmente el control del producto cuando éste se entrega a los intermediarios del canal de distribución.
La publicidad de respuesta directa se usa para generar una consulta o pedido inmediato.	La publicidad se usa para obtener un efecto acumulativo con el paso del tiempo con el propósito de crear imagen, conciencia, lealtad y recuerdo de los beneficios. La acción de compra se difiere.
La repetición se usa dentro del anuncio/oferta.	La repetición se usa durante cierto periodo.
El cliente percibe mayor riesgo porque compra el producto sin haberlo visto. La asistencia es vista como distante o inconveniente.	El cliente percibe menos riesgo debido al contacto directo con el producto. La asistencia es vista como menos distante.

Fuente: adaptado de la Asociación de Marketing Directo.

[13] Don Peppers, Martha Rogers y Bob Dorf, "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?" *Harvard Business Review* 77, No. 1, enero-febrero de 1999.

generan enormes ingresos al enviar ofertas de correo directo a sus tarjetahabientes). Otra razón es social: ya sea en Japón, Alemania o Estados Unidos, las familias con dos ingresos tienen dinero para gastar, pero menos tiempo para ir de compras fuera del hogar. Los adelantos tecnológicos han facilitado a las empresas llegar a los clientes directamente. La televisión por cable y satélite permite a los anunciantes alcanzar audiencias específicas a nivel global. Como se señaló en el caso 7-2, MTV llega a casi 400 millones de hogares en todo el mundo y atrae a espectadores jóvenes. Una empresa que desee alcanzar a la gente de negocios puede comprar tiempo aire en CNN, Fox News Network o CNBC.

La popularidad del marketing directo aumentó con rapidez en Europa durante la década de 1990. La Comisión Europea espera que la inversión en el marketing directo supere los gastos en publicidad tradicional en un futuro próximo. Una razón es que los programas de marketing directo pueden diseñarse con facilidad adaptándolos a la filosofía "pensar globalmente, actuar localmente". Tony Coad, director administrativo de una empresa de marketing directo y bases de datos con sede en Londres, señaló hace más de una década: "dada la diversidad lingüística, cultural y regional de Europa, la idea tan celebrada de un euro-consumidor es una euro-tontería. La fortaleza del marketing directo radica en que aborda estas diferencias y las adapta a cada cliente".[14] Sin embargo, los obstáculos persisten, como las inquietudes de la Comisión Europea acerca de la protección y la privacidad de los datos, las altas tarifas postales en algunos países y el desarrollo relativamente limitado de la industria de listas de correo. Rainer Hengst de Deutsche Post ofrece las siguientes directrices a los expertos en marketing directo con sede en Estados Unidos que desean expandirse a nivel global:[15]

- El mundo está lleno de personas que no son estadounidenses. Asegúrese de no tratarlas como si lo fueran.
- Al igual que la política, todo el marketing es local. Sólo porque su campaña de marketing directo funcionó en Texas, no asuma que lo hará en Toronto.
- Aunque exista una Unión Europea, no hay algo que se considere como "europeo".
- Elija su meta, céntrese en un país y haga su tarea.
- Tendrá dificultades para encontrar clientes en París, Francia, si su dirección de devolución es París, Texas. Los clientes necesitan poder devolver los productos localmente o por lo menos creer que hay servicios disponibles en su país.

Correo directo

El **correo directo** usa el servicio postal como un medio para entregar una oferta dirigida personalmente a clientes potenciales identificados por el experto en marketing. El correo directo es popular entre los bancos, empresas de seguros y otros proveedores de servicios financieros. Cuando los clientes responden a las ofertas de correo directo, el experto en marketing ingresa la información en su base de datos. A su vez, esa información permite al experto en marketing mercadólogo mejorar las ofertas subsiguientes y generar listas con datos más precisos. Estados Unidos alberga a una industria de listas de correo bien desarrollada. Una empresa puede rentar una lista para captar casi a cualquier tipo de comprador; desde luego, cuanto más selectiva y especializada sea la lista, más costosa será. La disponibilidad de buenas listas y el enorme tamaño del mercado son factores importantes que explican por qué los estadounidenses reciben más correo directo que la gente de otros países. No obstante, en términos per cápita, los consumidores alemanes son líderes mundiales como compradores de pedidos por correo, adquiriendo más de 500 dólares anuales en mercancía por persona. Los estadounidenses ocupan el segundo lugar, con gastos anuales per cápita de 379 dólares.

En comparación con Estados Unidos, la disponibilidad de listas en Europa y Japón es mucho más limitada. Las listas disponibles pueden ser de menor calidad y contener más errores y repeticiones que las listas de Estados Unidos. A pesar de estos problemas, el correo directo aumenta en popularidad en algunas partes del mundo. Por ejemplo, en Europa, los reguladores están preocupados por el grado en que los niños están expuestos o incluso son captados por la publicidad tradicional de cigarros. Fren-

[14] Bruce Crumley, "European Market Continues to Soar", *Advertising Age*, 21 de febrero de 1994, p. 22.
[15] Rainer Hengst, "Plotting Your Global Strategy", *Direct Marketing* 63, No. 4, agosto de 2000, pp. 52-57.

marketing GLOBAL *en acción*

Nestlé usa correo directo en Asia

En el año 2000, Nestlé lanzó una exitosa campaña de correo directo en Malasia que ofrecía a los propietarios de gatos muestras gratis del alimento para gatos marca Friskies, cupones de descuento en la compra de Friskies y la oportunidad de unirse al Friskies Cat Club. Nestlé amplió su base de datos existente de 450 mil nombres publicando anuncios de periódico que ofrecían cupones a los lectores que escribieran a la empresa, distribuyendo cuestionarios junto con muestras entregadas en tiendas y realizando concursos en su sitio Web. La tasa de respuesta del 20 por ciento al correo de Friskies fue muy superior a las tasas de un solo dígito que son comunes en las campañas de correo directo realizadas en Estados Unidos. Leong Ming Chee, director de marketing y comunicaciones de Nestlé Products, comentó: "puedes gastar 100 mil ringgit (26,320 dólares) en anuncios de televisión para un producto como éste y no tener idea de cuántos espectadores tienen gatos, por lo tanto, cuánto de este dinero se desperdicia. De esta manera captas a los consumidores precisos directamente".

Fuente: The Asian Wall Street Journal *por Cris Prystay. Copyright 2007 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Textbook a través del Copyright Clearance Center.*

te a la amenaza de mayores restricciones sobre sus prácticas publicitarias, la industria del tabaco realiza un cambio de estrategia hacia el correo directo. David Robottom, director de desarrollo de la Asociación de Marketing Directo, comentó: "muchas de las promociones sobre los paquetes de cigarros se basan en datos recolectados. [Las empresas de tabaco] trabajan con empeño para fomentar la lealtad".

Después de la crisis económica de Asia, varias empresas de esa región recurrieron al correo directo en un intento por usar sus presupuestos de publicidad en una forma más eficaz. Durante años, el sector asiático de marketing directo se ha mantenido a la zaga de sus contrapartes de Estados Unidos y Europa. Grey Global Group estableció una oficina de Grey Direct Interactive en Kuala Lumpur en 1997; OgilvyOne Worldwide es la subsidiaria malasia de Ogilvy & Mather Group que se especializa en marketing directo. Las empresas de los sectores de banca y telecomunicaciones han estado a la vanguardia de las iniciativas de marketing directo en Asia, usando sus amplias bases de datos para captar a clientes individuales por correo o Internet.

Catálogos

Un **catálogo** es una publicación estilo revista que presenta fotografías, ilustraciones y amplia información sobre los productos de una empresa (en ocasiones se usa el término "magalog", una combinación entre "magazine" y "catalog", para describir este medio de comunicación). El sector global de ventas minoristas por catálogo generó ingresos de casi 380 mil millones de dólares en 2005.[16] Los catálogos tienen una larga e ilustre historia como una herramienta de marketing directo tanto en Europa como Estados Unidos. El mercado europeo de catálogos floreció después de la Segunda Guerra Mundial, ya que los consumidores buscaban conveniencia, precios de oferta y acceso a una gama más amplia de bienes. Entre las empresas que se encuentran en Estados Unidos que se especializan en marketing por catálogo están JCPenney, Lands' End, L.L.Bean, The Sharper Image y Victoria's Secret; en Europa, Otto GmbH & Co KG (Alemania) es el minorista por catálogo líder. Los catálogos tienen gran reconocimiento como una parte importante de un programa IMC y muchas empresas usan catálogos junto con canales tradicionales de distribución minorista y comercio electrónico. El sector de ventas minoristas por catálogo de Estados Unidos representa alrededor de una tercera parte del mercado global total y genera alrededor de 112 mil millones de dólares de ingresos anuales.

Durante años, en Estados Unidos, los minoristas por catálogos se beneficiaban de la capacidad para enviar bienes de costa a costa, cruzando múltiples fronteras estatales con muy pocos obstáculos reguladores. En contraste, antes de la llegada del mercado común, las ventas por catálogo en Europa estaban limitadas por el hecho de que los productos de pedido por correo que pasan por las aduanas de las fronteras nacionales estaban sujetos al IVA. Como el IVA aumentaba los precios de los bienes que cruzaban las fronteras, había un catálogo específico dirigido a los compradores nacionales. En otras palabras, los alemanes compraban productos de catálogos alemanes, los consumidores franceses de catálogos franceses, etcétera. Las regulaciones aduaneras también afectaron las estrategias de entrada al mercado; los minoristas por catálogo crecieron al

[16] "Global Catalog Retail: Industry Profile", *Datamonitor,* abril de 2006, p. 7.

La supermodelo alemana Tatjana Patitz apareció en la portada del catálogo primavera-verano 2007 de Otto. Los compradores pueden elegir desde Pure Wear, Kind to Your Skin y otras líneas de ropa ecológicas fabricadas en algodón orgánico. El director general de Otto Group, Dr. Michael Otto, explica: "las compras conscientes y el comportamiento de consumo son una contribución importante hacia la promoción de formas ambientalmente amigables y socialmente compatibles de fabricar bienes a nivel mundial".

adquirir empresas existentes de diversos países. Por ejemplo, Otto GmbH & Co KG distribuye cientos de catálogos diferentes en 20 países.

En la actualidad, el mercado común significa que los bienes de pedido por correo pueden moverse con libertad a través de la UE sin incurrir en gastos de IVA. Además, desde enero de 1993, las exenciones del IVA se han extendido a bienes relacionados con los países del European Free Trade Area (Área Europea de Libre Comercio) (Noruega, Islandia, Suiza y Liechtenstein). Algunos predicen un enorme crecimiento del negocio de los pedidos por correo en Europa gracias al aumento del tamaño del mercado potencial de catálogos y al entorno libre de IVA. El mercado común también atrae a minoristas por catálogo estadounidenses, que se enfrentarán a costos más altos de papel, impresiones y envíos, así como al asunto típico de si deben adaptar sus ofertas a los gustos locales. Stephen Miles, director de desarrollo internacional de Lands' End, comentó: "lo más difícil es saber en qué áreas debemos ser locales. Nos enorgullece ser una empresa estadounidense de ropa deportiva, pero eso no significa que su consumidor alemán promedio desee levantar el teléfono y hablar en inglés con alguien".[17]

En Japón, la industria doméstica de catálogos está bien desarrollada. Entre las empresas líderes de venta por catálogo están Cecile, con 1,000 millones de dólares en ventas anuales de ropa y lencería para dama, Kukutake Publishing, que vende materiales educativos y Shaddy, una empresa de mercancía general. Como se mencionó en el capítulo 12, el fragmentado sistema de distribución de Japón representa un gran obstáculo para la entrada al mercado de empresas extranjeras. Un número cada vez mayor de empresas usan el marketing directo para evitar los embotellamientos en la distribución. En Japón, los ingresos anuales de todas las formas de publicidad de respuesta directa, de consumo y comercial, superaron la cifra récord de 1 billón de dólares a mediados de la década de 1990; estos ingresos disminuyeron a 525 mil millones de dólares en el año 2000 debido a que continuaron las dificultades económicas de Japón. El éxito se logra usando diferentes estrategias. Por ejemplo, Patagonia aumentó de manera significativa sus ventas después de publicar un catálogo en idioma japonés, en tanto que L.L.Bean ofrece una hoja extra en japonés en su catálogo tradicional.

Aunque siguen desarrollando el mercado japonés, los minoristas por catálogo occidentales dirigen ahora su atención a otros países asiáticos. En Hong Kong y Singapur, los eficientes servicios postales, las poblaciones con un alto nivel educativo, el amplio uso de tarjetas de crédito y el alto ingreso per cápita atraen la atención de las empresas que se especializan en marketing por catálogo. Michael Grasee, ex director

[17] Cecilie Rohwedder, "U.S. Mail-Order Firms Shake Up-and-out Europe", *The Wall Street Journal,* 6 de enero de 1998, p. A15.

de desarrollo de negocios internacionales de Lands'End, comenta: "vemos a nuestro cliente de Asia muy similar al cliente que tenemos en otros lados. Es el ejecutivo trabajador, viajero y escaso de tiempo".[18] Los minoristas por catálogo también dirigen sus estrategias a los países en desarrollo de Asia. Otto GmbH & Co KG, con ingresos en 2006 de 17 mil millones de dólares y alrededor del 6 por ciento de ventas globales de pedidos por correo, planea entrar a China, Corea y Taiwán. Como estos países tienen pocas empresas locales que procesan y entregan pedidos por correo, que podrían ser posibles repartidores, los directivos de Otto han diseñado una estrategia de entrada con base en la adquisición de una participación mayoritaria en empresas conjuntas con minoristas locales.

Infomerciales, telecompras y televisión interactiva

Un **infomercial** es una forma de programación de televisión pagada en la que un producto específico se demuestra, explica y ofrece en venta a televidentes que llaman a un número telefónico gratuito mostrado en pantalla. Thomas Burke, presidente de la división de infomerciales de Saatchi & Saatchi, denomina a los infomerciales "la forma más poderosa de publicidad nunca antes creada". El costo de producir un solo infomercial puede ascender a 3 millones de dólares; los anunciantes pagan hasta 500 mil dólares por recuadros de emisión (espacios de tiempo) en sistemas estadounidenses de cable y satélite y canales locales de televisión. Como los infomerciales duran por lo regular 30 minutos y presentan con frecuencia espectadores en un auditorio y presentadores célebres, muchos televidentes creen estar viendo un tipo de programa de entrevistas. Aunque se relacionaron en un principio con productos para el cuidado personal, el acondicionamiento físico y la limpieza del hogar, como los del legendario vendedor de respuesta directa Ron Popeil, los infomerciales han atraído a clientes de mayor poder adquisitivo en los últimos años. Por ejemplo, Lexus generó más de 40 mil llamadas telefónicas después del lanzamiento de su programa de autos usados con un infomercial; 2 por ciento de los que respondieron compraron finalmente un automóvil Lexus.

En Asia, los infomerciales generan varios cientos de millones de dólares en ventas anuales. Los costos de un recuadro de emisión a altas horas de la noche varían de 100 mil dólares en Japón a 20 mil dólares en Singapur. Los infomerciales también juegan un papel en el desarrollo del sector de mercado de China. El gobierno ha dado su aprobación al permitir a China Central Television, el canal nacional, transmitir infomerciales y dar acceso a los consumidores chinos a bienes occidentales. A pesar de los bajos ingresos per cápita, se cree que los consumidores chinos logran una tasa de ahorro hasta del 40 por ciento debido a que el Estado proporciona vivienda y atención médica. China Shop-A-Vision va a la vanguardia, registrando hasta 20 mil "miembros de compras por televisión" en su primer año de transmitir infomerciales. Sin embargo, como han aprendido estos y otros pioneros de la televisión china de respuesta directa, aún hay muchos obstáculos, como el número limitado de teléfonos privados, la baja penetración de tarjetas de crédito y los problemas con la logística de entrega, en ciudades superpobladas como Shangai.[19]

Con las **telecompras**, los canales de compras desde el hogar, como QVC y Home Shopping Network (HSN) llevan el concepto de infomercial un paso adelante; la programación continua está dedicada *exclusivamente* a la demostración y venta de productos. A nivel mundial, las compras desde el hogar es una industria de miles de millones de dólares. Los canales líderes de compras desde el hogar también hacen uso de Internet. Por ejemplo, además de operar canales de compras desde el hogar en Estados Unidos, China, Alemania y Japón, HSN también ofrece una experiencia de compras en línea en www.hsn.com.

Aunque el gigante de las compras desde el hogar QVC permanece fuera de China por el momento, el acuerdo de QVC con la empresa satelital British Sky Broadcasting (BSkyB) de Rupert Murdoch le permite llegar a Alemania y el Reino Unido. El directivo de QVC, Francis Edwards, explicó: "los clientes europeos responden en formas distintas, aunque la premisa y el concepto básicos son los mismos. El tipo de joyería es dife-

[18] James Cox, "Catalogers Expand in Asia", *USA Today*, 18 de octubre de 1996, p. 4B.
[19] Jon Hilsenrath, "In China, a Taste of Buy-Me TV", *The New York Times*, 17 de noviembre de 1996, Sección 3, pp. 1, 11.

rente. Los consumidores alemanes no comprarían oro de 14 quilates, ya que prefieren oro de más quilates. Podemos vender vino en Alemania, pero no en Estados Unidos".[20] En Europa, han surgido algunos canales locales y regionales de telecompras. HOT (Home Order Television) de Alemania es una empresa conjunta con Quelle Schickedanz, una empresa de pedidos por correo. TV-Shop de Suecia se encuentra en 15 países europeos. En general, los europeos son más críticos que el cliente de telecompras estadounidense promedio.

Los observadores de la industria esperan que la popularidad de las compras desde el hogar aumente durante los próximos años a medida que se introduzca la tecnología de la **televisión interactiva** (**ITV** o t-commerce) en más hogares. Como el término lo indica, la ITV permite a los telespectadores interactuar con el contenido de la programación que están viendo. La ITV tiene mayor presencia en Europa que en Estados Unidos; sólo en el Reino Unido, más de la mitad de todos los suscriptores de televisión de paga hacen uso de los servicios ITV. Las unidades de control remoto que proporcionan los proveedores de servicios de televisión de paga del Reino Unido tienen un botón rojo que los espectadores presionan para ordenar productos en canales de compras desde el hogar, elegir diferentes ángulos de la cámara durantes las transmisiones deportivas, votar durante programas de participación de la audiencia, como "Big Brother" u ordenar muestras gratis de los productos anunciados. En 2005, Diageo probó un anuncio interactivo del vodka Smirnoff; después de los primeros 60 segundos, los espectadores deben presionar el botón dos veces más para ver el anuncio en su totalidad. Al comparar los anuncios tradicionales de televisión con el nuevo formato, James Pennefather, gerente de la marca Smirnoff para el Reino Unido, comentó: "la publicidad interactiva está menos probada y es un riesgo calculado para nosotros. Debemos hacer este tipo de cosas para saber si tendrán éxito o no".[21]

"Los infomerciales representan un poderoso medio de marketing que no está limitado por fronteras geográficas. Los fabricantes estadounidenses compiten con gran fuerza para crear marcas e infomerciales que generen espacio de estante para sus productos en los hogares de los consumidores a nivel global. En el futuro, podremos colocar un producto simultáneamente en los hogares de 300 a 500 millones de personas de todo el mundo. Ahora eso es poderoso".[22]

Mark Hershorn, ex presidente y director general de E4L

Medios de apoyo

Los medios tradicionales de apoyo incluyen la publicidad en medios de transporte y los anuncios espectaculares. En la mayor parte del mundo, la publicidad exterior crece a

QVC ("Quality, Value, and Convenience"), el canal de compras desde el hogar, se transmite a 166 millones de hogares de todo el mundo. Los compradores pueden ordenar joyería, artículos para el hogar, ropa y otras mercancías durante todo el día, tanto en los canales de televisión por cable de QVC como en línea. Recientemente, la empresa introdujo un nuevo logotipo, rediseñó su sitio Web y dio una presentación más alegre a sus cajas de envío. El nuevo logotipo consiste en una "Q" de gran tamaño cuyo objetivo es representar un moño en una caja de regalos. Jeff Charney, director de marketing de QVC, señaló: "la esencia de la marca es la sensación que experimentas al abrir el paquete".

[20] Michelle Pentz, "Teleshopping Gets a Tryout in Europe but Faces Cultural and Legal Barriers", *The Wall Street Journal*, 9 de septiembre de 1996, p. A8.

[21] Aaron O. Patrick, "Selling Vodka with an Interactive Twist", *The Wall Street Journal*, 11 de octubre de 2005, p. B3. Vea también "Europe Wants Its ITV", *Chain Store Age* 77, No. 7, julio de 2001, pp. 76-78.

[22] Kim Cleland, "Infomercial Audience Crosses over Cultures", *Advertising Age International*, 15 de enero de 1996, p. i8.

País	Porcentaje
Francia	11.7
Reino Unido	5.8
España	5.4
Italia	4.3
Canadá	4.2
Estados Unidos	4.0
Alemania	4.0
Mundial	5.9

Tabla 14-6

Gastos de publicidad exterior como un porcentaje del gasto publicitario total

un ritmo más rápido que el mercado publicitario en general. Conforme los países incluyen sistemas de transporte masivo y construyen y mejoran sus infraestructuras de carreteras, los anunciantes utilizan más carteles y anuncios espectaculares interiores y exteriores para llegar al público consumidor. La población de Japón depende en gran medida del transporte público; el residente promedio de Tokio dedica 70 minutos para ir y regresar del trabajo. Por consiguiente, en Japón, el gasto en publicidad exterior y en medios de transporte es mucho mayor que en la mayoría de los demás países; un monto estimado de gastos anuales de 4,400 millones de dólares en medios exteriores equivale hasta el 12 por ciento del gasto publicitario total.[23]

El gasto mundial en publicidad exterior asciende hasta 6 por ciento del gasto publicitario total; en Europa, 6.4 por ciento del gasto publicitario se asigna a medios exteriores, en comparación con un 4 por ciento en Estados Unidos (vea la tabla 14-6). Los dos participantes principales de la industria son Clear Channel Outdoor Holdings ubicada en Texas, con más de 775 mil anuncios exteriores y en medios de transporte a nivel mundial, y JCDecaux de Francia. En 2006, al comentar sobre las reglas de planeación que dificultan la colocación de nuevos anuncios espectaculares en Estados Unidos, JCDecaux anunció su intención de adquirir Clear Channel Outdoor.

Patrocinio

El **patrocinio** es una forma cada vez más popular de comunicaciones de marketing mediante el cual la empresa paga una cuota para que su nombre se relacione con determinado acontecimiento, equipo, asociación atlética o instalación deportiva. El patrocinio

La popularidad de la publicidad en medios de transporte y anuncios espectaculares aumenta el capital de JCDecaux, el grupo de publicidad exterior. Como líder de mercado en Europa, la empresa opera en 45 países distintos. El sector de la publicidad exterior experimenta un crecimiento explosivo en China, donde JCDecaux compite con Tom Group, Clear Media y miles de otras empresas locales. Gran parte del crecimiento ocurre en grandes ciudades, como Beijing, Shangai y Guangzhou. La misma tendencia es evidente en Rusia, sobre todo en Moscú.

[23] Geoffrey A. Fowler y Sebastian Moffett, "Adidas' Billboard Ads Give a Kick to Japanese Pedestrians", *The Wall Street Journal*, 29 de agosto de 2003, pp. B1, B4.

Los anuncios muy saturados son un problema en el tan competitivo mercado de Japón. Esto significa que los anunciantes y las agencias de publicidad deben ser especialmente creativos para producir un impacto entre letreros de neón y anuncios espectaculares con videos electrónicos. En 2003, TBWA Japón de Omnicom Group desarrolló este anuncio espectacular que representaba un juego de fútbol soccer vertical para Adidas. Los jugadores suspendidos con cuerdas pateaban un balón de un lado a otro conforme los peatones se reunían abajo en la acera.

combina elementos de relaciones públicas y promoción de ventas. Desde una perspectiva de relaciones públicas, el patrocinio asegura que comentaristas que están al aire o se dirigen al público mencionen muchas veces la marca registrada o el nombre corporativo. Los acontecimientos de gran importancia también atraen mucha atención de los medios, lo que incluye comúnmente múltiples menciones de la empresa o marca patrocinadora en noticiarios o programas de entrevistas. Como el patrocinio de eventos proporciona muchos puntos de contacto con un gran número de personas, es un medio perfecto para el obsequio de muestras y otras oportunidades de promoción de ventas. El patrocinio de los Juegos Olímpicos o de la Copa Mundial de fútbol soccer ayuda a una empresa a alcanzar una audiencia global; los patrocinadores también son atraídos

Neville Isdell, presidente y director general de Coca-Cola Company, y Jacques Rogge, presidente del Comité Olímpico Internacional (COI), se estrechan la mano en la Torre de la Gran Muralla, en las afueras de Beijing, el 1 de agosto de 2005. Isdell y Rogge se reunieron en China con el fin de anunciar su sociedad para los Juegos Olímpicos 2008 de Beijing.

a eventos que llegan a audiencias nacionales o regionales, como eventos deportivos de equipos profesionales, carreras de automóviles, competencias de globos aerostáticos, rodeos y conciertos musicales.

Recientemente, Sony se convirtió en patrocinador oficial en Estados Unidos de la NBA con la firma de un acuerdo de 10 millones de dólares anuales. Una parte del acuerdo exige que las grabaciones de los músicos bajo la marca Sony Music (Aerosmith, Pearl Jam y Mariah Carey, por ejemplo) tengan prioridad en los tiempos de transmisión durante los juegos. Nokia patrocina el Super Tazón con la esperanza de lograr niveles más altos de conciencia de marca en Estados Unidos; Ericsson pagó para que su nombre adornara el estadio donde juega el equipo de fútbol americano las Panteras de Carolina. En 1997, Fila y adidas participaron en una guerra de ofertas para obtener los derechos de patrocinio del equipo de béisbol de los Yankis de Nueva York. Finalmente, adidas ganó un contrato de 10 años con un valor total de 100 millones de dólares; en fechas recientes, adidas anunció que el patrocinio se extendería hasta la temporada 2013. Aunque el contrato entre adidas y los Yanquis estableció un récord de patrocinio de un deporte estadounidense, fue superado por el contrato de 200 millones de dólares de Nike para patrocinar a la selección nacional de Brasil de fútbol soccer.

El patrocinio puede ser un componente eficaz de un programa IMC. Se usa en países donde las regulaciones limitan el grado en el que una empresa puede usar la publicidad u otras formas de comunicación de marketing. Por ejemplo, en China, donde está prohibida la publicidad del tabaco, B.A.T. y Philip Morris gastaron decenas de millones de dólares en el patrocinio de eventos, como el rally automovilístico de Hong Kong a Beijing y el torneo nacional de fútbol soccer de China. No obstante, en 2005, las autoridades chinas ratificaron el Framework Convention on Tobacco Controls (Convenio Marco para el Control del Tabaco) de la Organización Mundial de la Salud. Esto significa que todas las formas de promoción y patrocinio del tabaco se habrán eliminado gradualmente en 2010. El patrocinio también fue popular en el Reino Unido, donde Benson & Hedges pagó 4 millones de libras esterlinas por un contrato de cinco años para patrocinar juegos de cricket y Rothman's invirtió 15 millones de libras esterlinas anuales para patrocinar a un equipo de carreras de Fórmula Uno. Sin embargo, para cumplir con la norma de la UE sobre la publicidad del tabaco, el patrocinio del tabaco en todos los deportes (incluso en las carreras de Fórmula Uno) se eliminó hasta 2006.

Colocación de productos: películas cinematográficas, programas de televisión y figuras públicas

Las empresas logran un tipo único de exposición por medio del uso de la **colocación de productos**: hacer arreglos para que sus productos y marcas comerciales aparezcan en programas de televisión, películas y otros tipos de presentaciones populares. Los expertos en marketing también pueden prestar o donar productos a celebridades u otras figuras públicas; los productos obtienen publicidad cuando la celebridad aparece en público usando el producto. Esta táctica es muy popular entre los fabricantes automotrices y diseñadores de moda, y se usa con frecuencia junto con eventos de televisión populares celebrados anualmente, como los Premios de la Academia y los Grammys, que reciben la atención de los medios. Por ejemplo, Celeste Atkinson es la ejecutiva encargada del área que estudia el estilo de vida y el entretenimiento relacionados con la marca Audi. Su trabajo consiste en crear rumores asegurándose de que vehículos como el Audi A8L, el A8L de 12 cilindros y el sedán deportivo S8 aparezcan en las fotos de los paparazzi.[24] Para el estreno de *Superman Returns* en 2006, Atkinson dispuso 35 Audis para que transportaran al evento a Kevin Spacey y otras estrellas.

Las cifras de audiencia mundial para un éxito de taquilla equivalen a decenas de millones de personas. En muchos casos, las colocaciones de productos generan mucho interés de los medios y dan como resultado publicidad adicional. Las colocaciones pueden disponerse en diversas formas. En ocasiones, las empresas pagan una cuota

[24] Chris Woodyard, "Audi Works the Ropes to Put Stars in Its Cars", *USA Today*, 22 de febrero de 2007, p. 3B.

Algunos expertos en marketing global son capaces de generar publicidad para sus marcas de una fuente insólita: el Papa Benedicto XVI. Por ejemplo, en esta fotografía tomada durante la misa de inicio de su pontificado, Su Santidad usaba zapatos rojos proporcionados por el fabricante de calzado italiano Geox. El Papa también ha sido visto usando lentes para el sol Serengeti y viaja en un vehículo utilitario deportivo blindado que Mercedes-Benz donó al Vaticano. Un consultor en marcas globales señala que los devotos seguidores del Papa (mil millones de católicos) hacen que la asociación de una marca con él sea mucho más valiosa que la asociación incluso con una celebridad reconocida.

por la colocación; por otro lado, los productores de programas incluyen al producto en el guión a cambio de apoyo de marketing y promoción de la nueva producción. Los propietarios de una marca pueden lograr un contrato de permuta donde la empresa (por ejemplo, Sony) proporciona a los cineastas productos que sirven como utilería a cambio de derechos de licencia de la marca James Bond en promociones minoristas. Las agencias de colocación de productos como Propaganda, Hero Product Placement y Eon funcionan como agencias de talentos para productos. Como tales, las agencias desempeñan varias funciones importantes, como obtener permisos legales de los propietarios de una marca, promover los productos de sus clientes a los productores y disponer la entrega de productos en un escenario de sonido.

En el caso de la colocación en televisión, la falta de claridad del contenido de la publicidad y la programación ocurre a medida que las empresas cuestionan cada vez más la eficacia de la publicidad tradicional. Hay evidencia de investigación que sugiere que una colocación prominente de un producto en un programa de televisión genera un mejor recuerdo que un anuncio tradicional. Además, muchos espectadores usan grabaciones de video digital, como TiVo, para "borrar" los comerciales; de hecho, los consumidores ignoran los comerciales. Esta tendencia obliga a los anunciantes a encontrar nuevas formas de exponer a los espectadores a sus mensajes. En ocasiones, el denominado *entretenimiento como forma de marca*, es decir, la integración eficaz de productos y marcas con el entretenimiento se observa en el gran éxito de la televisión *American Idol*. La tendencia del entretenimiento como forma de marca es tan importante que la revista *Advertising Age* patrocina una conferencia anual "Madison + Vine" para reunir a los principales participantes de las industrias de la publicidad y el entretenimiento de Hollywood.

Además del asunto de la eficacia, los encargados de la utilería y del vestuario que se enfrentan a presiones de presupuesto se sienten forzados a obtener utilería gratuita siempre que sea posible. Además, conforme ha aumentado el costo del marketing de los grandes largometrajes (no es raro que un estudio gaste entre 20 y 30 millones de dólares sólo en el marketing), los estudios buscan cada vez más sociedades para compartir el costo y atraer a la mayor audiencia posible. La colocación de productos plantea una cuestión interesante para los expertos en marketing global, sobre todo para las empresas de productos empacados de consumo. Esta táctica impone prácticamente una estrategia de estandarización de productos porque una vez que se filma la secuen-

Productos que protagonizan las películas de Bond

Las películas de James Bond son bien conocidas por integrar marcas comerciales reconocidas en la acción. Las 21 películas que presentan al elegante agente británico han recaudado casi 4,000 millones de dólares en ventas de taquilla a nivel mundial. No obstante, el costo de producción de cada una de las últimas películas, *Die Another Day* (Otro día para morir) y *Casino Royale*, asciende a cerca de 100 millones de dólares. La popularidad de la serie y el alto costo de producir las películas hacen de Bond un medio perfecto para exhibir productos y marcas.

Muchas empresas están ansiosas de ser asociadas con un proyecto de alto perfil como una película de Bond. En 1996, cuando BMW introdujo un nuevo convertible deportivo Z3, deseaba hacer una importante entrada global. BMW recibió mucha publicidad al colocar al Z3 en *Goldeneye*, la decimoctava película de James Bond. En la película, el jefe de dispositivos, Q, le da al agente 007 un Z3 en lugar de su Aston-Martin; el automóvil Z también figuró en forma destacada en los cortos de la película y anuncios impresos. Los concesionarios de BMW recibieron "paquetes BMW 007" que permitían a los posibles compradores conocer más acerca de la película y el automóvil antes de que cualquiera de los dos estuviera disponibles". *Advertising Age* comentó: "BMW ha sacudido, no sólo agitado, a la industria automotriz con una exposición a los medios y una conciencia hacia el Z3 y BMW sin precedentes en Estados Unidos".

Tomorrow Never Dies (El mañana nunca muere), la secuela de *Goldeneye*, presentó productos promocionales de marcas globales con un valor estimado de 100 millones de dólares. Ericsson, Heineken, Omega, Brioni y Visa International colocaron productos en la película. La estrella Bond, Pierce Brosnan, también apareció como Agente 007 en comerciales de televisión especialmente filmados. Cuando *Die Another Day*, la vigésima película de la serie, se estrenó a fines de 2002, BMW tomó un papel secundario detrás de Ford. El fabricante automotriz estadounidense convenció a los productores para que trajeran de regreso el Aston-Martin (la marca de fabricación era propiedad de Ford en ese momento); en la película también destacaban Jaguares y el nuevo Thunderbird.

La última película de Bond, *Casino Royale*, presenta al actor Daniel Craig en el papel del agente 007. Para evitar actitudes negativas de los fanáticos y directivos de marketing, los productores de la película limitaron deliberadamente el número de socios globales oficiales de la película a seis: Sony Electronics, Sony Ericsson, Omega, Heineken, Ford y Smirnoff. Myles Romero, director de marcas globales de entretenimiento, comentó: "es excelente para la conciencia de marca. La película nos lleva donde no tenemos marketing".

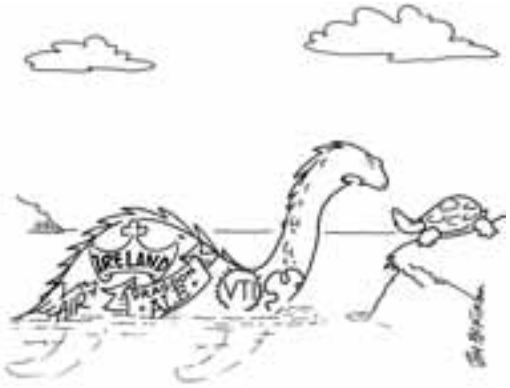
Fuentes: Emiko Terazono, "Brand New Bond has a License to Sell", Financial Times, *14 de noviembre de 2006, p. 10; Tim Burt, "His Name's Bond, and He's Been Licensed to Sell",* Financial Times, *5-6 de octubre de 2002, p. 22; Jon Rappoport, "BMW Z3",* Advertising Age, *24 de junio de 1996, p. S37.*

cia de una escena y se incorpora a una película o programa de televisión, la imagen del producto se "congela" y es vista sin adaptaciones en cualquier parte del mundo.[25]

Para bien o para mal, las colocaciones de productos han llegado incluso al mundo del teatro y la ópera: en otoño de 2002, una nueva producción de Broadway de *La Bohème*

Un legendario agente secreto merece un legendario automóvil, por lo que no es sorprendente que la última película de James Bond ponga como compañero del agente 007 a un nuevo modelo Aston Martin, el DBS. Fabricados a mano en Inglaterra, los automóviles Aston Martin ofrecen "rendimiento sin compromiso". El CoolBrand Council nombró recientemente a Aston Martin "la marca más popular del Reino Unido".

[25] Stephen J. Gould, Pola B. Gupta y Sonja Grabner-Krauter, "Product Placements in Movies: A Cross-Cultural Analysis of Austrian, French and American Consumers' Attitudes Toward This Emerging, International Promotional Medium", *Journal of Advertising* 29, No. 4, invierno de 2000, pp. 41-58.



Es sólo mientras captamos turismo...

de Puccini se escenificó en la ciudad de París alrededor de 1957. El escenario incluyó anuncios espectaculares del fabricante de plumas de lujo Montblanc y el champán Piper-Heidsieck; durante una escena abarrotada en el Café Momus, se sirvió Piper-Heidsieck. Algunos observadores de la industria advierten la posibilidad de repercusiones negativas. En ocasiones surgen cuestiones éticas cuando se exhiben de manera llamativa o se ensalzan productos controvertidos, como los cigarros. Cuando la publicidad se presenta en formas convencionales, como comerciales transmitidos, la mayoría de los consumidores está consciente del hecho de que están siendo expuestos a un anuncio. Éste no es necesariamente el caso con la colocación de productos; de hecho, les venden a los consumidores de manera subliminal sin su consentimiento. ¿Cuál es el uso apropiado de la colocación de productos? Joe Uva, un directivo del grupo de planificación de medios de Omnicom, comentó: "no debe ser forzada; no debe ser invasiva. Si la gente dice 'es una venta, es una colocación de producto', no funcionó". Eugene Secunda, profesor de estudios de medios de la Universidad de Nueva York, se muestra escéptico. "Considero que es un plan muy peligroso. Cuanto más logres que la audiencia desconfíe del contenido de tu programación y la vea con sospecha en términos de tu objetivo real, habrá menos posibilidades de que respondan al mensaje porque verán todo de manera cínica y con resistencia".[26]

[26] Richard Thomkins, "How Hollywood Brings Brands into Your Home", *Financial Times*, 5 de noviembre de 2002, p. 15.

resumen

La **promoción de ventas** es cualquier programa de comunicación a corto plazo, pagado, que agrega valor tangible a un producto o marca. Las **promociones de ventas para consumidores** se dirigen a los consumidores finales; las **promociones de ventas comerciales** se usan en el marketing de empresa a empresa. El obsequio de muestras proporciona a los clientes potenciales la oportunidad de probar gratis un producto o servicio. Un **cupón** es un certificado que otorga al portador un descuento de precio o alguna otra consideración que aumente el valor al comprar un producto o servicio.

La **venta personal** es la comunicación directa entre un posible comprador y el representante de una empresa. El **Modelo estratégico de venta al estilo consultor** que se usa mucho en Estados Unidos también se utiliza a nivel mundial. Los cinco pasos estratégicos del modelo requieren el desarrollo de una **filosofía de venta personal**, una **estrategia de relaciones**, una **estrategia de producto**, una **estrategia de clientes** y una **estrategia de presentación**. Los seis pasos del plan de presentación son: apertura, presentación, demostración, negociación, cierre y servicio postventa. Las ventas globales exitosas pueden requerir la adaptación de uno o más pasos del plan de presentación. Una consideración adicional de las ventas globales es la composición de la fuerza de ventas, que puede incluir a **expatriados**, nacionales del país anfitrión o agentes de ventas.

Algunas otras formas de comunicación se usan en el marketing global. Entre ellas están el **marketing directo**, un sistema que se puede medir y que usa uno o más medios para iniciar o completar una venta. El **marketing uno a uno** es una estrategia actualizada del marketing directo que requiere tratar a cada cliente de manera distinta de acuerdo con su historial de compras o en sus interacciones pasadas con la empresa. El **correo directo**, los **catálogos**, los **infomerciales**, las **telecompras** y la **televisión interactiva** son algunas de las herramientas de marketing directo que se han usado con éxito a nivel global. Con frecuencia, los expertos en marketing global tratan de colocar sus productos en películas exitosas que alcanzarán a audiencias globales. Los **patrocinios** y la **colocación de productos** también se convierten en herramientas de comunicación vitales que se usan a nivel global.

preguntas de repaso

1. Revise brevemente cómo se usan las herramientas principales de promoción de ventas (por ejemplo, el obsequio de muestras y la distribución de cupones) en los mercados globales. ¿Qué situaciones y problemas pueden surgir en diferentes mercados nacionales?
2. ¿Qué posibles retos ambientales debe tomar en cuenta una empresa que usa la venta personal como una herramienta de promoción fuera de su país de origen?
3. Identifique los seis pasos del Modelo estratégico de venta al estilo consultor y el plan de presentación de seis pasos descrito. ¿Estos pasos tienen una aplicación global o se usan sólo para vender en el mercado del país de origen? ¿Qué retos especiales enfrenta un representante de ventas fuera de su país de origen?
4. ¿Cómo se correlaciona la orientación de la gerencia (etnocéntrica, policéntrica o regiocéntrica) con las decisiones sobre la nacionalidad de la fuerza de ventas? ¿Qué otros factores afectan la composición de la fuerza de ventas?
5. ¿Qué papel tiene el marketing directo en la mezcla de promoción de una empresa global? Mencione tres empresas que hayan usado con éxito el correo directo u otras formas de publicidad de respuesta directa.
6. ¿Por qué los infomerciales, los patrocinios y la colocación de productos adquieren mayor importancia para los expertos en marketing global?

recursos web

El Direct Mail Information Service (Servicio de Información de Correo Directo), con sede en el Reino Unido, recopila estadísticas sobre las tendencias del correo directo en Europa. Para revisar las estadísticas actuales, visite el sitio:

www.dmis.co.uk

American Brandstand da seguimiento a las marcas comerciales que se mencionan en la letra de los éxitos musicales incluidos en las listas de la revista *Billboard*. Entre las marcas líderes en 2005 estaban Mercedes-Benz y Nike. El rapero 50 Cent encabezaba la lista de artistas mencionados. Para conocer más, visite el sitio:

www.agendainc.com

Caso 14-1

Comercialización de un producto industrial en América Latina

La dirección general de una gran fábrica ubicada en el estado mexicano de Nuevo León decidió mejorar la productividad en una de sus subsidiarias invirtiendo varios millones de dólares en equipo de producción moderno. A medida que se difundió la noticia sobre la inversión planeada, distribuidores de Asia, Europa y América del Norte elaboraron propuestas. Uno de esos distribuidores era la empresa estadounidense "Y", que tenía una reputación global de ofrecer productos y servicio de excelente calidad. La gerencia de la empresa estadounidense revisó el tamaño del pedido y decidió saltarse a su representante latinoamericano regular, enviando en su lugar al gerente de ventas internacionales.

El gerente de ventas llegó y se registró en el mejor hotel. Rápido tuvo dificultad para identificar a su contacto de negocios. Después de varios días sin obtener resultados, llamó a la embajada estadounidense donde descubrió que el agregado comercial tenía toda la información actualizada necesaria. El agregado comercial escuchó su historia y se dio cuenta de que el gerente de ventas ya había cometido varios errores, pero, comprendiendo que los locales estaban acostumbrados a los desatinos de los estadounidenses, pensó que no todo estaba perdido. El agregado informó al gerente de ventas que el gerente de compras globales era el hombre clave y que cualquiera que obtuviera su aprobación conseguiría el contrato. También indicó al gerente de ventas los métodos para hacer negocios en América Latina y le dio algunas indicaciones para tratar con el gerente de compras.

El consejo del agregado fue algo similar a lo siguiente:

1. "Aquí no haces negocios igual que en Estados Unidos; es necesario dedicar mucho más tiempo. Debes conocer a tu contacto y viceversa. Los latinoamericanos prefieren hacer negocios con personas confiables. Muchas veces se requieren de dos a tres reuniones para almorzar antes de que el negocio siquiera se mencione y, cuando el tema sale a relucir por fin, no es raro que se comente durante los últimos minutos de una reunión de dos horas".
2. "Debes reunirte con él varias veces antes de hablar de negocios. Te diré en qué momento puedes abordar el tema. Sigue mi ejemplo". (En este momento, nuestro gerente de ventas estadounidense se hizo a sí mismo algunas observaciones sobre las "personas falsas" y se preguntaba cuántos pagos había recibido el agregado comercial).
3. "Toma la lista de precios y ponla en tu bolsillo. No la saques hasta que yo te diga. Aquí, el precio es sólo una de las muchas cosas que se toman en cuenta antes de cerrar un trato. En Estados Unidos, tu experiencia pasada te impulsará a actuar de acuerdo con ciertos principios establecidos, pero muchos de estos principios no funcionan aquí. Cada vez que sientas el impulso de hacer o decir algo, mírame. Reprime el impulso y sigue mi ejemplo. Esto es muy importante".
4. "Aquí, a la gente le gusta hacer negocios con hombres importantes. La persona que conocerás se graduó de una prestigiosa universidad de latinoamericana. Los títulos son importantes aquí, por lo que te recomiendo que uses su título, sobre todo cuando te lo presente. Él es un *Licenciado*, lo que significa que tiene un grado universitario y espera que se dirijan a él con ese título". El gerente de ventas pensó que eso no era gran cosa, ya que, en Estados Unidos, todos tienen un grado universitario en este nivel. Simplemente no comprendía la importancia de esto en América Latina.
5. "También notarás que aquí las personas se sienten muy orgullosas de su pasado y de su herencia española, aunque también están excesivamente orgullosas de su liberación de España y de su independencia. El hecho de que son una democracia, que son libres y además que ya no son una colonia es muy, muy importante para ellos. Son cálidos, amistosos y entusiastas si les agradas. Si no es así, son fríos y reservados". El agregado comercial aconsejó al gerente de ventas que no hablara de historia, política o religión a menos que el gerente de compras mencionara el tema.
6. "Y otra cosa, aquí el tiempo significa algo diferente. Funciona en forma distinta. Tú sabes cómo es en Estados Unidos cuando alguien dice sin pensar cualquier cosa que tiene en mente sin esperar a ver si la situación es adecuada. Tal persona es considerada como impaciente y algo egocéntrica. Bien, aquí debes esperar mucho más, y realmente quiero decir mucho más, antes de que puedas comenzar a hablar sobre la razón de tu visita". Para entonces, el gerente de ventas se sentía frustrado. En su país, el tiempo es dinero, por lo que no debía dedicar tanto tiempo aquí para obtener el pedido; ¡el gerente de compras ya debía saber lo que él deseaba!
7. "Hay otro asunto sobre el que debo prevenirte. En nuestro país, el hombre que vende toma la iniciativa. Aquí, *ellos* te dicen cuando están listos para negociar. Pero, sobre todo, no trates el precio hasta que te pregunten y no apresures las cosas".

La presentación

Al día siguiente, el agregado comercial presentó al gerente de ventas con el gerente de compras. En primer lugar, hubo una larga espera en el recibidor, en tanto que la gente entraba y salía. El gerente de ventas vio su reloj, se movió con nerviosismo y finalmente preguntó si el gerente de compras lo esperaba en realidad. La respuesta que recibió fue apenas reconfortante, "oh, sí, te está esperando, pero han surgido varias cosas que requieren su atención. Además, uno se acostumbra a esperar aquí". El gerente de ventas respondió molesto: "pero, ¿no sabe que volé desde Estados Unidos para verlo y que ya he pasado alrededor de una semana de mi valioso tiempo tratando de localizarlo?". "Sí, lo sé", fue la respuesta, "pero las cosas se mueven de manera mucho más lenta aquí".

Después de aproximadamente 30 minutos, el gerente de compras salió de la oficina, saludó al agregado comercial con un fuerte abrazo, rodeándolo con sus brazos y dándole palmadas en la espalda como si fueran hermanos que no se habían visto en mucho tiempo. Ahora, volteando y sonriendo, el gerente de compras le dio la mano al gerente de ventas, quien, para este momento, se sentía más bien irritado porque lo había hecho esperar en el recibidor mucho tiempo. Cuando el gerente de ventas tomó asiento en la oficina del gerente de compras, el teléfono sonó. El gerente de compras respondió la llamada; mientras hablaba, un asistente administrativo entró con varios cheques y otros documentos que requerían la firma del gerente. Después, entró una segunda llamada telefónica por otra línea; el gerente de compras terminó rápidamente la primera llamada y tomó la segunda.

Después de lo que pareció ser una plática bastante corta, el gerente de compras se levantó, sugiriendo un conocido café donde podrían reunirse para cenar la noche siguiente. El gerente de

ventas esperaba que, considerando la naturaleza de su negocio y el tamaño del pedido, sería llevado a la casa del gerente de compras, sin darse cuenta de que el hogar latino está reservado para la familia y amigos muy cercanos. Invitar a un extraño a su hogar es una acción que conlleva mucho simbolismo: el huésped muestra realmente cómo vive al compartir la intimidad de su familia.

Hasta ahora, nada se había dicho sobre la razón de la visita del gerente de ventas, un hecho que lo molestaba un poco. Toda la situación estaba mal; además, no le gustaba la idea de pasar otro día en la ciudad. Antes de viajar, dijo en las oficinas generales que estaría fuera durante una semana o 10 días como máximo y planeó que obtendría el pedido en 3 días y disfrutaría algunos días en Puerto Vallarta o la Ciudad de México. Ahora, la semana ya había terminado y tendría suerte si regresaba a casa en 10 días.

Expresó sus inquietudes al agregado comercial y quería saber si el gerente de compras deseaba negociar realmente; si lo deseaba, ¿por qué no podían reunirse y platicar sobre el asunto? Para entonces, el agregado comercial comenzaba a mostrar la tensión de tener que tranquilizar constantemente al gerente de ventas. Sin embargo, lo intentó de nuevo: "algo que no logra entender es que durante parte del tiempo que estuvimos esperando, el gerente de compras reorganizó una agenda muy apretada de tal manera que pudiera dedicarte la noche de mañana. Como ves, aquí no delegan la responsabilidad como lo hacemos en Estados Unidos. Ellos ejercen un control mucho más estricto que nosotros. Por consiguiente, este hombre pasa hasta 15 horas diarias en su escritorio. Aunque no lo creas, te aseguro que en verdad quiere hacer negocios y desea hacer el pedido a tu empresa; si juegas bien tus cartas, lo obtendrás".

La noche siguiente fue más de lo mismo. Mucha conversación sobre comida, música y mucha gente que el gerente de ventas no conocía. Fueron a un club nocturno, donde el gerente de ventas se animó y comenzó a pensar que quizás él y el gerente de compras podían tener algo en común después de todo. No obstante, le molestaba que la principal razón de su visita no se hubiera insinuado siquiera levemente. Pero cada vez que comenzaba a hablar sobre el equipo de producción, el agregado comercial le daba un codazo y cambiaba el tema.

La siguiente reunión tendría lugar por la mañana en un café. Para entonces, el gerente de ventas tenía dificultad para ocultar su impaciencia. Para empeorar las cosas, el gerente de compras tenía un hábito peculiar que no le gustaba. Cuando hablaban, lo tomaba del brazo y se acercaba tanto que casi le escupía en la cara. Por lo tanto, el gerente de ventas trataba de esquivarlo y poner más distancia entre él y el gerente de compras.

Después del café, caminaron por un zócalo cercano (parque central). El gerente de compras se explayó en los arbustos, los pájaros y las bellezas de la naturaleza y, en un sitio, se detuvo para señalar una estatua y dijo: ¡ésa es la estatua del héroe más grande del mundo, el libertador de la humanidad!". En ese momento, ocurrió lo peor. El gerente de ventas preguntó de quién era la estatua y cuando le dijeron el nombre de un famoso héroe latinoamericano, comentó: "nunca he oído hablar de él", y se fue. Después de esta reunión, el gerente de ventas estadounidense nunca pudo ver al gerente de compras de nuevo. El pedido fue para una empresa sueca.

Preguntas de repaso

1. ¿Qué impresión cree que el gerente de compras tuvo del gerente de ventas?
2. ¿Qué opina de la calidad de la comunicación entre todas las partes en este caso?
3. ¿Es una cultura de contexto alto o de contexto bajo la que se opera en este caso? Explique su respuesta.
4. Al prepararse para participar en una venta personal fuera de su país de origen, ¿cómo debe adaptar un vendedor el Modelo estratégico de venta al estilo consultor y el plan de presentación?

Los autores están en deuda con Jeff Wilson, gerente de planeación estratégica de negocios de Firestone Agricultural Tire, por su ayuda en la actualización y revisión de este caso.
Fuentes: Edward T. Hall, "The Silent Language in Overseas Business", *Harvard Business Review,* mayo-junio de 1960, pp. 93-96; Alan Riding, *Distant Neighbors: A Portrait of the Mexicans* (Nueva York: Vintage, 1989); Philip R. Harris y Robert T. Moran, "Doing Business with Latin Americans-Mexico, Central & South America", Capítulo 14 *Managing Cultural Differences: High Performance Strategies for a New World of Business,* 3ª. ed. (Houston: Gulf Publishing Company, 1991), Paul Leppert, *Doing Business with Mexico* (Fremont, CA: Jain Publishing Company, 1995); Lawrence Tuller, *Doing Business in Latin America and the Caribbean* (Chicago: Amacom, 1993).

Parte 5 ESTRATEGIA Y LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI

15 Elementos estratégicos de la ventaja competitiva

IKEA, la prominente empresa global de muebles de 22 mil millones de dólares con sede en Suecia, encaró un difícil entorno de negocios en los primeros años del siglo XXI. La fortaleza del euro y una recesión económica en Europa Central redujeron sus resultados financieros. La empresa se enfrenta a una competencia cada vez mayor de hipermercados, minoristas "hágalo usted mismo" como Wal-Mart y supermercados que se expanden hacia los muebles para el hogar. Su director general, Anders Dahlvig, viendo hacia el futuro, destaca tres áreas que requieren mejoras: el surtido de productos, el servicio al cliente y la disponibilidad de productos. Con tiendas en 34 países, el éxito de la empresa refleja la "ambición social" de su fundador, Ingvar Kamprad, de vender una amplia gama de muebles para el hogar, funcionales y sofisticados, a precios tan bajos que casi todas las personas puedan comprarlos. Los exteriores de la tienda están pintados en colores brillantes azul y amarillo: los colores nacionales de Suecia. Los compradores observan los muebles del piso principal en docenas de ambientes realistas dispuestos a lo largo de las enormes salas de exhibición. A diferencia de la práctica estándar de la industria, los muebles de IKEA tienen nombres como "Ivar" y "Sten" en lugar de números de modelos. En IKEA, las compras son una actividad de autoservicio; después de dar un vistazo y anotar los nombres de los artículos deseados, los compradores pueden recoger los muebles en el piso inferior. Ahí, encuentran "cajas planas" que contienen los muebles en forma de paquete; una de las piedras angulares de la estrategia de IKEA es que los clientes pueden llevar sus compras a casa en sus propios vehículos y armar los muebles ellos mismos. El piso inferior de una típica tienda IKEA también incluye un restaurante, una tienda de abarrotes llamada Swede Shop, un área de juegos infantiles supervisada y una guardería.

La esencia de la estrategia de marketing es relacionar con éxito las fortalezas de una organización con su entorno. Conforme los horizontes de los expertos en marketing se han expandido del nivel doméstico, al regional y global, también lo han hecho los horizontes de sus competidores. La realidad actual de casi toda industria, incluyendo la de muebles para el hogar, es la competencia global. Este hecho de la vida coloca a una organización bajo una presión cada vez mayor para dominar técnicas con el propósito de realizar análisis de la industria y de los competidores, y comprender la ventaja competitiva tanto a nivel industrial como nacional. Este capítulo aborda estos temas en detalle.

Los expertos en marketing global citan a IKEA como un ejemplo de varios principios estratégicos clave. IKEA ejemplifica el concepto de empresa representativa: la empresa ha creado una red de más de 2,000 proveedores en 50 países. Esta estructura ha ayudado a IKEA a lograr y mantener una posición de bajo costo en la industria global de muebles. IKEA cosecha economías adicionales al disminuir al mínimo los costos de transporte y entrega. Los muebles se envían a las tiendas en cajas planas; los clientes arman las piezas terminadas por sí mismos. En su búsqueda del liderazgo en costos, el equipo de directivos de IKEA está consciente de la necesidad de adquirir una ciudadanía corporativa ética. En el año 2000, IKEA lanzó una iniciativa en India diseñada para garantizar que las empresas que la abastecen de alfombras no usen mano de obra infantil. La iniciativa ayuda en parte a las mujeres pobres de la "región de las alfombras" de India a pagar sus deudas y lograr independencia financiera.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: FUERZAS QUE INFLUYEN EN LA COMPETENCIA

Una manera útil de tener una visión clara de los competidores es a través del análisis de la industria. Como una definición práctica, una industria se define como un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos cercanos entre sí. En cualquier industria, la competencia disminuye la tasa de retorno sobre el capital invertido para lograr la tasa que se obtendría en la industria "perfectamente competitiva" del economista. Las tasas de retorno mayores que esta denominada tasa "competitiva" estimularán una entrada de capital, ya sea de nuevos participantes o de competidores existentes que realicen inversiones adicionales. Las tasas de retorno menores que esta tasa competitiva darán como resultado la salida de empresas de la industria y una disminución de los niveles de actividad y competencia.

Michael E. Porter, el teórico líder en la estrategia competitiva nacional y global, egresado de la Universidad de Harvard, desarrolló un **modelo de cinco fuerzas** para explicar la competencia en una industria: la amenaza de nuevos participantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad competitiva entre los miembros actuales de la industria. En industrias como las de bebidas gaseosas, productos farmacéuticos y cosméticos, la naturaleza favorable de las cinco fuerzas ha generado retornos atractivos para los competidores. Sin embargo, la presión ejercida por cualquiera de las fuerzas puede limitar la rentabilidad, como ha sido el destino reciente de algunos competidores de las industrias de computadoras personales y semiconductores. A continuación se presenta un análisis de cada una de las cinco fuerzas.

Amenaza de nuevos participantes

Los nuevos participantes en una industria aportan nueva capacidad, un deseo de ganar participación y posición en el mercado y, con mucha frecuencia, nuevas estrategias para satisfacer las necesidades de

los clientes. La decisión de convertirse en un nuevo participante de una industria se acompaña a menudo de un importante compromiso de recursos. La presencia de nuevos participantes significa que los precios y los márgenes disminuirán, dando como resultado una rentabilidad industrial reducida a largo plazo. Porter describe ocho causas importantes de barreras a la entrada, cuya presencia o ausencia determina el grado de amenaza de los nuevos participantes en la industria.[1]

La primera barrera, las *economías de escala*, se refiere a la disminución de los costos por unidad de producto conforme aumenta el volumen absoluto de producción por periodo. Aunque el concepto de las economías de escala se asocia frecuentemente con la fabricación, también se aplica a la I+D (investigación y desarrollo), dirección general, marketing y otras funciones de negocios. Por ejemplo, la eficiencia de Honda en la I+D de motores se debe a que fabrica una amplia gama de productos con motores a gasolina. Cuando las empresas existentes en una industria logran importantes economías de escala, es difícil que los nuevos participantes potenciales sean competitivos.

La *diferenciación de productos*, la segunda barrera de entrada más importante, es el grado de exclusividad percibida de un producto; en otras palabras, si es o no una mercancía. La diferenciación se logra como resultado de las características únicas del producto o las comunicaciones eficaces de marketing o a ambas situaciones. La diferenciación de productos y la lealtad a la marca "sube el nivel" para los posibles participantes en la industria, quienes requerirían realizar inversiones importantes en I+D o publicidad. Por ejemplo, Intel logró diferenciación y levantó una barrera en la industria de los microprocesadores con su campaña publicitaria y logotipo "Intel Inside" que aparece en muchas marcas de computadoras personales.

Una tercera barrera de entrada se relaciona con los *requerimientos de capital*. El capital se requiere no sólo para instalaciones de manufactura (capital fijo), sino también para financiar I+D, publicidad, ventas y servicios de campo, crédito a clientes e inventarios (capital de trabajo). Los grandes requerimientos de capital de la industria farmacéutica, de supercomputadoras (mainframes), química y de extracción de minerales representan tremendas barreras de entrada.

Una cuarta barrera de entrada son los *costos de cambio* únicos ocasionados por la necesidad de cambiar de proveedores y productos. Éstos podrían incluir una nueva capacitación, costos de equipo auxiliar, el costo de evaluación de una nueva fuente, etcétera. El costo percibido por los clientes del cambio al producto de un nuevo competidor puede representar un obstáculo insuperable que impide el éxito de los nuevos participantes en la industria. Por ejemplo, la enorme base instalada de sistemas operativos y aplicaciones para PC de Microsoft representa una gran barrera de entrada.

Una quinta barrera de entrada es el acceso a los *canales de distribución*. Si los canales están saturados o no disponibles, el costo de entrada aumenta de manera considerable debido a que un nuevo participante debe invertir tiempo y dinero para lograr acceso a los canales existentes o establecer nuevos canales. Algunas empresas occidentales han encontrado esta barrera en Japón.

La *política pública* es con frecuencia una importante barrera de entrada. En algunos casos, el gobierno restringirá la entrada competitiva. Esto ocurre en varias industrias, en especial aquéllas fuera de Estados Unidos, que sus respectivos gobiernos diseñaron como industrias "nacionales". La estrategia de industrialización de la posguerra de Japón se basó en una política para preservar y proteger las industrias nacionales en sus etapas de desarrollo y crecimiento. El resultado fue un mercado de entrada difícil para los competidores no japoneses, un asunto que se abordó en la administración Clinton. Los directivos de empresas estadounidenses de una amplia gama de industrias insistieron en la adopción de una política pública que redujera algunas de estas barreras y abriera el mercado japonés a más empresas estadounidenses.

Las empresas establecidas también pueden disfrutar de *ventajas de costos independientes de economías de escala* que representan barreras de entrada. Como ejemplos están el acceso a materias primas, una gran reserva de mano de obra de bajo costo, ubicaciones convenientes y subsidios gubernamentales.

[1] Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980), pp. 7-33.

Por último, la esperada *respuesta de los competidores* puede ser una importante barrera de entrada. Si los nuevos participantes esperan que los competidores existentes respondan con mucha fuerza a la entrada, sus expectativas acerca de las recompensas de entrada se verán afectadas sin duda. La creencia de un posible competidor de que la entrada a una industria o mercado será una experiencia desagradable puede servir como un fuerte factor disuasivo. Bruce Henderson, ex presidente del Boston Consulting Group, usó el término *política arriesgada* para describir una estrategia recomendada para impedir la entrada competitiva. Una política arriesgada ocurre cuando los líderes de la industria convencen a los posibles competidores de que cualquier intento de entrada al mercado será contrarrestado con respuestas enérgicas y desagradables. Éste es una estrategia que Microsoft ha utilizado muchas veces para mantener su dominio en los sistemas operativos y aplicaciones de software.

Durante el cuarto de siglo desde que Porter describió por primera vez el modelo de las cinco fuerzas, la revolución digital parece haber cambiado las barreras de entrada a muchas industrias. En primer lugar, la tecnología ha disminuido el costo para los nuevos participantes. Por ejemplo, Barnes & Noble observó a un empresario calificado como *"advenedizo"*, Amazon.com, al derribar las barreras que protegían a los vendedores de libros tradicionales. El fundador de Amazon.com, Jeff Bezos, identificó y aprovechó una ineficiencia evidente en la distribución de libros: las librerías enviaban las copias de libros no vendidos de vuelta a los editores para destruirlas y reciclarlas. Las operaciones centralizadas y el servicio en línea cada vez más personalizado de Amazon.com permiten a los clientes seleccionar de entre millones de títulos diferentes a precios de descuento y hacer que lleguen a sus hogares en cuestión de días. Para un número cada vez mayor de compradores de libros, Amazon.com opaca la propuesta de valor de las librerías locales que ofrecen "sólo" algunos millares de títulos y cafeterías gourmet. Desde que Bezos fundó Amazon.com en 1995, las ventas han crecido a 10,700 millones de dólares y la empresa se ha expandido a nuevas líneas de productos, como CDs y DVDs. La empresa da servicio a decenas de millones de clientes en 160 países. Barnes & Noble respondió entrando al mercado de libros en línea, aunque continúa siendo rentable en su negocio tradicional. Entretanto, Bezos reposicionó a Amazon.com como una supertienda de Internet que vende mercancía electrónica y general. En 2003, la empresa obtuvo por primera vez una utilidad anual de 35 millones de dólares.

Amenaza de los productos sustitutos

Una segunda fuerza que influye en la competencia en una industria es la amenaza de los productos sustitutos. La disponibilidad de estos productos establece límites a los precios que los líderes del mercado pueden cobrar en una industria, ya que los precios altos inducen a los compradores a cambiar al producto sustituto. De nuevo, la revolución digital altera de manera drástica las estructuras de la industria. Además de disminuir las barreras de entrada, la era digital significa que ciertos tipos de productos se pueden convertir en bits y distribuirlos en forma digital. Por ejemplo, la popularidad creciente del intercambio de archivos de amigo a amigo (peer-to-peer o p-to-p) entre fanáticos de la música inspiró el desarrollo del formato de archivo de sonido MP3. Napster y otros servicios de música en línea ofrecen un sustituto a los consumidores que están cansados de pagar 15 dólares o más por un CD. Aunque un tribunal estadounidense restringió seriamente las actividades de Napster, otros servicios (incluyendo varios que están fuera de Estados Unidos) han surgido en su lugar. Bertelsmann, Sony y otros participantes importantes de la industria de la música fueron tomados por sorpresa y ahora batallan para desarrollar una respuesta coherente ante la amenaza que esta tendencia representa para sus negocios principales (vea el caso 17-1).

Poder de negociación de los compradores

En el modelo de Porter, el término "compradores" se refiere a los fabricantes (por ejemplo, GM) y minoristas (por ejemplo, Wal-Mart) más que a los consumidores. El objetivo final de estos compradores es pagar el precio más bajo posible para obtener los productos o servicios que requieren. Por lo tanto, si pueden, los compradores disminuyen por

lo regular la rentabilidad de la industria de los proveedores. Para lograrlo, los compradores deben ganar influencia sobre sus proveedores. Una manera de hacerlo es comprar en cantidades tan grandes que las empresas proveedoras dependan en gran medida del negocio de los compradores. En segundo lugar, cuando los productos de los proveedores son vistos como sólo mercancías, es decir, son productos estándar o poco diferenciados, es probable que los compradores regateen en busca de precios bajos porque muchas empresas pueden satisfacer sus necesidades. Los compradores también regatearán cuando los productos o servicios de la industria de los proveedores representen una parte significativa de los costos de la empresa compradora. Una cuarta fuente del poder del comprador es su disposición y habilidad para lograr la integración hacia atrás.

Por ejemplo, como Wal-Mart compra cantidades masivas de productos para reventa, está en la posición de determinar las condiciones para cualquier proveedor que desee distribuir sus productos en las tiendas del gigante minorista. Coca-Cola Company y PepsiCo son dos de las empresas que toman en cuenta las exigencias del minorista, creando nuevos productos y modificando sus sistemas de entrega. La influencia de Wal-Mart también se extiende a la industria de las grabaciones musicales; Wal-Mart se niega a vender CDs con etiquetas que incluyen advertencias a los padres acerca de contenidos o imágenes violentas que pueden tener una influencia negativa sobre sus hijos. Por lo tanto, los artistas que desean que sus grabaciones estén disponibles en Wal-Mart tienen la opción de modificar las letras y los títulos de sus canciones o eliminar los temas musicales ofensivos. Del mismo modo, a los artistas se les pide a veces que cambien el material gráfico si Wal-Mart lo considera ofensivo. Recientemente, Wal-Mart lanzó Soundcheck, que consiste en interpretaciones de bandas prometedoras que se transmiten cada viernes por la noche en la red de televisión interna de cada tienda. Pistas exclusivas que contienen versiones especiales de canciones interpretadas por artistas de las sesiones Soundcheck también están disponibles en walmart.com.[2]

"Wal-Mart es un gorila de 800 libras. Usted desearía hacer más por un cliente que crece tan rápido como Wal-Mart".[3]
Ted Taft, Meridian Consulting Group

Wal-Mart se ha convertido en uno de los mayores vendedores de grabaciones musicales en Estados Unidos. Hace diez años, las "ventas minoristas de tiendas tipo bodega" generaron alrededor del 20 por ciento de las ventas de grabaciones musicales; en la actualidad, la cifra es aproximadamente del 65 por ciento. Gran parte del crecimiento del minorista de descuento en esta área ha ocurrido en detrimento de las tiendas especializadas de música. Sólo en 2006 cerraron cerca de 800 tiendas de música, incluyendo las de la cadena Tower Records, declarada en quiebra. Una manera en que Wal-Mart ejerce su poder adquisitivo es negándose a vender CDs que muestran etiquetas de "Parental Advisory" (orientación de los padres) que advierten sobre el contenido de letras controvertidas o potencialmente ofensivas; muchos artistas lanzan versiones editadas para que Wal-Mart las venda. No obstante, algunos artistas se niegan a hacer tales concesiones. Por ejemplo, American Idiot de Green Day y Black on Both Sides de Mos Def no están disponibles en versiones "limpias". Por consiguiente, los compradores no las encontrarán en Wal-Mart.

[2] Jonathan Birchall, "Wal-Mart, the Record Label", *Financial Times*, 31 de enero de 2006, p. 17.
[3] Melanie Warner, "Its Wish, Their Command", *The New York Times*, 3 de marzo de 2006, p. C1.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores de una industria es lo contrario al poder de los compradores. Si los proveedores tienen suficiente influencia sobre las empresas de la industria, pueden subir los precios lo suficiente para influir de manera significativa en la rentabilidad de sus clientes organizacionales. Varios factores determinan la habilidad de los proveedores para ganar influencia sobre las empresas de la industria. Los proveedores tendrán la ventaja si son grandes y relativamente pocos. En segundo lugar, cuando los productos o servicios de los proveedores son insumos importantes para las empresas usuarias, están muy diferenciados o conllevan costos de cambio, los proveedores tendrán mucha influencia sobre los compradores. Los proveedores también disfrutan de poder de negociación si los productos alternativos no amenazan su negocio. Una cuarta fuente del poder de los proveedores es la disposición y la habilidad de éstos a desarrollar sus propios productos y nombres comerciales si son incapaces obtener condiciones satisfactorias de los compradores de la industria. En el mundo tecnológico, Microsoft e Intel son dos ejemplos excelentes de empresas con mucho poder de proveedores. Puesto que alrededor del 90 por ciento de los casi 600 millones de PCs del mundo usan sistemas operativos de Microsoft y microprocesadores de Intel, ambas empresas disfrutan de una gran influencia con relación a Dell, Compaq y otros fabricantes de computadoras. Como Microsoft se volvió tan poderoso, el gobierno de Estados Unidos y la UE iniciaron investigaciones independientes antimonopolio.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre empresas se refiere a todas las acciones que llevan a cabo las empresas de la industria para mejorar sus posiciones y ganar ventaja sobre las demás. La rivalidad se manifiesta en la competencia de precios, las batallas publicitarias, el posicionamiento de productos e intentos de diferenciación. En la medida que la rivalidad entre empresa las obligue a racionalizar los costos, es una fuerza positiva. En la medida que disminuya los precios y, por lo tanto, la rentabilidad, y cree inestabilidad en la industria, es un factor negativo. Varios factores crean una intensa rivalidad. Una vez que una industria se vuelve madura, las empresas se centran en la participación en el mercado y cómo pueden ganarla a expensas de otras. En segundo lugar, las industrias caracterizadas por altos costos fijos están siempre bajo presión para mantener la producción a toda su capacidad con el fin de cubrir los costos fijos. Cuando la industria acumula exceso de capacidad, el impulso para saturar la capacidad reducirá los precios, y la rentabilidad. Un tercer factor que afecta la rivalidad es la falta de diferenciación o la ausencia de costos de cambio, lo que anima a los compradores a tratar los productos o servicios como mercancías y a comprar los de mejores precios. De nuevo, esto reduce los precios y la rentabilidad. En cuarto lugar, las empresas con fuertes inversiones estratégicas para lograr el éxito en una industria son en general desestabilizadoras porque pueden estar dispuestas a aceptar márgenes de utilidades inferiores al promedio para establecerse, mantener su posición o expandirse.

La industria de las PCs es un ejemplo claro. Durante años, la demanda de PCs creció a una tasa anual del 15 por ciento. Sin embargo, desde que la burbuja tecnológica explotó a principios del año 2000, las empresas se han enfrentado a una disminución mundial de la demanda, por lo que el crecimiento reciente ha sido de un solo dígito. Dell respondió con fuerza recortando precios en una oferta para aumentar su participación. Con márgenes de utilidades que se desploman, los competidores luchan para hacer ajustes. La guerra de precios ya ha reclamado una víctima; a mediados de 2001, el importante rival Compaq aceptó ser adquirido por Hewlett-Packard. Dell es legendaria por su filosofía operativa esbelta; sólo 0.115 dólares de cada dólar de ventas se asigna a gastos generales, en comparación con 0.16 dólares en Gateway, 0.21 dólares en Compaq y 0.225 en Hewlett-Packard. La empresa ensambla una PC completa en tres minutos. Con una estrategia de fabricación por pedido que ocupa el centro de su modelo de negocio, el equipo de ventas de Dell mantiene vínculos cercanos con sus clientes. Esta estrategia da a Dell mucha flexibilidad al tomar decisiones de precios.[4]

"Nuestra meta es reducir el fondo de utilidades, tomando la mayor parte".[5]

Kevin Rollins, presidente y director de finanzas de Dell

[4] Gary McWilliams, "Lean Machine: How Dell Fine-Tunes its PC Princing to Gain Edge in a Slow Market", *The Wall Street Journal,* 8 de junio de 2001, p. A1.

[5] Richard Waters, "Dell Aims to Stretch Its Way of Business", *Financial Times,* 13 de noviembre de 2003, p. 8.

VENTAJA COMPETITIVA

Existe una **ventaja competitiva** cuando hay una coincidencia entre las competencias distintivas de una empresa y los factores decisivos para el éxito dentro de su industria. Cualquier coincidencia superior entre las competencias de la empresa y las necesidades de los clientes permite a la empresa superar a sus competidores. Hay dos formas básicas para lograr una ventaja competitiva. En primer lugar, una empresa puede seguir una estrategia de bajo costo que le permita ofrecer productos a precios más bajos que sus competidores. La ventaja competitiva también se logra por medio de una estrategia de diferenciación de productos de tal manera que los clientes perciban beneficios únicos acompañados de un precio alto. Observe que ambas estrategias tienen el mismo efecto: contribuyen a la propuesta de valor general de la empresa. Michael E. Porter exploró estas cuestiones en dos libros determinantes, *Competitive Strategy* (1985) y *Competitive Advantage* (1990); este último es considerado uno de los libros de administración con mayor influencia sobre las decisiones de las empresas en los últimos años a nivel mundial.

"La única manera de ganar una ventaja competitiva duradera es hacer uso de las capacidades en todo el mundo de tal manera que la empresa en conjunto sea mayor que la suma de sus partes. Ser una empresa internacional (vender globalmente, tener marcas u operaciones globales en diferentes países) no es suficiente".[6]

David Whitwan, ex director general de Whirlpool

Por último, la percepción de los clientes decide la calidad de la estrategia de una empresa. Los resultados operativos como las ventas y utilidades son medidas que dependen del nivel de valor psicológico creado para los clientes: cuanto mayor sea el valor de consumo percibido, mejor será la estrategia. Una empresa puede comercializar una mejor trampa para ratones, pero el éxito final del producto depende de los clientes que deciden por sí mismos si lo comprarán o no. El valor es como la belleza; depende del gusto del espectador. En resumen, crear más valor que la competencia logra una ventaja competitiva y la percepción del cliente define el valor.

Dos modelos diferentes de ventaja competitiva han recibido mucha atención. El primero ofrece "estrategias genéricas", cuatro rutas o caminos que las organizaciones eligen para ofrecer valor superior y lograr una ventaja competitiva. De acuerdo con el segundo modelo, las estrategias genéricas por sí solas no fueron las responsables del sorprendente éxito de muchas empresas japonesas en las décadas de 1980 y 1990. El modelo más reciente, basado en el concepto de "intento estratégico", propone cuatro fuentes diferentes de ventaja competitiva. Los siguientes párrafos describen ambos modelos.

Estrategias genéricas para crear ventaja competitiva

Además del modelo de las "cinco fuerzas" de la competencia industrial, Michael Porter desarrolló un esquema de las llamadas estrategias genéricas de negocios basadas en los dos tipos o fuentes de ventaja competitiva mencionados previamente: *bajo costo* y *diferenciación*. La relación de estas dos fuentes con el alcance del mercado meta atendido (limitado o extenso) o la amplitud de la mezcla de productos (limitada o extensa) da lugar a cuatro **estrategias genéricas**: *liderazgo en costos*, *diferenciación de productos*, *focalización de costos* y *diferenciación focalizada*.

Las estrategias genéricas dirigidas al logro de una ventaja competitiva o una estrategia de marketing superior exigen que la empresa tome opciones. Las opciones tienen que ver con el *tipo* de ventaja competitiva que desea lograr (basada en el costo o la diferenciación) y el *alcance del mercado* o la *amplitud de la mezcla de productos* en el que se logrará la ventaja competitiva.[7] La naturaleza de la elección entre los tipos de ventaja y el alcance del mercado es una apuesta y es la naturaleza de cada apuesta la que conlleva un *riesgo*: al elegir una estrategia genérica específica, una empresa siempre corre el riesgo de hacer la elección equivocada.

Estrategias extensas de mercado: liderazgo en costos y diferenciación

El **liderazgo en costos** es una ventaja competitiva que se basa en la posición de una empresa como el productor de bajo costo de la industria en mercados muy definidos o

[6] Regina Fazio Maruca, "The Right Way to Go Global: An Interview with Whirlpool CEO David Whitwam", *Harvard Business Review* 72, No. 2, marzo-abril de 1994, p. 135.

[7] Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985), p. 12.

a través de una amplia mezcla de productos. Esta estrategia se ha vuelto atractiva en los últimos años como consecuencia de la popularización del concepto de curva de experiencia. En general, una empresa que basa su estrategia competitiva en el liderazgo general en costos debe construir las instalaciones más eficientes (en términos de escala o tecnología) y obtener la mayor participación en el mercado de tal manera que su costo por unidad sea el más bajo de la industria. A su vez, estas ventajas dan al productor un importante liderazgo en términos de experiencia en la fabricación del producto. La experiencia conduce entonces a más ajustes de todo el proceso de producción, entrega y servicio, lo que genera más reducciones de costos.

Cualquiera que sea la fuente, la ventaja de liderazgo en costos puede ser la base para ofrecer precios más bajos (y más valor) a los clientes en las últimas etapas, más competitivas, del ciclo de vida del producto. En Japón, las empresas de diversas industrias (fotografía e imagen, electrónica de consumo y equipo de entretenimiento, motocicletas y automóviles) han logrado el liderazgo en costos a nivel mundial.

No obstante, el liderazgo en costos es una fuente sustentable de ventaja competitiva sólo si existen barreras que impidan a los competidores lograr los mismos costos bajos. En una era de mejoras tecnológicas en fabricación cada vez mayores, los productores se superan constantemente unos a otros en la búsqueda de costos más bajos. Por ejemplo, alguna vez, IBM disfrutó de una ventaja de costos en la producción de impresoras para computadoras. Entonces, los japoneses adoptaron la misma tecnología y, después de reducir los costos de producción y mejorar la confiabilidad del producto, lograron la ventaja de bajo costo. IBM contraatacó con una planta automatizada de impresoras en Carolina del Norte, donde el número de partes componentes se redujo en más del 50 por ciento y se usaron muchos robots para ensamblar muchos componentes. A pesar de estos cambios, IBM decidió finalmente salir del negocio y vendió la planta.

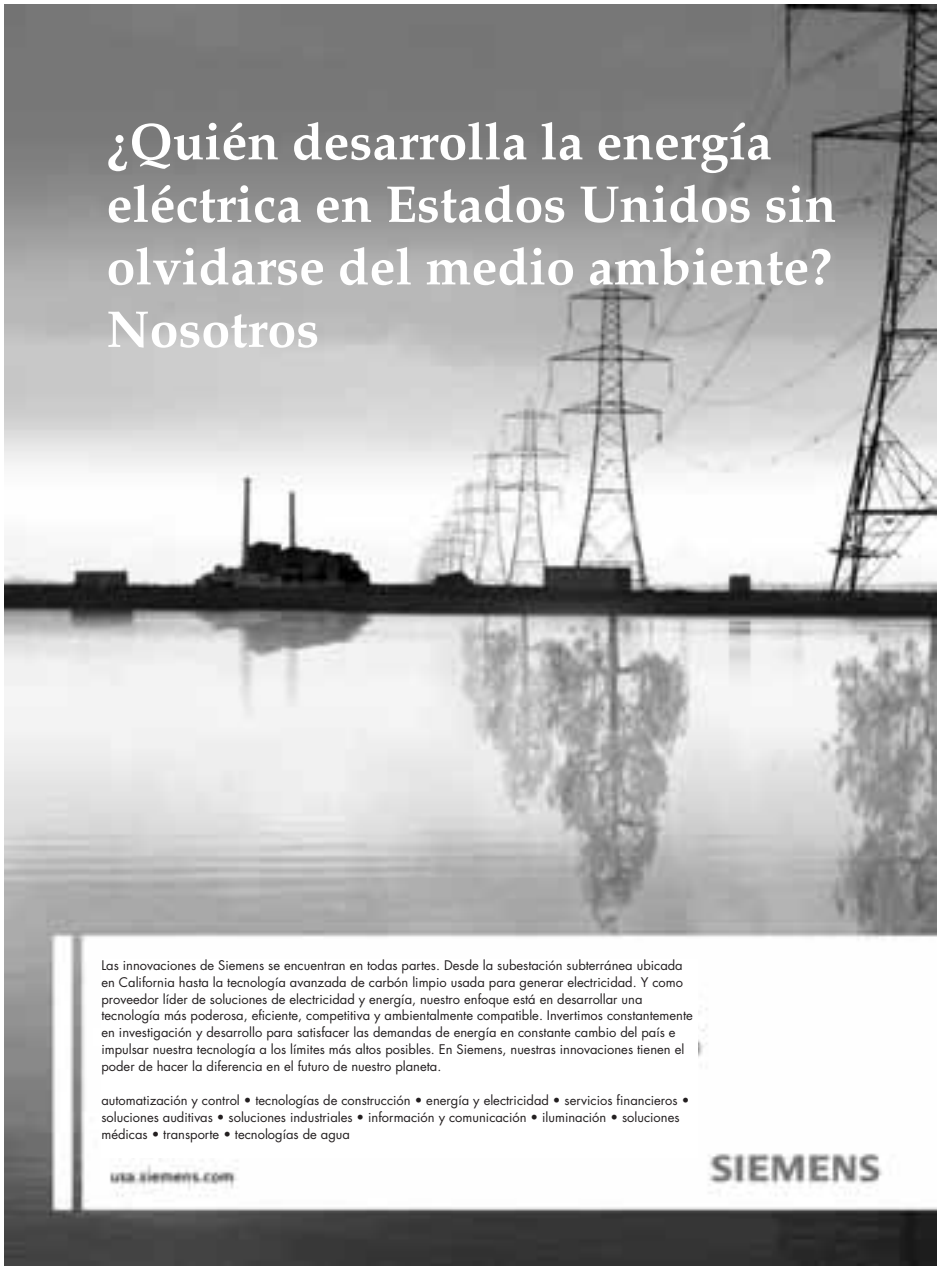
Cuando el producto de una empresa tiene una exclusividad real o percibida en un mercado amplio, se dice que ha logrado una ventaja competitiva por medio de la **diferenciación**. Ésta puede ser una estrategia muy eficaz para defender una posición de mercado y obtener rendimientos financieros superiores al promedio; los productos exclusivos exigen con frecuencia precios altos. Como ejemplos de diferenciación exitosa están Maytag en grandes aparatos electrodomésticos, Caterpillar en equipo de construcción y casi cualquier producto de consumo de marca exitoso. Maytag ha sido llamada "la Rolls-Royce de las lavadoras y secadoras"; la mitad de las lavadoras que se venden en Estados Unidos tienen un precio de 399 dólares o menos y Maytag sí ofrece un modelo de ese precio. Sin embargo, Maytag también comercializa Neptuno, una lavadora de alta tecnología que ahorra agua; la línea Neptuno tiene un precio mucho más alto que las lavadoras "regulares". IBM se ha diferenciado tradicionalmente con una sólida organización de ventas y servicio, y la seguridad del estándar IBM en un mundo de rápida obsolescencia. Entre los fabricantes de zapatos deportivos, Nike se ha posicionado como el líder tecnológico gracias a las características únicas de sus productos que se encuentran en una gran variedad de zapatos.

Estrategias meta limitadas: focalización de costos y diferenciación focalizada

El análisis anterior de liderazgo en costos y diferenciación consideró sólo el impacto en los mercados amplios. En contraste, las estrategias para lograr una ventaja de focalización limitada se dirigen a un mercado o cliente muy definido. Esta ventaja se basa en la habilidad para crear más valor para el cliente, para un segmento muy focalizado, y es consecuencia de una mejor comprensión de las necesidades y los deseos de los clientes. Una estrategia de focalización limitada se puede combinar con estrategias de ventajas de costos o de diferenciación. En otras palabras, aunque una *focalización de costos* significa ofrecer precios bajos a un mercado meta limitado, una empresa que sigue una estrategia de *diferenciación focalizada* se posicionará en términos de exclusividad de su producto y precios altos que atraigan a un mercado meta muy definido.

Las empresas alemanas *Mittlestand* han logrado mucho éxito al seguir las estrategias de **diferenciación focalizada** respaldadas por una sólida iniciativa de exportación. El mundo del equipo de audio de alta tecnología ofrece otro ejemplo de diferenciación focalizada. Algunos cientos de pequeñas empresas diseñan bocinas, amplificadores

Con ingresos anuales de 110 mil millones de dólares, Siemens AG es un participante global clave en diversos sectores de ingeniería. Siemens sigue estrategias de enfoque de diferenciación al captar segmentos clave de empresa a empresa por medio de mensajes de marketing relevantes. El interés público en temas relacionados con la energía ha aumentado significativamente en todo el mundo. Este anuncio de la unidad estadounidense de Siemens destaca el compromiso de la empresa con la innovación en la generación, transmisión y distribución de electricidad para garantizar la satisfacción de las necesidades de energía del país.



y equipo de alta fidelidad que cuesta miles de dólares por componente. Aunque los componentes de audio representan un mercado mundial de 21 mil millones de dólares, las ventas anuales en el segmento de alta tecnología son sólo de 1,100 millones de dólares. Empresas estadounidenses como Audio Research, Conrad-Johnson, Krell, Mark Levinson, Martin-Logan y Thiel dominan el segmento, que también incluye cientos de pequeñas empresas con ventas anuales menores a los 10 millones de dólares. El equipo de tecnología de punta que ofrecen estas empresas se distingue por su excelente acabado y rendimiento y es muy solicitado por los aficionados a la música de Asia (sobre todo de Japón y Hong Kong) y Europa. El crecimiento de la industria ocurre a medida que las empresas aprender más sobre los clientes extranjeros y establecen relaciones con los distribuidores de otros países.[8]

[8] Comunicación personal con Kerry Moyer, director senior de programas industriales de la Asociación de Electrónica de Consumo de Arlington, Virginia.

Para mantener la estética en el diseño o equipo de audio de alta tecnología, el juego de preamplificador y amplificador del sistema de teatro en casa con sonido surround de siete canales de Aragon es el arquetipo del diseño minimalista clásico. Sólo el amplificador (unidad inferior) tiene un precio de venta al público de aproximadamente 3,000 dólares.

La estrategia final es la **focalización de costos**, cuando la posición de costos más baja de una empresa le permite ofrecer un pequeño mercado meta y precios más bajos que la competencia. Por ejemplo, en la industria de la construcción de buques, los astilleros polacos y chinos ofrecen tipos sencillos y estándares de embarcaciones a precios bajos que reflejan los bajos costos de producción.[9] Aldi de Alemania, un "distribuidor de descuento" básico con operaciones en muchos países, ofrece una selección muy limitada de artículos para el hogar a precios extremadamente bajos. IKEA, la empresa sueca de muebles, descrita en la introducción del capítulo, se ha convertido en una exitosa empresa global que combina tanto la diferenciación focalizada como las estrategias de focalización de costos. George Bradley, presidente de Levitz Furniture de Boca Ratón, Florida, señaló: "[IKEA] ha hecho una gran entrada. Ellos captan su nicho en cada ciudad a la que llegan". Esta estrategia puede ser riesgosa. Bradley explica: "su mercado está limitado porque es muy estrecho. Si no deseas muebles contemporáneos

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

Wall Street Journal: "Sesenta por ciento de la utilidad operativa de LVMH proviene de Vuitton. ¿Eso no le preocupa?".

Bernard Arnault, presidente y director general de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton: "No, en absoluto, porque creo que Vuitton es la marca que tiene el mayor potencial de crecimiento y ningún competidor directo comparable. Hay una razón económica real para que la gente compre Vuitton. Tiene que ver algo con la moda, pero no es en realidad la moda. La verdadera motivación es que ofrece el mayor valor en artículos de piel. El precio es alto, pero no descabellado. Vuitton es como Microsoft. No puede imitar el modelo de negocio. Es imposible".

Wall Street Journal: "¿Qué tan preocupado está por las falsificaciones de Louis Vuitton?".

Bernard Arnault: "Muy preocupado. Por otra parte, este verano, cuando estuve en las playas de Italia y Francia, todas las falsificaciones de bolsos fueron Vuitton y Dior, por lo que quizás esto sea una señal de que el producto está funcionando bien; es el precio del éxito. Tratamos de detener las falsificaciones, pero es una lucha constante".

Fuente: The Wall Street Journal *(edición occidental) por Lisa Bannon y Allesandra Galloni. Copyright 2003 por Dow Jones & Company, Inc. Reimpreso con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Textbook a través del Copyright Clearance Center.*

[9] Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (Nueva York: Free Press, 1990), p. 39.

desmontables, no es para ti. Por lo tanto, se requiere cierto tipo de cliente que los compre. Y recuerde, las modas cambian".[10]

El asunto de la sostenibilidad es fundamental para este concepto de estrategia. Como se comentó, el liderazgo en costos es una fuente sostenible de ventaja competitiva sólo si existen barreras que impidan que los competidores logren los mismos costos bajos. La diferenciación sostenida depende de un valor percibido continuo y de la ausencia de imitación por los competidores.[11] Varios factores determinan si es posible sostener o no la focalización como una fuente de ventaja competitiva. En primer lugar, la focalización de costos es sostenible si los competidores de una empresa definen sus mercados meta de manera más amplia. Una empresa que usa una estrategia de focalización no trata de ser todo para toda la gente: los competidores pueden disminuir su propia ventaja al tratar de satisfacer las necesidades de un segmento de mercado más amplio, una estrategia que, por definición, significa una focalización menos dirigida. En segundo lugar, la ventaja de la focalización de diferenciación de una empresa es únicamente sostenible si los competidores no pueden definir el segmento de una manera aún más precisa. La focalización puede ser también sostenida si los competidores no pueden superar las barreras que impiden la imitación de la estrategia de focalización y si los consumidores del segmento meta no migran a otros segmentos no atendidos por la empresa que usa la estrategia de focalización.

La empresa buque insignia: la red de negocios con cinco socios[12]

Según los profesores Alan Rugman y Joseph D'Cruz, el modelo de Porter es demasiado simplista dada la complejidad del ambiente global actual. Rugman y D'Cruz desarrollaron un esquema alternativo basado en redes de negocios que denominan **modelo buque insignia** (figura 15-1). Rugman y D'Cruz argumentan que el *keiretsu* vertical japonés y el *chaebol* coreano han logrado el éxito por medio de la adopción de estrategias que se refuerzan mutuamente dentro de un sistema de negocios y mediante el fomento de una perspectiva colectiva a largo plazo entre los socios del sistema. Además, los autores señalan: "la competitividad a largo plazo en las industrias globales es menos un asunto de rivalidad entre las empresas y más una cuestión de competencia entre los sis-

Las empresas farmacéuticas hindúes, como Ranbaxy y Dr Reddy's Laboratorios se especializan en versiones genéricas de medicamentos de bajo costo para el tratamiento del cáncer, el SIDA y otras enfermedades. A pesar de que India aprobó una nueva ley de patentes en 2005 con la intención de limitar la fabricación de genéricos, las empresas farmacéuticas occidentales están preocupadas por la falta de claridad de las leyes. Entretanto, el sector farmacéutico hindú se vuelve cada vez más global; algunos expertos de la industria esperan que las empresas hindúes posean por lo menos 30 por ciento de la participación en el mercado mundial de genéricos.

[10] Jeffrey A. Trachtenberg, "Home Economics: IKEA Furniture Chain Pleases with Its Prices, Not with Its Service", *The Wall Street Journal*, 17 de septiembre de 1991, pp. A1, A5.

[11] Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985), p. 158.

[12] El siguiente análisis se adaptó de Alan M. Rugman y Joseph R. D'Cruz. *Multinationals as Flagship Firms* (Oxford, Inglaterra: Oxford University Press, 2000).

el resto de la historia

IKEA

La estrategia poco convencional de IKEA en el negocio de los muebles le ha permitido lograr un crecimiento impresionante en una industria de 30 mil millones de dólares en la que las ventas generales han sido planas. Su abastecimiento de muebles a partir de una red de más de 1,600 proveedores de 55 países ayuda a la empresa a mantener su posición de bajo costo y alta calidad. Durante la década de 1990, IKEA se expandió a Europa Central y Oriental. Debido a que los consumidores de esas regiones tienen un poder adquisitivo muy bajo, las tiendas ofrecen una selección menor de productos; algunos muebles se diseñaron específicamente para los estilos de vida con poco espacio, típicos de los países del antiguo bloque soviético. En toda Europa, IKEA se beneficia de la percepción de que Suecia es la fuente de productos de alta calidad y servicio eficiente. En la actualidad, Alemania y el Reino Unido son los dos mercados principales de IKEA. El Reino Unido representa el mercado de mayor crecimiento en Europa; aunque los británicos veían en un principio la estrategia minimalista de la empresa como fría y "demasiado escandinava", a la larga les convenció. En la actualidad, IKEA tiene 10 tiendas en el Reino Unido y planea abrir 20 más en la próxima década. Allan Young, director creativo de la agencia de publicidad St. Luke's de Londres, señaló: "IKEA es anticonvencional. Hace lo que no debe hacer. Ése es el tema general de todos los anuncios de IKEA: liberación de la tradición".

En 2005, IKEA abrió dos tiendas cerca de Tokio; la empresa planea abrir más tiendas a medida que se expande en Asia. El primer intento de IKEA para desarrollar el mercado japonés a mediados de la década de 1970 fue un fracaso. ¿Por qué? Tommy Kullberg, director general de IKEA Japón, explica: "en 1974, el mercado japonés desde el punto de vista de las ventas minoristas estaba cerrado. Además, desde el punto de vista japonés, creo que no estaban listos para IKEA, con nuestra manera de hacer las cosas, con cajas planas y requerir que los consumidores armaran los muebles, etcétera". No obstante, las tendencias demográficas y económicas son muy diferentes hoy en día. Después de años de recesión, los consumidores buscan alternativas al pago de precios altos a cambio de productos de calidad. Además, el segmento principal de los clientes de IKEA (personas que nacieron después de la Segunda Guerra Mundial, en la cuarta década de su vida) crecerá casi 10 por ciento entre los años 2000 y 2010. En Japón, IKEA ofrecerá entrega a domicilio y la opción de servicio de ensamblaje.

Los observadores de la industria predicen que América del Norte ocupará a la larga la posición número uno en términos de ventas mundiales de IKEA. La empresa abrió su primera tienda estadounidense en Filadelfia en 1985;

> *"Para lograr el éxito en Japón, creo que debemos contar toda la historia de por qué podemos vender nuestros productos a precios razonables".*
>
> Tommy Kullberg, director general de IKEA Japón

hasta 2003, IKEA operaba 16 tiendas en Estados Unidos y 11 en Canadá. La empresa planea abrir cinco tiendas en Estados Unidos cada año a partir de hoy hasta 2015. Goran Carstedt, presidente de IKEA Norteamérica, explica: "nuestros clientes comprenden nuestra filosofía, que nos pide a cada uno hacer poco para ahorrar mucho. Ellos valoran nuestros precios bajos. Y la mayoría promete que regresará de nuevo". Un observador de la industria comentó: IKEA va en camino a convertirse en el Wal-Mart de la industria de los muebles para el hogar. Si usted está en este negocio, le convendría darle un vistazo".

Fuentes: Richard Tomkins, "How Ikea Has Managed to Treat Us Mean and Keep Us Keen", Financial Times, *14-15 de enero de 2006, p. 7; Theresa Howard, "Ikea Builds on Furnishings Success",* USA Today, *29 de diciembre de 2004, p. 3B; Mariko Sanchanta, "Ikea's Second Try at Japan's Flat-Pack Fans",* Financial Times, *4 de marzo de 2004, p. 11; Paula M. Miller, "IKEA with Chinese Characteristics",* China Business Review, *julio-agosto de 2004, pp. 36-38; Christopher Brown-Humes, "An Empire Built on a Flat Pack",* Financial Times, *24 de noviembre de 2003, p. 8; Brown-Humes, "Ikea Aims to Fill Up Homes One Catalogue at a Time",* Financial Times, *14 de agosto de 2003, p. 14; Alan M. Rugman y Joseph R. D'Cruz, Multinationals as Flagship Firms (Oxford: Oxford University Press, 2000), Capítulo 3; Ernest Beck, "IKEA Sees Quirkiness as Selling Point in UK",* The Wall Street Journal, *4 de enero de 2001, pp. A1, A5; Loretta Roach, "IKEA: Furnishing the World",* Discount Merchandiser, *octubre de 1994, pp. 46, 48; "Furnishing the World",* Economist, *19 de noviembre de 1994, pp. 79-80.*

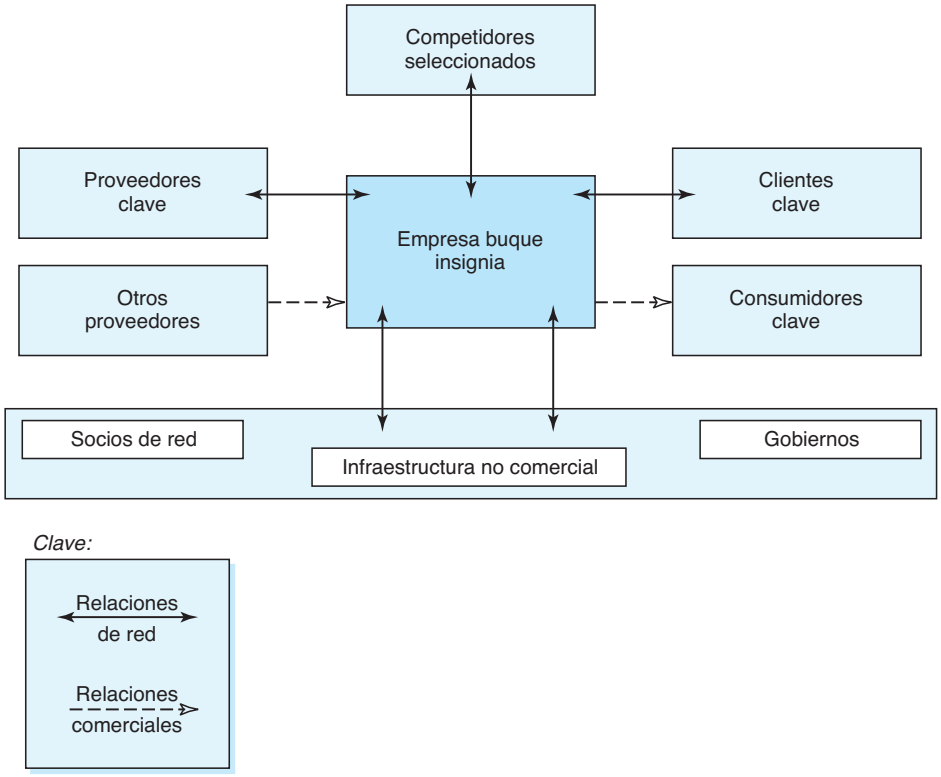
temas de negocios". Una diferencia importante entre su modelo y el de Porter es que este último se basa en el concepto de individualismo corporativo y en transacciones de negocios individuales. Por ejemplo, como se analizó previamente, el enorme poder de Microsoft como proveedor le permite controlar e incluso prosperar a expensas de los fabricantes de computadoras a los que suministra sistemas operativos y aplicaciones. El modelo buque insignia es evidente en las estrategias de Ford, Volkswagen y otros fabricantes automotrices globales; IKEA de Suecia y Benetton de Italia son otros ejemplos.

Como se observa en la figura 15-1, la empresa buque insignia está en el centro de un grupo de cinco socios; juntos integran un sistema de negocios que consiste en dos tipos de relaciones. La empresa buque insignia proporciona el liderazgo, la visión y los recursos para "dirigir la red en una estrategia global exitosa". Los *proveedores clave* son aquellos que llevan a cabo ciertas actividades creadoras de valor mejor que la empresa buque insignia, como la fabricación de componentes básicos. Las flechas de dos puntas que llegan tanto a la empresa buque insignia como a los proveedores clave en la figura 15-1 indican que ésta es una relación de red, donde se comparten estrategias, recursos y la responsabilidad del éxito de la red. Otros proveedores se mantienen a distancia; estas relaciones comerciales tradicionales se representan mediante un diagrama con flechas que terminan en el borde de la empresa buque insignia. Del mismo modo, la empresa buque insignia mantiene relaciones de red con *clientes clave* y relaciones comerciales tradicionales distantes con *consumidores clave*. Por ejemplo, en el

Figura 15-1

Modelo buque insignia

Fuente: "The Flagship Model" (p. 9) de "Multinationals as Flagship Firms" por Rugman, Alan M. y D'Cruz, Joseph R. (2003). Con permiso de Oxford University Press.



caso de Volkswagen, los concesionarios son sus clientes clave, en tanto que los compradores individuales de automóviles son consumidores clave; de modo similar, los clientes clave de Benetton son sus tiendas minoristas en tanto el comprador individual de ropa es el consumidor clave. Los *competidores clave* son empresas con las que la empresa buque insignia desarrolla alianzas como las descritas al final del capítulo 9. El quinto socio es la *infraestructura no comercial* (NBI, por sus siglas en inglés), integrada por universidades, gobiernos, sindicatos y otras entidades que abastecen la red con insumos intangibles, como la propiedad intelectual y la tecnología. En el modelo de buque insignia, la empresa buque insignia desempeña con frecuencia un papel en el desarrollo de la política industrial de un país.

Grupo Daewoo fue alguna vez un chaebol coreano típico (un conglomerado familiar). Sin embargo, después de la crisis monetaria de la década de 1990, Daewoo experimentó una reestructuración drástica. GW adquirió a Daewoo Motors y Tata Motors de India compró a Daewoo Commercial Vehicle. En la actualidad, el gobierno coreano posee alrededor del 54 por ciento de Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering (DSME); algunos inversionistas globales poseen las acciones restantes. Como una entidad independiente, DSME prospera al seguir una estrategia de focalización de diferenciación. Sus productos incluyen buques de gas natural licuado y plataformas de perforación en altamar.

Luciano Benetton es uno de cuatro hermanos que fundaron la empresa italiana de moda que lleva el nombre de la familia. Luciano, quien es actualmente presidente del Grupo Benetton, prepara la entrega del control de la empresa a su hijo Alessandro. El cambio llega cuando Benetton enfrenta una mayor competencia de rápidos rivales globales, como Hennes & Mauritz de Suecia y Zara de España. Algunos observadores de la industria señalan que el modelo de negocios de Benetton, que incluye sociedades con agentes de ventas regionales, requerirá ajustes para reflejar los entornos empresariales de mercados emergentes estratégicos, como China e India.

El éxito de Benetton en la industria global de la moda ilustra el modelo buque insignia. Benetton es el comprador de lana más grande del mundo y sus compras centralizadas permiten a la empresa cosechar economías de escala. Las actividades centrales de cortar y teñir se mantienen dentro de la empresa, por lo que Benetton ha realizado importantes inversiones en el diseño y la manufactura asistidos por computadora. No obstante, Benetton mantiene vínculos con cerca de 400 subcontratistas que producen prendas terminadas por medio de relaciones de abastecimiento exclusivas con la empresa. A su vez, una red de 80 agentes que buscan inversionistas, capacitan a los gerentes y asisten con la comercialización, enlazan a los subcontratistas con las 5,000 tiendas minoristas de Benetton. Rugman y D'Cruz comentaron: "Benetton está organizada para recompensar la cooperación y la creación de relaciones, por lo que la estructura de la empresa se creó para aprovechar los beneficios de las relaciones a largo plazo".

Creación de una ventaja competitiva a través de la intención estratégica

Un esquema alternativo para comprender la ventaja competitiva se centra en la competitividad en función del ritmo al que una empresa implanta nuevas ventajas en niveles profundos de su organización. Este esquema identifica la **intención estratégica**, que surge de la ambición y obsesión por ganar, como el medio para lograr una ventaja competitiva. Gary Hamel y C. K. Prahalad señalan en el *Harvard Business Review*:

> Pocas ventajas competitivas son duraderas. Estar al tanto de las ventajas existentes no es lo mismo que crear nuevas ventajas. La esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas futuras más rápido de lo que los competidores imitan las que posees actualmente. La capacidad de una organización para mejorar las habilidades existentes y aprender nuevas es la ventaja competitiva más aceptable de todas.[13]

Esta estrategia se fundó en los principios de W. E. Deming, que destacó que una empresa debe comprometerse con el mejoramiento continuo para ganar en una lucha competitiva. Durante años, el mensaje de Deming fue ignorado en Estados Unidos, pero los japoneses tomaron en cuenta su mensaje y se beneficiaron en gran medida. El

[13] Gary Hamel y C. K. Prahalad, "Strategic Intent", *Harvard Business Review* 67, No. 3, mayo-junio de 1989, pp. 63-76. Vea también Hamel y Prahalad, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* 68, No. 3, mayo-junio de 1990, pp. 79-93.

premio empresarial más prestigioso de Japón lleva su nombre. Sin embargo, al final, los fabricantes estadounidenses comienzan a responder.

La importancia del esquema de Hamel y Prahalad se vuelve evidente al comparar a Caterpillar y Komatsu. Como se señaló anteriormente, Caterpillar es un ejemplo clásico de diferenciación: la empresa se convirtió en el fabricante de equipo de excavación más grande del mundo porque era fanática de la calidad y el servicio. El éxito de Caterpillar como un mercadólogo global le ha permitido ganar una participación del 35 por ciento en el mercado mundial de equipo de excavación, más de la mitad de la cual representa ventas a países en desarrollo. La ventaja de diferenciación se logró con la durabilidad de los productos, el servicio global de piezas de repuesto (incluyendo piezas garantizadas que se entregan en cualquier parte del mundo en 48 horas) y una fuerte red de concesionarios leales.

Caterpillar se enfrentó a una serie de fuerzas ambientales muy desafiantes durante las últimas décadas. Muchas de las plantas de Caterpillar se cerraron debido a una prolongada huelga a inicios de la década de 1980; al mismo tiempo, una recesión mundial ocasionó una caída de la industria de la construcción. Esto perjudicó a las empresas que eran clientes de Caterpillar. Además, la fortaleza del dólar proporcionó una ventaja de costos a sus rivales extranjeros.

Una nueva amenaza competitiva de Japón empeoró los problemas de Caterpillar. Komatsu era la segunda empresa de equipos de construcción más grande del mundo y había competido con Caterpillar en el mercado japonés durante años. Por lo general, los productos de Komatsu eran conocidos por ofrecer un menor nivel de calidad. La rivalidad adquirió una nueva dimensión después de que Komatsu adoptó el lema comercial "*Maru-c*", que significa "cerca de Caterpillar". Komatsu, destacando la calidad y aprovechando la ventaja de los costos bajos de la mano de obra y la fortaleza del dólar, superó a Caterpillar como la empresa número uno en equipo de excavación en Japón y realizó incursiones importantes en Estados Unidos y otros mercados. No obstante, la empresa continuó desarrollando nuevas fuentes de ventaja competitiva incluso después de lograr la calidad de clase mundial. Por ejemplo, los ciclos de desarrollo de nuevos productos se acortaron y la manufactura se racionalizó. Caterpillar luchó para mantener su ventaja competitiva porque muchos clientes consideraron que la combinación de calidad, durabilidad y precio más bajo de Komatsu creaba un valor convincente. Incluso cuando la recesión y la fortaleza del yen ejercieron presión sobre Komatsu, la empresa buscó nuevas oportunidades diversificándose en herramientas mecánicas y robots.[14]

La leyenda de Komatsu y Caterpillar es sólo un ejemplo más de cómo la búsqueda de estrategias genéricas puede definir las batallas competitivas globales. Muchas empresas han logrado una ventaja competitiva *poniendo en desventaja* a sus rivales por medio de la "innovación competitiva". Hamel y Prahalad definen *innovación competitiva* como "el arte de contener los riesgos competitivos dentro de proporciones manejables" e identificar cuatro estrategias exitosas que usan los competidores japoneses: *construcción de capas de ventaja*, *búsqueda de puntos débiles*, *cambio de las reglas del juego* y *colaboración*.

Capas de ventaja

Una empresa enfrenta menos riesgo en encuentros competitivos si tiene una amplia cartera de ventajas. Las empresas exitosas crean constantemente esas carteras estableciendo capas de ventaja, una encima de la otra. Komatsu es un ejemplo excelente de esta estrategia. Otro ejemplo es la industria de los televisores de Japón. Para 1970, Japón no sólo era el productor más grande del mundo de televisores en blanco y negro, sino que ya estaba en camino de convertirse en el líder de la producción de televisores a color. La principal ventaja competitiva de empresas como Matsushita en ese momento eran los bajos costos de la mano de obra.

Como se dieron cuenta de que su ventaja de costos podía ser temporal, los japoneses también agregaron una capa adicional de ventajas de *calidad y confiabilidad* por

[14] Robert L. Rose y Masayoshi Kanabayashi, "Komatsu Throttles Back on Construction Equipment", *The Wall Street Journal*, 13 de mayo de 1992, p. B4.

medio de la construcción de plantas lo suficientemente grandes para servir a los mercados mundiales. Gran parte de esta producción no llevaba la marca registrada del fabricante. Por ejemplo, Matsushita Electric vendía productos a otras empresas, como RCA, que los comercializaban bajo sus propias marcas registradas. Matsushita perseguía una idea sencilla: un producto vendido era un producto vendido, sin importar de quién era la etiqueta que llevara.[15]

Para construir la siguiente capa de ventaja, los japoneses dedicaron la década de 1970 a invertir mucho en canales de marketing y marcas registradas japonesas para ganar reconocimiento. Esta estrategia agregó otra capa de ventaja competitiva: la *franquicia de marca global*; es decir, una base de clientes globales. Para fines de la década de 1970, los canales y la conciencia de marca se establecieron bastante bien para apoyar la introducción de nuevos productos que se beneficiaran del marketing global, como las VCRs y fotocopiadoras. Por último, muchas empresas han invertido en *manufactura regional* de tal manera que sus productos puedan diferenciarse y adaptarse mejor a las necesidades de los clientes de mercados individuales.

El proceso de construcción de capas ilustra cómo una empresa puede moverse a lo largo de la cadena de valor para fortalecer la ventaja competitiva. Los japoneses comenzaron con la manufactura (una actividad de valor ascendente), continuaron con el marketing (una actividad de valor descendente) y después regresaron hacia arriba a la I+D básica. Todas estas fuentes de ventaja competitiva representan capas que se refuerzan mutuamente y se acumulan con el paso del tiempo.

Búsqueda de puntos débiles

Una segunda estrategia aprovecha los "puntos débiles" que quedan en los muros de defensa de los competidores cuya atención se centra específicamente en un segmento de mercado o un área geográfica, excluyendo a otros. Por ejemplo, la atención de Caterpillar estaba centrada en otro lado cuando Komatsu hizo su primera entrada al mercado de Europa Oriental. De modo similar, Acer de Taiwán prosperó al seguir la estrategia de su fundador Stan Shih que consistía en abordar el mercado mundial de computadoras desde la periferia. La inspiración de Shih fue el juego de mesa asiático Go, donde el participante ganador cerca con éxito a sus contrincantes. Shih obtuvo experiencia y ganó participación en el mercado en países ignorados por competidores como IBM y Compaq. Cuando Acer estaba lista para captar con empeño el mercado estadounidense, ya era la marca de PCs número uno en los países clave de América Latina, el sureste asiático y el Medio Oriente.[16] El punto débil de Intel fue su focalización limitada en los complejos microprocesadores para PCs. Aunque construyó su negocio central dominando una partición en el mercado del 90 por ciento, los mercados para productos electrónicos de consumo distintos a las PCs estaban haciendo explosión. Los nuevos productos, que incluyen decodificadores para televisores, cámaras digitales y las denominadas tarjetas inteligentes, requieren chips mucho más baratos que los que produce Intel. Competidores como NEC y LSI Logic reconocieron la oportunidad y derrotaron a Intel en un nuevo mercado importante.[17]

Cambio de las reglas del juego

Una tercera estrategia consiste en cambiar las llamadas "reglas del juego" y negarse a participar con las reglas establecidas por los líderes de la industria. Por ejemplo, en el mercado de las copiadoras, IBM y Kodak imitaron las estrategias de marketing usadas por el líder de mercado Xerox. Entretanto Canon, un competidor japonés, redactó un nuevo libro de reglas.

En tanto que Xerox fabricó una amplia gama de copiadoras, Canon construyó máquinas y componentes estandarizados, reduciendo sus costos de manufactura. Mientras Xerox empleó una enorme fuerza de ventas directas, Canon decidió distribuir sus productos a través de distribuidores de productos para oficina. Canon también incluyó

[15] James Lardner, *Fast Forward: Hollywood, The Japanese, and the VCR Wars* (Nueva York: New American Library, 1987) p. 135.

[16] Dan Shapiro, "Ronald McDonald, Meet Stan Shih", *Sales & Marketing Management*, noviembre de 1995, p. 86.

[17] Dean Takahashi, "Hand-Held Combat: How the Competition Got Ahead of Intel in Making Cheap Chips", *The Wall Street Journal*, 12 de febrero de 1998, pp. A1, A10.

facilidad de servicio y confiabilidad en sus productos de tal forma que pudiera depender de agencias de servicio en vez de incurrir en el gasto requerido para crear una red de servicio nacional. Además, Canon decidió vender en lugar de arrendar sus máquinas, liberando a la empresa de la carga de financiar la base de arrendamiento. En otra importante dirección, Canon dirigió sus copiadoras a secretarias y gerentes de departamento más que a los jefes de operaciones corporativas de copiado.[18]

Canon introdujo las primeras copiadoras a color y las primeras copiadoras con "conectividad", es decir, la habilidad para imprimir imágenes a partir de fuentes como cámaras de video y computadoras. El ejemplo de Canon muestra cómo una estrategia de marketing innovadora (con nuevos enfoques al producto, precio, distribución y venta) puede dar lugar a una ventaja competitiva general en el mercado. Sin embargo, Canon no es inmune; en 1991, Tektronix, una empresa *estadounidense*, superó a Canon en el mercado de las copiadoras a color al introducir una máquina que usaba papel común y ofrecía copias más definidas a un precio mucho más bajo.[19]

Colaboración

Una fuente final de ventaja competitiva es usar los conocimientos desarrollados por otras empresas. Esta *colaboración* puede adquirir la forma de contratos de licencia, empresas conjuntas o sociedades. La historia ha mostrado que los japoneses han sobresalido en el uso de la estrategia de colaboración para conseguir el liderazgo de la industria. Como se señaló en el capítulo 9, uno de los legendarios contratos de licencia de la historia comercial moderna es la licencia que obtuvo Sony de la tecnología de transistores de la subsidiaria Western Electric de AT&T, en la década de 1950 por 25 mil dólares. Este contrato dio acceso a Sony al transistor y le permitió convertirse en líder mundial. Con base en sus éxitos iniciales en la manufactura y marketing de los radios portátiles, Sony ha crecido hasta convertirse en un excelente mercadólogo global cuya marca es sinónimo de una amplia variedad de productos electrónicos de consumo de alta calidad.

Ejemplos más recientes de colaboración japonesa se encuentran en la industria de los aviones. En la actualidad, Mitsubishi Heavy Industries Ltd. y otras empresas japonesas fabrican aviones bajo licencia para empresas estadounidenses y además trabajan como subcontratistas de partes y sistemas de aviones. Muchos observadores temen que el futuro de la industria estadounidense de aviones peligre a medida que los japoneses ganen experiencia tecnológica. La siguiente sección analiza diversos ejemplos de "ventaja de colaboración".[20]

COMPETENCIA GLOBAL Y VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL[21]

Una consecuencia inevitable de la expansión de la actividad de marketing global es el crecimiento de la competencia en todo el mundo. En una industria tras otra, la competencia global es un factor decisivo que influye en el éxito. Yoshino y Rangan explicaron que la **competencia global** ocurre cuando una empresa adquiere una visión global de

[18] Gary Hamel y C. K. Prahalad, "Strategic Intent", *Harvard Business Review* 67, No. 3, mayo-junio de 1989, p. 69.

[19] G. Pascal Zachary, "Color Printer Gives Tektronix Jump on Canon", *The Wall Street Journal,* 14 de junio de 1991, p. B1.

[20] Hamel y Prahalad continuaron perfeccionando y desarrollando el concepto de intención estratégica desde que se presentó por primera vez en su revolucionario artículo de 1989. Durante la década de 1990, los autores describieron cinco categorías generales de aprovechamiento de recursos que los directivos pueden usar para lograr sus aspiraciones: concentrar los recursos en metas estratégicas a través de la convergencia y la focalización; acumular los recursos de manera más eficiente extrayéndolos y adquiriéndolos en préstamo; complementar un recurso con otro mezclando y equilibrando; conservar los recursos reciclando, adoptando y protegiendo; y recuperación rápida de los recursos en el mercado. Gary Hamel y C. K. Prahalad, "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review* 71, No. 2, marzo-abril de 1993, pp. 75-84.

[21] Esta sección se basa en gran medida en el capítulo 3, "Determinants of National Competitive Advantage", y en el capítulo 4, "The Dynamics of National Advantage" en Porter 1990. Para conocer un análisis nacional ampliado basado en el modelo de Porter, consulte Michael Enright, Antonio Francés y Edith Scott Assavedra, *Venezuela: The Challenge of Competitiveness* (Nueva York: St. Martin's Press, 1996).

competencia e incrementa al máximo las utilidades a nivel mundial en vez de hacerlo de país en país. Si, al expandirse al extranjero, una empresa encuentra el mismo rival mercado tras mercado, entonces participa en una competencia global.[22] En algunas industrias, las empresas globales han excluido prácticamente a todas las demás empresas de sus mercados. Un ejemplo es la industria de detergentes, en la que tres empresas (Colgate, Unilever y Procter & Gamble) dominan un número cada vez mayor de mercados en América Latina y la Cuenca del Pacífico. Muchas empresas pueden fabricar un detergente de calidad, pero el poder de la marca comercial y las habilidades requeridas para ofrecer un empaque de calidad abruman a la competencia local en un mercado tras otro.[23]

La industria automovilística se ha vuelto extremadamente competitiva a nivel global. La razón del éxito inicial de los fabricantes automotrices extranjeros en Estados Unidos fue en parte la renuencia (o la incapacidad) de los fabricantes estadounidenses a diseñar y manufacturar automóviles pequeños económicos y de excelente calidad. La resistencia de los fabricantes estadounidenses se basó en la economía de la fabricación automotriz: cuanto mayor sea el automóvil, mayor será el precio de lista. Con esta fórmula, los automóviles pequeños significaban menos utilidades por unidad. Por lo tanto, los fabricantes estadounidenses se resistían a la preferencia en aumento del mercado estadounidense por automóviles más pequeños, un caso clásico de etnocentrismo y miopía de la gerencia. Las líneas de productos de fabricantes europeos y japoneses han incluido siempre automóviles más pequeños que los fabricados en Estados Unidos. En Europa y Japón, las condiciones del mercado eran muy diferentes: menos espacio, impuestos más altos sobre la cilindrada del motor y el combustible y mayor interés del mercado en un diseño funcional e innovaciones de ingeniería. Primero Volkswagen y después los fabricantes japoneses, como Nissan y Toyota, descubrieron una creciente demanda por sus automóviles en el mercado estadounidense. Es importante destacar que muchas innovaciones y avances técnicos significativos (incluyendo las llantas radiales, los frenos antibloqueo y la inyección de combustible) también llegaron de Europa y Japón. Las bolsas de aire son una excepción notable.

El efecto de la competencia global ha sido muy benéfico para los consumidores de todo el mundo. En los dos ejemplos citados, detergentes y automóviles, los consumidores se han beneficiado. En América Central, los precios de los detergentes han bajado debido a la competencia global. En Estados Unidos, las empresas extranjeras proporcionaron los productos, el rendimiento y las características de precio que los consumidores deseaban en un automóvil. Si no había automóviles importados más pequeños y de menor precio, era poco probable que los fabricantes de Detroit hubieran proporcionado un producto similar de manera tan rápida. Lo que es cierto para los automóviles en Estados Unidos también lo es para cualquier clase de producto alrededor del mundo. La competencia global expande la gama de productos y aumenta la probabilidad de que los consumidores obtengan lo que desean.

La desventaja de la competencia global es su impacto en los productores de bienes y servicios. La competencia global crea valor para los consumidores, pero también tienen el potencial de destruir empleos y utilidades. Cuando una empresa ofrece a los consumidores de otros países un mejor producto a un precio más bajo, esta empresa aleja a los clientes de los proveedores domésticos. A menos que el proveedor doméstico cree nuevos valores y encuentre nuevos clientes, los trabajos y el medio de vida de los empleados del proveedor doméstico están en riesgo.

Esta sección aborda las siguientes preguntas: ¿por qué determinado país es una buena base de operaciones para las industrias específicas? ¿Por qué, por ejemplo, es Estados Unidos la base de operaciones de los competidores líderes en PCs, software, tarjetas de crédito y películas? ¿Por qué es Alemania la base de tantos líderes mundiales en imprentas, químicos y automóviles de lujo? ¿Por qué hay tantas sociedades mercantiles y empresas líderes en productos farmacéuticos, chocolates y dulces ubicadas en Suiza? ¿Por qué los líderes mundiales en electrónica de consumo tienen su sede en Japón?

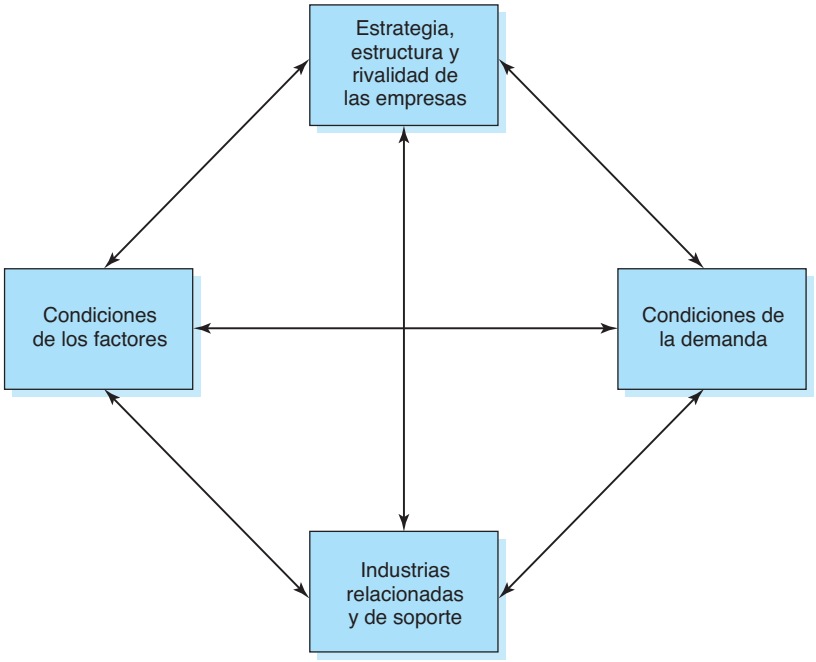
[22] Michael Y. Yoshino y U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 56.

[23] Vea Joseph Kahn, "Cleaning Up: P&G Viewed China as a National Market and Is Conquering It", *The Wall Street Journal,* 12 de septiembre de 1995, pp. A1, A6.

Figura 15-2

Diamante nacional

Fuente: reimpreso con permiso de Business Review. Tabla de Michael E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations", Business Review, 90, No. 2, marzo-abril de 1990, p. 77. Copyright © 2004 por Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.



El profesor de Harvard Michael E. Porter aborda estas cuestiones en su representativo libro publicado en 1990, *The Competitive Advantage of Nations*. Muchos observadores elogiaron el libro como una guía innovadora para definir las políticas nacionales en competitividad. Según Porter, la presencia o ausencia de características específicas en países individuales influye en el desarrollo de la industria, no sólo la habilidad de las empresas individuales para crear competencias centrales y una ventaja competitiva.[24] Porter describe estas características (condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de soporte y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas) en términos de un "diamante" nacional que crea una **ventaja nacional** (figura 15-2). El diamante define el entorno donde compite la empresa. La actividad en cualquiera de los cuatro puntos del diamante influye en todos los demás y viceversa.

Condiciones de los factores

La frase **condiciones de los factores** se refiere a la dotación de un país con recursos. Los recursos de factores pueden haber sido creados o heredados. Los *factores básicos* se heredan o crean sin mucha dificultad; como pueden reproducirse en otros países, no son fuentes sostenibles de ventaja nacional. En contraste, los factores especializados son más avanzados y proporcionan una fuente más sostenible de ventaja. Porter describe cinco categorías de condiciones de los factores: humanos, físicos, de conocimiento, de capital y de infraestructura.

> ***Recursos humanos*** La cantidad de trabajadores disponibles, las habilidades que éstos poseen, los niveles salariales y la ética de trabajo general de la fuerza laboral constituyen en conjunto el factor de recursos humanos de un país. Los países con una provisión abundante de trabajadores con bajos salarios tienen una ventaja evidente en la fabricación de productos que requieren mucha mano de obra. Por otro lado, esos países pueden estar en *desventaja* cuando se trata de fabricar productos complejos que requieran trabajadores altamente calificados capaces de trabajar sin mucha supervisión.

[24] Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (Nueva York: Free Press, 1990).

Recursos físicos La disponibilidad, cantidad, calidad y costo de la tierra, agua, minerales y otros recursos naturales determinan los recursos físicos de un país. El tamaño y la ubicación de un país también se incluyen en esta categoría debido a que la proximidad a mercados y fuentes de provisión, así como los costos de transporte, son cuestiones estratégicas. Estos factores son ventajas o desventajas importantes para las industrias que dependen de los recursos naturales.

Recursos de conocimiento La disponibilidad dentro un país de una gran cantidad de población con conocimientos científicos, técnicos y de mercado significa que está dotado con recursos de conocimiento. La presencia de este factor depende por lo regular del número de institutos de investigación y universidades (tanto públicos como privados) que operan en el país. Este factor es importante para lograr el éxito en productos y servicios avanzados y hacer negocios en mercados complejos. Este factor se relaciona directamente con el liderazgo en los productos químicos de Alemania; durante cerca de 160 años, Alemania ha sido la sede de los mejores programas universitarios de química, revistas científicas de vanguardia y programas de aprendizaje.

Recursos de capital Los países varían en cuanto a la disponibilidad, cantidad, costo y tipos de capital disponible para las industrias del país. Las tasas de ahorro, las tasas de interés, las leyes fiscales y el déficit público influyen en la disponibilidad de este factor. La ventaja que disfrutan las industrias de países con bajos costos de capital frente a las industrias de países con costos de capital relativamente altos en ocasiones es decisiva. Las empresas que pagan altos costos de capital son con frecuencia incapaces de permanecer en un mercado donde la competencia proviene de un país con bajos costos de capital. Las empresas con un bajo costo de capital pueden mantener precios bajos y obligar a las empresas que pagan altos costos a aceptar escasos retornos sobre la inversión o salir de la industria.

Recursos de infraestructura La infraestructura incluye los sistemas de banca, atención médica, transporte y comunicaciones de un país, así como la disponibilidad y el costo de uso de estos sistemas. Las industrias más complejas dependen más de infraestructuras avanzadas para lograr el éxito.

Una ventaja competitiva se añade a la industria de un país si la mezcla de factores disponibles para la industria es tal que facilita el seguimiento de una estrategia genérica (es decir, una producción de bajo costo o la fabricación de un producto o servicio altamente diferenciado). Los países que tienen *desventajas* en factores selectivos también pueden crear indirectamente una ventaja competitiva. Por ejemplo, la ausencia de mano de obra adecuada obliga a las empresas a desarrollar formas de mecanización o automatización que proporcionen una ventaja al país. Los altos costos de transporte pueden motivar a las empresas a desarrollar nuevos materiales menos costosos para transportar.

Condiciones de la demanda

La naturaleza de las condiciones de la demanda doméstica de los productos y servicios de la empresa o industria es importante porque determina la frecuencia y el tipo del mejoramiento y la innovación que realizan las empresas del país. Las **condiciones de la demanda** son los factores que capacitan a las empresas para llevar a cabo una competencia de clase mundial o que no logran prepararlas adecuadamente para competir en el mercado global. Tres características de la demanda doméstica son muy importantes para la creación de una ventaja competitiva: la composición de la demanda doméstica, el tamaño y el patrón de crecimiento de la demanda doméstica, el crecimiento rápido del mercado doméstico y los medios por los que la demanda doméstica impulsa los productos y servicios de un país a los mercados extranjeros.

Composición de la demanda doméstica Este elemento de la demanda determina cómo las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores. Una ventaja competitiva se logra cuando la demanda doméstica establece la norma de calidad y proporciona por adelantado a las empresas locales una mejor idea de las necesidades de los compradores que la que está disponible para sus rivales extranjeras. Esta ventaja aumenta cuando los

compradores domésticos presionan a las empresas del país para que realicen innovaciones de manera rápida y frecuente. La base de la ventaja es el hecho de que las empresas del país pueden permanecer a la vanguardia del mercado cuando son más sensibles y están más atentas a la demanda doméstica y cuando esa demanda, a su vez, refleja o anticipa la demanda mundial.

Tamaño y patrón de crecimiento de la demanda doméstica Éstos son importantes sólo si la composición de la demanda doméstica es compleja y anticipa la demanda extranjera. Los grandes mercados nacionales ofrecen oportunidades para lograr economías de escala y aprender al mismo tiempo que se negocia con mercados seguros y conocidos. Hay menos aprehensión para invertir en instalaciones de producción a gran escala y costosos programas de I+D cuando el mercado doméstico es suficiente para absorber una mayor capacidad. Si la demanda doméstica refleja o anticipa con exactitud la demanda extranjera y si la empresa no se conforma con servir al mercado doméstico, la existencia de instalaciones y programas a gran escala será una ventaja en la competencia global.

Crecimiento rápido del mercado doméstico Éste es otro incentivo más para invertir en nuevas tecnologías y adoptarlas con mayor rapidez, así como para construir instalaciones grandes y eficientes. El mejor ejemplo de esto está en Japón, donde el rápido crecimiento del mercado doméstico proporcionó el incentivo para que las empresas japonesas invirtieran mucho en modernas instalaciones automatizadas. La *demanda doméstica temprana*, sobre todo si anticipa la demanda internacional, da a las empresas locales la ventaja de establecerse en una industria más rápido que sus rivales extranjeras. De igual importancia es la *saturación temprana del mercado*, que ejerce presión sobre una empresa para que se expanda en mercados internacionales y lleve a cabo innovaciones. La saturación del mercado es en especial importante si coincide con el crecimiento rápido de los mercados extranjeros.

Medios por los que los productos y servicios de un país son atraídos o impulsados a los mercados extranjeros La cuestión aquí es si los habitantes y las empresas de un país van al extranjero y exigen los productos y servicios del país en esos segundos países. Por ejemplo, cuando las empresas automotrices estadounidenses establecieron operaciones en países extranjeros, las siguió la industria de partes automotrices. Lo mismo ocurre con la industria automotriz japonesa. De modo similar, cuando la demanda extranjera por los servicios de empresas de ingeniería de Estados Unidos se disparó después de la Segunda Guerra Mundial, esas empresas, a su vez, establecieron la demanda de equipo pesado para la construcción estadounidense. Esto proporcionó un estímulo a Caterpillar para establecer operaciones extranjeras.

Un asunto relacionado es el de la gente de un país que viaja al extranjero por cuestiones de capacitación, placer, negocios o investigación. Cuando regresan a casa, es probable que requieran los productos y servicios con los que se familiarizaron mientras estuvieron en el extranjero. Puede haber efectos similares como consecuencia de las relaciones profesionales, científicas y políticas entre países. Los que participan en las relaciones comienzan a exigir los productos y servicios de los líderes reconocidos.

La interrelación de las condiciones de la demanda es la que produce una ventaja competitiva. De especial importancia son las condiciones que dan lugar a incentivos iniciales y continuos para invertir e innovar, así como para seguir compitiendo en mercados cada vez más complejos.

Industrias relacionadas y de soporte

Un país tiene una ventaja cuando alberga a empresas competitivas a nivel global en sectores de negocios que son **industrias relacionadas y de soporte**. Las industrias de proveedores globalmente competitivas proporcionan insumos a las industrias consumidoras de materias primas. A su vez, es probable que estas últimas sean globalmente competitivas en términos de precio y calidad y, por lo tanto, obtengan una ventaja competitiva de esta situación. Las industrias consumidoras de materias primas tendrán un acceso más fácil a estos insumos y a la tecnología que los produce, así como a las

estructuras gerenciales y organizacionales que las han vuelto competitivas. El acceso depende de la proximidad tanto en términos de distancia física como de similitud cultural. No son los insumos mismos los que proporcionan una ventaja, sino el *contacto* y la *coordinación* con los proveedores, la oportunidad de estructurar la cadena de valor de tal manera que se optimicen los vínculos con los proveedores. Estas oportunidades pueden no estar disponibles para las empresas extranjeras.

Se presentan ventajas similares cuando un país tiene industrias relacionadas globalmente competitivas. Hay oportunidades disponibles para coordinar y compartir las actividades de la cadena de valor. Por ejemplo, considere las oportunidades de participación entre los fabricantes de hardware informático y los desarrolladores de software. Las industrias relacionadas también crean oportunidades de "recuperación", como se describió anteriormente. Por ejemplo, las ventas no estadounidenses de PCs de Compaq, Dell, IBM, Acer y otras empresas han estimulado la demanda de software de Microsoft y otras empresas estadounidenses. Porter señala que el desarrollo de la industria farmacéutica de Suiza se atribuye en parte a la gran industria de colorantes sintéticos de este país; el descubrimiento de los efectos terapéuticos de los colorantes condujo, a su vez, al desarrollo de empresas farmacéuticas.[25]

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La **naturaleza de la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas** es el factor determinante final del diamante de un país. La rivalidad doméstica que existe en un mercado nacional individual es una influencia poderosa sobre la ventaja competitiva. La industria de las PCs en Estados Unidos es un buen ejemplo de cómo una fuerte rivalidad doméstica mantiene dinámica a una industria y crea una presión continua para mejorar e innovar. La rivalidad entre Dell, Hewlett-Packard, Gateway, Compaq, Apple y otras empresas obliga a todos los participantes a desarrollar nuevos productos, mejorar los existentes, reducir los costos y precios, desarrollar nuevas tecnologías y mejorar continuamente la calidad y el servicio para mantener felices a los clientes. La rivalidad con las empresas extranjeras puede carecer de esta intensidad. Los rivales domésticos deben luchar entre sí no sólo por la participación en el mercado, sino también por el talento de los empleados, los adelantos de la I+D y el prestigio en el mercado doméstico. A la larga, la fuerte rivalidad doméstica impulsará a las empresas a buscar mercados internacionales para apoyar las expansiones en inversiones a escala y en I+D, como Japón lo demuestra ampliamente. La ausencia de una rivalidad doméstica significativa puede conducir a la conformidad de las empresas domésticas y al final volverlas poco competitivas en los mercados mundiales.

No es importante el número de rivales domésticos; más bien, es la intensidad de la competencia y la calidad de los competidores lo que hace la diferencia. También es importante que haya una tasa bastante alta de formaciones de nuevas empresas para crear nuevos competidores y evitar que las empresas más antiguas se conformen con sus posiciones en el mercado, sus productos y servicios. Como se mencionó antes en el análisis del modelo de las cinco fuerzas, los nuevos participantes en la industria aportan nuevas perspectivas y nuevos métodos. Con frecuencia, ellos definen y sirven a nuevos segmentos del mercado que las empresas establecidas no han logrado reconocer.

Las diferencias en estilos de dirección, habilidades organizacionales y perspectivas estratégicas también crean ventajas y desventajas para las empresas que compiten en distintos tipos de industrias, como lo hacen las diferencias en la intensidad de la rivalidad doméstica. Por ejemplo, en Alemania, la estructura empresarial y el estilo de dirección tienden a ser jerárquicos. Los directivos llegan con una formación técnica y tienden a ser más exitosos cuando tratan con industrias que requieren estructuras muy disciplinadas, como las de químicos y maquinaria de precisión. Por otro lado, las empresas italianas tienden a parecer y a ser dirigidas como pequeñas empresas familiares que destacan los productos personalizados sobre los estandarizados, los mercados de nicho y una gran flexibilidad para satisfacer las demandas del mercado.

Los mercados de capital y las actitudes hacia las inversiones son componentes importantes de los entornos nacionales. Por ejemplo, las leyes estadounidenses prohíben a los bancos adquirir una participación en el capital de empresas a las que les otorgan

[25] Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (Nueva York: Free Press, 1990), p. 324.

Tata Group de India, reconocido y muy estimado en su propio país, participa en diversas industrias, incluyendo vehículos pesados, automóviles, tiendas departamentales y té. En la actualidad, el equipo de directivos del grupo espera mantener esa imagen de marca conforme implementa una estrategia internacional. Durante años, la ventaja competitiva de Tata Group se ha basado en buscar por todo el mundo para encontrar insumos de producción de la mejor calidad y el menor costo (ya sean materias primas o mano de obra calificada) y después venderlos en el mercado global obteniendo una utilidad importante. En la actualidad, Tata se expande por medio de la adquisición de empresas en diversas partes del mundo. Por ejemplo, en 2006, la subsidiaria del grupo Indian Hotels Company anunció planes para comprar el Hotel Ritz-Carlton de Boston.

préstamos. Esto impulsa un enfoque a corto plazo en las ganancias y pérdidas trimestrales y anuales. Este enfoque es llevado a los mercados de capital donde las bajas utilidades producen precios bajos de las acciones y la amenaza de una toma de control. En consecuencia, las empresas estadounidenses tienen éxito en las industrias de nuevo crecimiento y otros mercados en rápida expansión. No funcionan bien en las industrias más maduras donde el retorno sobre la inversión es menor y se requiere la búsqueda paciente de innovaciones. Muchos otros países tienen una orientación opuesta. A los bancos se les permite adquirir participaciones en el capital de empresas clientes a las que otorgan préstamos, que, por lo tanto, adquieren una visión a largo plazo y están menos interesadas en los resultados a corto plazo.

Las dos últimas variables externas a considerar en la evaluación de la ventaja competitiva nacional son la oportunidad y el gobierno.

Oportunidad

Los sucesos inesperados juegan un papel en la definición del entorno competitivo. Los sucesos inesperados son acontecimientos que están más allá del control de las empresas, industrias y usualmente de los gobiernos. En esta categoría se incluyen las guerras y sus consecuencias, los grandes adelantos tecnológicos, los cambios drásticos y repentinos del costo de los factores o insumos, como una crisis petrolera, grandes variaciones de los tipos de cambio, etcétera.

Los sucesos inesperados son importantes porque crean discontinuidades significativas en las tecnologías que permiten a países y empresas que no eran competitivos saltar por encima de los viejos competidores y volverse competitivos, incluso líderes, en la industria que experimentó los cambios. Por ejemplo, el desarrollo de la microelectrónica permitió a muchas empresas japonesas superar a las empresas estadounidense y alemanas en industria que se habían basado en tecnologías electromecánicas, áreas dominadas tradicionalmente por los estadounidenses y alemanes.

Desde una perspectiva sistemática, el papel de los sucesos inesperados radica en el hecho de que afectan las condiciones del diamante. Sin embargo, el país con el "diamante" más favorable será el que aproveche estos sucesos y los convierta en una ventaja competitiva. Por ejemplo, los investigadores canadienses fueron los primeros en aislar la insulina, pero no pudieron convertir este adelanto en un producto globalmente competitivo. Las empresas de Estados Unidos y Dinamarca lo lograron debido a sus respectivos "diamantes" nacionales.

Gobierno

Aunque se argumenta con frecuencia que el gobierno es un importante factor determinante de la ventaja competitiva nacional, no es un factor determinante sino más bien una influencia sobre los factores determinantes. El gobierno influye en estos factores en virtud de su papel como comprador de productos y servicios y por su papel como diseñador de políticas sobre el trabajo, la educación, la formación de capital, los recursos naturales y las normas de productos. También influye en los factores determinantes debido a su papel como regulador del comercio (por ejemplo, diciéndole a los bancos y empresas de telefonía lo que pueden o no hacer).

Al reforzar los factores determinantes en industrias donde un país tiene una ventaja competitiva, el gobierno mejora la posición competitiva de las empresas del país. Los gobiernos diseñan sistemas legales que influyen en la ventaja competitiva por medio de barreras arancelarias y no arancelarias y leyes que requieren contenido y mano de obra local. Por ejemplo, en Estados Unidos, la caída del dólar durante la década pasada se ha debido en parte a una política deliberada de aumentar los flujos de exportaciones estadounidenses y detener el de las importaciones. En otras palabras, el gobierno puede mejorar o reducir la ventaja competitiva, pero no puede crearla.

TEMAS ACTUALES SOBRE LA VENTAJA COMPETITIVA

El trabajo de Porter sobre la ventaja competitiva nacional ha estimulado una gran cantidad de investigación más amplia. El World Economic Forum (Foro Económico Mundial) con sede en Ginebra publica un informe anual que clasifica a los países en términos de su competitividad. Hace una década, Morgan Stanley usó el modelo de Porter para identificar a 238 empresas con una ventaja competitiva sostenible a nivel mundial. Entonces, la "ventaja nacional" se evaluó analizando cuántas de estas empresas estaban establecidas en un país específico. Estados Unidos ocupó el primer lugar, con 125 empresas identificadas como líderes mundiales (vea la tabla 15-1). Entre los fabricantes automotrices del mundo, los analistas de Morgan Stanley consideraban que sólo BMW, Toyota y Honda tenían una ventaja competitiva mundial.[26]

Industrias hipercompetitivas

En un libro publicado a mediados de la década de 1990, el profesor Richard D'Aveni de Dartmouth College sugiere que los modelos de estrategia de Porter no abordan de manera adecuada la dinámica de la competencia en la década de 1990 y el nuevo milenio.[27] D'Aveni adopta una estrategia diferente. Señala que, en el entorno actual de negocios, los ciclos cortos de vida del producto, los ciclos cortos de diseño del producto,

Tabla 15-1

Ubicación de empresas con una ventaja competitiva global

País	Número de empresas
1. Estados Unidos	125
2. Reino Unido	21
3. Japón	19
4. Francia	12
5. Alemania	10
6. Holanda	7
7. Canadá	6
8. Suiza	6
9. Suecia	3
10. Finlandia	3

[26] Tony Jackson, "Global Competitiveness Observed from an Unfamiliar Angle", *Financial Times*, 21 de noviembre de 1996, p. 18.

[27] Richard D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* (Nueva York: Free Press, 1994).

las nuevas tecnologías y la globalización debilitan la estabilidad del mercado. El resultado es el aumento y la aceleración de las fuerzas competitivas. En vista de estos cambios, D'Aveni cree que la meta de la estrategia cambió de ventajas sostenibles a perjudiciales. D'Aveni argumenta que la limitación de los modelos de Porter es que son estáticos; es decir, proporcionan un reflejo exacto de la competencia en un momento dado. D'Aveni, aceptando que Hamel y Prahalad abrieron nuevos caminos al reconocer que pocas ventajas eran sostenibles, tiene como objetivo basarse en su trabajo para definir "una estrategia verdaderamente dinámica para la creación y destrucción de ventajas tradicionales". D'Aveni usa el término **hipercompetencia** para describir un mundo competitivo dinámico en el que ninguna acción o ventaja puede sostenerse durante mucho tiempo. D'Aveni argumenta que, en un mundo como ese, "todo cambia" debido a las maniobras dinámicas y las interacciones estratégicas de las empresas hipercompetitivas, como Microsoft y Gillette.

Según el modelo de D'Aveni, la competencia se desarrolla en una serie de interacciones estratégicas dinámicas en cuatro ámbitos: costo y calidad, tiempo y conocimientos, barreras de entrada y amplios recursos financieros. Cada una de estos ámbitos se "destruye y recrea continuamente por las maniobras dinámicas de empresas hipercompetitivas". De acuerdo con D'Aveni, la única fuente de una ventaja competitiva verdaderamente sostenible es la habilidad de una empresa para dirigir sus interacciones estratégicas dinámicas con sus competidores por medio de movimientos y contramovimientos frecuentes que mantienen una posición relativa de fuerza en cada uno de los cuatro ámbitos (vea la tabla 15-2).

Tabla 15-2

Interacciones estratégicas dinámicas en las industrias hipercompetitivas

Campo	Interacción estratégica dinámica
1. Costo y calidad	1. Guerras de precios 2. Posicionamiento en calidad y precio 3. "El camino intermedio" 4. "Cubrir todos los nichos" 5. Aventajar y usar estrategias de nicho 6. Movimiento hacia el mercado de valor final 7. Escapar del mercado de valor final reiniciando el ciclo
2. Tiempo y conocimiento	1. Captar las ventajas del primero en moverse 2. Imitación y mejoras por seguidores 3. Creación de obstáculos para la imitación 4. Superación de los obstáculos 5. Transformación o progreso 6. Integración vertical hacia abajo
3. Barreras de entrada	1. Construcción de una fortaleza geográfica por medio de la creación y el reforzamiento de las barreras de entrada 2. Enfoque en las fortalezas de los mercados de productos de los competidores en otros países 3. Los titulares (empresas dominantes) realizan contraataques a corto plazo en respuesta a los ataques de guerrilla 4. Los titulares reconocen que deben responder de lleno a los invasores con respuestas estratégicas para crear nuevos obstáculos 5. Los competidores reaccionan a los nuevos obstáculos 6. Contraataques a largo plazo mediante acciones defensivas u ofensivas 7. La competencia entre el titular y el nuevo participante se exporta al territorio doméstico de este último 8. Se establece un empate inestable entre los competidores
4. Grandes recursos financieros	

Costo y calidad

La competencia en el primer campo, costo y calidad, ocurre a través de siete interacciones estratégicas dinámicas: guerras de precios, posicionamiento en calidad y precio, "el camino intermedio", "cubrir todos los nichos", aventajar y usar estrategias de nicho, movimiento hacia el mercado de valor final y escapar del mercado de valor final reiniciando el ciclo. D'Aveni cita a la industria global de los relojes como un ejemplo de comportamiento hipercompetitivo en el campo de costo y calidad. En la década de 1970, el centro de la industria pasó de Suiza a Japón, ya que los japoneses crearon relojes de cuarzo de alta calidad que vendían a precios económicos. A principios de la década de 1980, la fusión de dos empresas suizas en la Société Suisse Microelectronique et d'Horlogerie SA (SMH) fue seguida por una innovación de manufactura altamente automatizada que permitió integrar un mecanismo de cuarzo en una caja de plástico estilizada. Como resultado de esta innovación y una fuerte iniciativa de marketing en apoyo de la marca Swatch, el centro de la industria de los relojes regresó a Suiza. Actualmente, Swatch Group es el segundo fabricante de relojes más grande del mundo; la industria de los relojes continúa muy segmentada, con marcas de prestigio que compiten por la reputación y la exclusividad; como ocurre con muchos otros artículos de lujo, los precios altos se asocian con una mayor calidad percibida. En el segmento de bajo costo, las marcas compiten en precio y valor.

Swatch Group proporcionó sistemas y servicios de cronometraje deportivo con un valor de casi 40 millones de dólares para los Juegos Olímpicos de Beijing 2008. Georges Nicolas Hayek, Jr., director general de Swatch Group, comentó: "enviaremos 500 toneladas de equipo y 300 ingenieros profesionales desde Suiza a diferentes centros de competencia en Beijing para medir y transmitir resultados y puntajes". Hayek, hijo del fundador de Swatch Nicolas Hayek, esperaba que las ventas anuales de la empresa en China alcanzaran la cifra de cinco a seis millones de relojes para 2008. Los productos Swatch estarían disponibles en varios cientos de tiendas y mostradores de ventas chinos, la mayoría de ellos en Shangai.

Tiempo y conocimiento

El segundo campo para la hipercompetencia se basa en las ventajas organizacionales que se derivan del tiempo y el conocimiento. Como describe D'Aveni, una empresa que tiene las habilidades para ser la "primera en moverse" y llegar en primer lugar a un mercado ha logrado una *ventaja de tiempo*. Una *ventaja de conocimiento* es el conocimiento tecnológico (u otro conocimiento sobre un nuevo método de hacer negocios) que permite a la empresa crear un producto o mercado completamente nuevo.[28] D'Aveni identifica seis interacciones estratégicas dinámicas que dirigen la competencia en este campo: captar las ventajas del primero en moverse, imitación y mejoras por seguidores, creación de obstáculos para la imitación, superación de los obstáculos, transformación o progreso, integración vertical hacia abajo. A medida que la industria electrónica de consumo se globalizó, Sony y sus competidores mostraron un comportamiento hipercompetitivo en este segundo campo. Sony tiene una historia envidiable de logros como la primera en moverse con base en su conocimiento de tecnología de audio: el primer radio de transistores de bolsillo, la primera VCR de consumo, el primer estéreo personal portátil y el primer reproductor de discos compactos. Aunque cada una de estas innovaciones creó literalmente un mercado nuevo, Sony ha sido víctima de los riesgos relacionados con ser la primera en moverse. La segunda interacción estratégica dinámica (imitación y mejoras por los seguidores) se observa en las iniciativas exitosas de JVC y Matsushita para entrar en el mercado doméstico de las VCRs unos meses después del lanzamiento de Betamax de Sony. La tecnología VHS ofreció tiempos de grabación más largos y se convirtió en el formato de consumo dominante a nivel mundial hasta la llegada de la era DVD. En fechas recientes, Sony ha encontrado más dificultades para lograr adelantos tecnológicos, como lo demuestra la aceptación escasa de mercado de sus unidades de reproducción y grabación digital MiniDisc. Sony también ha mostrado una disposición de ser un seguidor; la empresa entró a la industria de los videojuegos apenas en 1994, pero su PlayStation de 64 bits superó en ventas a un producto competitivo de Sega. Después de que Sony lanzó el PlayStation 2 en el año 2000, Sega detuvo la producción de su consola de videojuegos; ahora, la empresa se concentra en el desarrollo de software de videojuegos.

Después de años de ataques y contraataques entre Sony y sus imitadores, la empresa avanzó a la integración vertical hacia abajo con la compra en 1988 de CBS Records en 2,000 millones de dólares y, posteriormente, de Columbia Pictures. Las adquisiciones, que representan la sexta interacción estratégica dinámica, tenían la intención de complementar los negocios centrales de "hardware" de Sony (por ejemplo, televisores, VCRs y equipo de alta fidelidad) con "software" (por ejemplo, videocasetes y CDs). Sin embargo, Matsushita imitó rápidamente a Sony pagando 6,000 millones de dólares por MCA. En un principio, ni Sony ni Matsushita demostraron ser exitosas en la dirección de las adquisiciones. Sony recibió una exención antes de impuestos de 2,700 millones de dólares en 1995 por pérdidas relacionadas con su grupo de películas cinematográficas; Matsushita vendió el 80 por ciento de su participación en MCA a Seagram. Recientemente, Sony Pictures Entertainment ha disfrutado de un enorme éxito con las películas *Spider-Man* y *Casino Royale*, la última película de James Bond. Entretanto, Sony se enfrentó a un reto más fundamental: las PCs e Internet cambiaron drásticamente la industria electrónica de consumo. La revolución digital volvió obsoletas las competencias centrales de Sony en tecnología analógica de audio. Los directivos de Sony deben desarrollar nuevos recursos de conocimiento si la empresa desea mantener su liderazgo en la era de la información.

Barreras de entrada

Las industrias donde se han erigido barreras de entrada comprenden el tercer campo en el que se observa un comportamiento hipercompetitivo. Como se describió antes en el capítulo, estas barreras incluyen economías de escala, diferenciación de productos, inversiones de capital, costos de cambio, acceso a canales de distribución, ventajas de costos distintas a las economías de escala y políticas públicas. D'Aveni describe cómo los competidores agresivos erosionan estas barreras de entrada tradicionales por medio de

[28] Richard D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* (Nueva York: Free Press, 1994), p. 71.

ocho interacciones estratégicas. Por ejemplo, una piedra angular del éxito global de Dell en la industria de las PCs es una estrategia de ventas directas que evita a los intermediarios y otros canales de distribución. De modo similar, en la industria de la larga distancia, los servicios de rellamada con base en Estados Unidos y en muchas otras partes, permitían a las personas realizar llamadas de larga distancia desde Europa para evitar las tarifas exorbitantes que cobran las empresas públicas de telecomunicaciones.

La primera interacción estratégica dinámica ocurre cuando una empresa construye una "fortaleza" geográfica por medio de la creación y el reforzamiento de las barreras. Después de asegurar un mercado (sobre todo el mercado del país de origen), los competidores comienzan a buscar mercados fuera de la fortaleza. Así, la segunda interacción estratégica dinámica tiene lugar cuando las empresas se enfocan en las fortalezas de los mercados de productos de sus competidores en otros países. La expansión geográfica de Honda fuera de Japón con motocicletas y automóviles (una serie de incursiones que utilizaban tácticas de guerrilla) es un ejemplo claro. La tercera interacción estratégica dinámica se da cuando los titulares realizan contraataques a corto plazo en respuesta a los ataques de guerrilla. Los titulares fuertes pueden tratar de hacer volver al invasor con guerras de precios, inversión en fábricas o introducciones de productos, o pueden adoptar una actitud de esperar y ver antes de responder. En el caso tanto de Harley-Davidson como de la industria automotriz estadounidense con sede en Detroit, la gerencia subestimó y racionalizó en un principio todo el potencial de la amenaza de Honda y otras empresas japonesas. Al darse cuenta de que su empresa era un titular débil, la gerencia de Harley-Davidson no tuvo otra opción más que solicitar la protección del gobierno. El "espacio para respirar" resultante permitió a Harley poner en orden su casa. De modo similar, el gobierno estadounidense escuchó las peticiones de ayuda de Detroit e impuso aranceles y cuotas sobre las importaciones automotrices japonesas. Esto dio tiempo a los Tres Grandes para desarrollar modelos de mejor calidad y eficientes en gasolina para ofrecerlos a los consumidores estadounidenses.

La cuarta interacción estratégica dinámica ocurre cuando el titular se da cuenta de que debe responder de lleno al invasor con respuestas estratégicas para crear nuevos obstáculos. Por ejemplo, los fabricantes automotrices estadounidenses emprendieron una campaña de relaciones públicas que alentaba a los ciudadanos estadounidenses a "Comprar lo americano". La quinta interacción estratégica dinámica sucede cuando los competidores reaccionan a estos nuevos obstáculos. En un intento por evitar las cuotas de importación y apropiarse de la campaña "Compre lo americano", los fabricantes automotrices japoneses construyeron plantas en Estados Unidos. La sexta interacción estratégica dinámica consiste en contraataques a largo plazo por medio de acciones defensivas u ofensivas. La introducción en 1990 de Saturn de GM es un buen ejemplo de una acción defensiva bien formulada y ejecutada. Conforme avanza la primera década del siglo XXI, GM lanza otra acción defensiva; en un intento por defender su marca de fábrica Cadillac de Lexus, Acura e Infiniti, GM desarrolla una estrategia global para Cadillac. La competencia en el tercer campo va en aumento; en la séptima interacción estratégica dinámica, la competencia entre el titular y el nuevo participante se exporta al territorio doméstico del entrante. La amenaza del presidente Clinton de imponer sanciones comerciales contra los fabricantes automotrices japoneses en 1995 tuvo la intención de enviar el mensaje de que Japón necesitaba abrir su mercado automotriz. En 1997, GM intensificó su asalto sobre Japón con la introducción de Saturn. La octava y última interacción estratégica dinámica en este campo consiste en un empate inestable entre los competidores. Con el paso del tiempo, la fortaleza se derrumba a medida que se superan las barreras de entrada, conduciendo a los competidores al cuarto campo.

Como muestra el análisis anterior, la ironía y la paradoja del esquema de hipercompetencia es que, para lograr una ventaja sostenible, ¡las empresas deben buscar una serie de ventajas *no sostenibles*! D'Aveni está de acuerdo con el fallecido Peter Drucker, quien aconsejó hace tiempo que el papel del marketing es la innovación y la creación de nuevos mercados. La innovación comienza con el abandono de lo viejo y obsoleto. Sumantra Ghoshal y Christopher Bartlett hacen un comentario similar en *The Individualized Corporation*:

> Los gerentes están obligados a reenfocar su atención desde una preocupación por definir posiciones de producto-mercado defendibles hacia un interés recién adquirido de cómo desarrollar la capacidad organizacional para percibir y responder con

> rapidez y flexibilidad al cambio... los gerentes de todo el mundo han comenzado a centrarse menos en la tarea de pronosticar y planear y más en el reto de ser altamente sensibles a los cambios incipientes. Su objetivo general es crear una organización que experimente constantemente con las respuestas adecuadas y que después sea capaz de difundir la información y el conocimiento adquiridos de tal manera que toda la organización pueda aprovecharlos. La era de la planeación estratégica evoluciona con rapidez hacia la era del aprendizaje organizacional.[29]

Del mismo modo, D'Aveni alienta a los directivos a reconsiderar y reevaluar el uso de lo que cree son herramientas y máximas estratégicas antiguas. Advierte de los peligros de comprometerse con determinada estrategia o curso de acción. El participante flexible e imposible de predecir puede tener una ventaja sobre el rival inflexible y comprometido. D'Aveni señala que, en la hipercompetencia, el seguimiento de estrategias genéricas da como resultado cuando mucho una ventaja a corto plazo. Las empresas ganadoras son las que suben con éxito por la escalera de una competencia cada vez mayor, no las que se quedan en una posición fija. D'Aveni es también un crítico del modelo de las cinco fuerzas, ya que argumenta que la mejor barrera de entrada es mantener la iniciativa, no organizar un intento defensivo para excluir a los nuevos participantes.

Investigación adicional sobre la ventaja competitiva

Otros investigadores han desafiado la tesis de Porter de que el país de origen de una empresa es la fuente principal de las competencias centrales y la innovación. Por ejemplo, el profesor Alan Rugman de la Universidad de Indiana argumenta que el éxito de empresas basadas en pequeñas economías, como Canadá y Nueva Zelanda, tiene su origen en los "diamantes" encontrados en una serie o combinación específica de países domésticos y relacionados. Por ejemplo, una empresa con sede en un país de la UE puede depender del "diamante" nacional de uno de los otros 26 miembros de la UE. De manera similar, un impacto del TLCAN sobre las empresas canadienses es hacer que el "diamante" de Estados Unidos sea relevante para la creación de competencia. Rugman argumenta que, en esos casos, la distinción entre el país doméstico y el país anfitrión se vuelve confusa. Propone que los directivos canadienses deben considerar un "diamante doble" y evaluar las características tanto de Canadá como de Estados Unidos al formular la estrategia corporativa.[30] En otras palabras, argumenta que, para países pequeños, el país no es la unidad relevante de análisis al formular la estrategia. Más bien, los estrategas corporativos deben ver más allá del país hacia la región o grupos de países estrechamente relacionados. Otros críticos han argumentado que Porter hizo generalizaciones inadecuadas a partir de la experiencia estadounidense, confundiendo la competencia a nivel industrial con el comercio a nivel nacional. En el *Journal of Management Studies*, Howard Davies y Paul Ellis afirman que los países pueden lograr una prosperidad sostenida sin estar orientados hacia la innovación; los autores también señalan la ausencia de fuertes diamantes en las bases de operaciones de muchas industrias globales.[31]

Con respecto a Michael Porter, sus puntos de vista sobre la estrategia corporativa y la ventaja competitiva evolucionaron durante el último cuarto de siglo. En una entrevista reciente, destacó la diferencia entre eficiencia y estrategia operativa. La primera, desde el punto de vista de Porter, tiene que ver con el mejoramiento a través de la competencia basada en el tiempo o la gestión de la calidad total; la última implica "hacer elecciones". Porter explica: "la elección surge de hacer las cosas de manera diferente al rival. Y la estrategia se trata de intercambios, donde decides hacer esto y no aquello. La estrategia es la elección deliberada de no responder a algunos clientes o decidir a qué necesidades de los clientes responderás". Porter no está convencido de la validez de

[29] Sumantra Ghoshal y Christopher Bartlett, *The Individualized Corporation* (Nueva York: HarperBusiness, 1997), p. 71.

[30] Alan M. Rugman y Lain Verbeke, "Foreign Subsidiaries and Multinational Strategic Management: An Extension and Correction of Porter's Single Diamond Framework", *Management International Review* 3, No. 2, 1993, pp. 71-84.

[31] Howard Davies y Paul Ellis, "Porter's Competitive Advantage of Nations: Time for the Final Judgment?" *Journal of Management Studies* 37 No. 8, diciembre de 2000, pp. 1189-1213.

los modelos de ventaja competitiva basados en la competencia central o en las industrias hipercompetitivas. En cuanto a las competencias centrales, Porter comenta:

> Cualquier cosa individual que realiza una empresa por lo general puede ser imitada. La noción total de que tu éxito debe basarse en algunas competencias centrales es una idea que invita a la competencia destructiva. Las empresas exitosas no compiten de esa manera. Integran lo que hacen en una forma muy difícil de copiar. [Los competidores] deben armonizar todo o no han armonizado básicamente nada.

Sobre el tema de la hipercompetencia, Porter dice:

> No creo que nos estemos moviendo hacia un mundo hipercompetitivo en el que no haya intercambios. Es probable nos movamos en la otra dirección. Hay más segmentos de clientes que nunca, más opciones tecnológicas, más canales de distribución. Eso debe crear muchas oportunidades para lograr posiciones únicas.[32]

[32] Tony Jackson, "Why Being Different Pays", *Financial Times,* 23 de junio de 1997, p. 14.

resumen

En este capítulo nos centramos en los factores que ayudan a las industrias y países a lograr una **ventaja competitiva**. De acuerdo con el **modelo de cinco fuerzas** de Porter, la competencia en una industria depende de la amenaza de nuevos participantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y compradores y la rivalidad entre los competidores existentes. Los gerentes pueden usar el modelo de **estrategias genéricas** de Porter para conceptuar las posibles fuentes de ventaja competitiva. Una empresa puede seguir estrategias generales de mercado de **liderazgo en costos** y **diferenciación** o las estrategias más dirigidas de focalización **de costos** y **diferenciación** focalizada. Rugman y D'Cruz han desarrollado un esquema conocido como el **modelo buque insignia** para explicar cómo los sistemas de negocios de red han logrado el éxito en las industrias globales. Hamel y Prahalad propusieron un modelo alternativo para buscar una ventaja competitiva a partir de la **intención estratégica** de una empresa y su uso de la innovación competitiva. Una empresa puede construir capas de ventaja, buscar puntos débiles en los muros de defensa de un competidor, cambiar las reglas del juego o colaborar con sus competidores utilizando su tecnología y conocimiento.

En la actualidad, muchas empresas descubren que la competencia industrial está cambiando de ser un fenómeno puramente doméstico a uno global. Así, el análisis competitivo también debe realizarse a escala global. Además, los expertos en marketing global deben comprender las fuentes nacionales de ventaja competitiva. Porter describió cuatro factores determinantes de **ventaja nacional**. Las **condiciones de los factores** incluyen los recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital y de infraestructura. Las **condiciones de la demanda** incluyen la composición, el tamaño y el patrón de crecimiento de la demanda doméstica. La tasa de crecimiento del mercado doméstico y los medios por los que los productos de un país son impulsados a los mercados extranjeros también afectan las condiciones de la demanda. Los dos últimos factores determinantes son la presencia de **industrias relacionadas y de soporte** y la **naturaleza de la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**. Porter señala que la oportunidad y el gobierno también influyen en la ventaja competitiva de un país. El trabajo de Porter ha sido el catalizador de una nueva investigación prometedora en asuntos de estrategia, incluyendo el trabajo de D'Aveni sobre la **hipercompetencia** y el reciente **modelo de diamante doble** de Rugman para lograr una ventaja competitiva nacional.

preguntas de repaso

1. ¿Cómo una empresa puede medir su ventaja competitiva? ¿Cómo sabe una empresa si está ganando o perdiendo ventaja competitiva? Mencione una empresa global y su fuente de ventaja competitiva.
2. Describa el modelo de cinco fuerzas de Porter de competencia industrial. ¿Qué tan relevantes son las diversas barreras de entrada para el marketing global?
3. ¿En qué forma difiere la red de negocios con cinco socios, o modelo buque insignia, desarrollada por Rugman y D'Aveni del modelo de cinco fuerzas de Porter?
4. Proporcione un ejemplo de una empresa que ilustre cada una de las cuatro estrategias genéricas que dan lugar a una ventaja competitiva: liderazgo general en costos, focalización de costos, diferenciación y diferenciación focalizada.
5. Describa brevemente el modelo de Hamel y Prahalad para lograr una ventaja competitiva.
6. ¿Cómo un país puede lograr una ventaja competitiva?
7. De acuerdo con la investigación actual sobre la ventaja competitiva, ¿cuáles son algunas desventajas de los modelos de Porter?
8. ¿Cuál es la relación, si la hay, entre una ventaja competitiva *nacional* y una ventaja competitiva *empresarial*? Explique y analice su respuesta.

Caso 15-1

Kodak en el siglo XXI: la búsqueda de nuevas fuentes de ventaja competitiva

Eastman Kodak Company está en una encrucijada. Después de inventar la famosa cámara Brownie en 1900, Kodak dominaba como líder indiscutible de los procesos químicos de haluro de plata que constituyeron la base de la industria de la fotografía durante el siglo XX. Las cajas amarillas de película Kodak eran símbolos de la marca. Alguna vez, el negocio de películas de color de la empresa fue una vaca lechera clásica, que representaba hasta el 70 por ciento de los ingresos de Kodak. No obstante, la cultura corporativa conservadora tan arraigada de la empresa, su estructura organizacional burocrática y la estrategia de ritmo lento para la innovación dio como resultado respuestas flojas e infortunadas a los cambios en el mercado de la fotografía. Aunque la gerencia comprendió que la revolución digital estaba cambiando la manera en que los consumidores tomaban, guardaban y tenían acceso a las fotografías, la velocidad del cambio de la fotografía basada en película a la fotografía digital llegó como un impacto. A finales de la década de 1990, Kodak invirtió 1,000 millones de dólares en un formato alternativo basado en película conocido como Advanced Photo System, que fue un fracaso. Entretanto, la empresa mantenía una estrategia de precios altos, lo que permitió a competidores como Fuji vender más barato y ganar participación en el mercado.

Ahora, la gerencia intenta rehacer el modelo de negocios de la empresa en formas fundamentales. Después de ser designado presidente y director general en el año 2000, Daniel Carp reemplazó a la mayor parte del equipo de directores de Kodak con recién llegados que habían trabajado en empresas orientadas a la tecnología, como Hewlett-Packard, Lexmark International y General Electric. Para apoyar su negocio central de películas, Kodak fabricará película de marca privada para su venta fuera de Estados Unidos. Kodak también prometió luchar de manera más enérgica para ganar participación en el mercado con su película de marca recortando precios. Probablemente la acción más drástica es la decisión de dejar de vender cámaras que usan película en el mercado de consumo de Estados Unidos, Canadá y Europa. La única excepción es una línea popular de cámaras desechables de un solo uso. La empresa seguirá desarrollando y comercializando cámaras que usan película en China, India, Europa Oriental y América Latina, donde la gerencia cree que el formato de fotografía tradicional todavía tiene potencial de crecimiento.

Para 2005, el año en que Carp se jubiló y Antonio Perez fue designado presidente y director general, el mercado de cámaras digitales de Estados Unidos se había convertido en un campo de batalla estratégico. Canon ocupó el primer lugar en ventas de cámaras digitales; encabezada por la PowerShot A520, Canon tenía 7 de los 10 modelos más vendidos en Amazon.com. Aunque las cámaras de Canon se diseñan y fabrican en Japón, los ingenieros de la empresa viajan regularmente a Estados Unidos para tener una idea general de las necesidades de consumo. Un analista señaló: "Canon ha desarrollado su herencia con relación a las cámaras y ha sido capaz de lograr que las personas crean en ella como una empresa digital". El mismo analista también fue impresionado por Kodak. Aunque las fuentes tradicionales de ventaja competitiva de la empresa estaban en la película y el procesamiento, "en un corto periodo nos hemos convertido en una fuerte empresa de hardware. Han hecho un trabajo sorprendente", comentó.

"El truco es reducir la estructura de costos del negocio de consumo tradicional. Somos una empresa en transición".

Daniel Carp, ex director general de Eastman Kodak

Dirigir la transición para eliminar la película también requerirá que Kodak redefina sus relaciones con socios comerciales estratégicos. Por ejemplo, Kodak fue durante muchos años el proveedor exclusivo de servicios de procesamiento tradicional de fotografías para la cadena de farmacias Walgreens; la relación, que incluye servicios de una hora, genera alrededor de 500 millones de dólares de ingresos anuales para Kodak. Su archirival Fuji tiene una sociedad cercana con Wal-Mart. Ahora, Fuji también realiza incursiones en Walgreens. Los minilaboratorios proporcionados por Kodak experimentaban fallas frecuentes; a pesar del hecho de que Walgreens estaba comprometida por arrendamientos a largo plazo; el minorista comenzó a instalar minilaboratorios Fuji a un costo de 115 mil dólares por unidad. En este momento, alrededor de una tercera parte de las 4,290 tiendas de Walgreen usan actualmente equipo de minilaboratorio de una hora de Fuji. El sitio Web de procesamiento de fotografías de Walgreen también usa Fuji para procesar impresiones. Para no quedarse atrás, en la exposición comercial de la Photo Marketing Association (Asociación de Marketing de Fotografía) realizada en 2006, Kodak dio a conocer el DSP900, un reemplazo modular del minilaboratorio que produce 900 impresiones por hora a la mitad de precio que los modelos anteriores.

En la actualidad, Kodak instaló alrededor de 60 mil quioscos de fotografía de autoservicio en Estados Unidos que permiten a los clientes imprimir fotografías desde sus cámaras digitales. Fuji también proporciona quioscos dentro de tiendas que exhiben la marca registrada Aladdin. Ahora, Hewlett-Packard también entró al mercado minorista de servicios de fotografía; comenzó instalando quioscos PhotoStudio de 15 mil dólares en tiendas de la cadena Long's Drugs. Matt Troy, analista de Citigroup Investment Research, comentó: "Kodak ha tenido mucho éxito cultivando un ecosistema en el mundo digital. La motivación de H-P es vender más tinta. Los quioscos son algunos popotes más para beber del pozo de tinta".

Preguntas de repaso

1. Evalúe la situación de Kodak en términos del modelo de cinco fuerzas de Porter y de las estrategias genéricas. ¿Qué fuerzas dirigen la competencia en la industria de la fotografía?, ¿qué ha ocurrido con las fuentes tradicionales de ventaja competitiva de Kodak?

2. ¿Considera que la revolución de la fotografía digital se extenderá a China e India más rápidamente de lo que espera la gerencia de Kodak?
3. Durante décadas, Kodak ha sido conocida como la empresa de fotografía de consumo más grande del mundo. En la actualidad, la estrategia de la empresa requiere un cambio hacia el marketing b-to-b, dando énfasis a productos como sistemas de imágenes médicas y sistemas de impresión digital. ¿Qué riesgos presenta este cambio en la dirección estratégica?

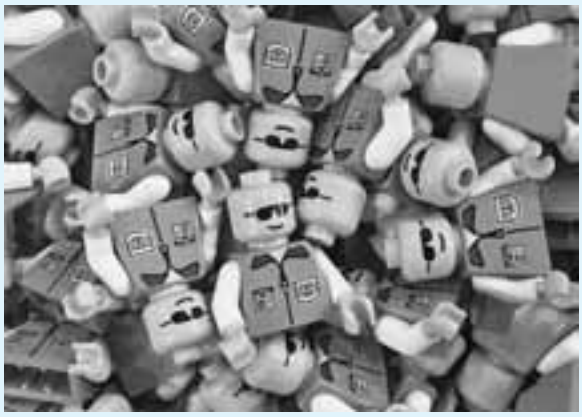
Fuentes: Francesco Guerrera, "Kodak Refocuses on Digital Age", *Financial Times,* 29 de noviembre de 2006, p. 11; William M. Bulkeley, "Kodak Revamps Wal-Mart Kiosks", *The Wall Street Journal,* 6 de septiembre de 2006, p. B2; Damon Darlin, "Hewlett-Packard Decides Store Photo Printing Is Its Turf", *The New York Times,* 23 de febrero de 2006, pp. C1, C17; Jefferson Graham, "Canon, Kodak Face Off in Digital Arena", *USA Today,* 23 de febrero de 2006, p. 3B; James Bandler, "Losing Focus: As Kodak Eyes, Digital Future, A Big Partner Starts to Fade", *The Wall Street Journal,* 23 de enero de 2004, pp. A1, A8; Bandler, "Ending Era, Kodak Will Stop Selling Most Film Cameras", *The Wall Street Journal,* 14 de enero de 2004, p. B1, B4; Bandler, "Kodak Shifts Focus from Film, Betting Future on Digital Lines", *The Wall Street Journal,* 29 de septiembre de 2003, pp. A1, A12.

Caso 15-2

LEGO

The LEGO Company es una empresa global de 1,600 millones de dólares construida con los materiales más sencillos: bloques de plástico que se pueden ensamblar. Desde su base en Dinamarca, el imperio familiar LEGO se extiende por todo el mundo e incluye parques temáticos, ropa y juguetes controlados por computadora. Cada año, la empresa produce alrededor de 14 mil millones de bloques de plástico, así como pequeñas figuras humanas para habitar pueblos y operar aparatos que surgen de la imaginación de la gente joven. Los productos LEGO, que son muy populares entre los niños, están disponibles en más de 130 países; en el estratégico mercado norteamericano, la participación general de la empresa en el mercado de juguetes de construcción ha sido hasta del 80 por ciento. Kjeld Kirk Kristiansen, nieto del fundador de la empresa y principal accionista, sirvió como director general de 1979 a 2004. Kristiansen dice que los productos LEGO se destacan por su "exuberancia, espontaneidad, autoexpresión, interés por los demás e innovación" (el nombre de la empresa proviene de la frase danesa *leg godt*, que significa "jugar bien"). Kristiansen también atribuye el éxito de su empresa a la estima que la marca disfruta entre los padres. "Los padres consideran a LEGO no sólo una fábrica de juguetes, sino también una empresa que ofrece productos que ayudan a aprender y desarrollar nuevas destrezas", comenta.

Sin embargo, durante los últimos años, algunos de esos padres han dejado de ser leales a la empresa. Mega Bloks, una empresa rival con sede en Montreal, Canadá, ha ganado en forma enérgica participación en el mercado con sus coloridos bloques de plástico. Algunos son compatibles con los productos LEGO y todos cuestan por lo general menos que los productos LEGO similares. Los directivos de LEGO creen que la mezcla de resinas de patente de LEGO da como resultado un juguete de mejor calidad. En contraste, Mega Bloks mantiene sus costos bajos usando resinas baratas. Aunque LEGO domina el segmento de 7 a 12 años de edad, Mega Bloks es el participante número uno en el mercado preescolar. Como los bloques de la línea original de Mega Bloks son más grandes y suaves que LEGO, algunos padres creen que son más fáciles de usar por niños muy pequeños. LEGO respondió introduciendo una línea Duplo de bloques de gran tamaño fabricados con el mismo material de la línea central de bloques de la empresa. En últimos años, Mega Bloks introdujo una línea de tamaño medio, así como una línea denominada Micro para el nivel de educación básica. Los bloques Micro se usan indistintamente con los de LEGO. LEGO interpuso una demanda argumentando que la línea Micro copiaba la "apariencia" de los botones de los bloques de LEGO y, por lo tanto, violada la ley canadiense de marcas registradas. El Tribunal Federal de Apelaciones de Canadá rechazó la queja en 2003, concluyendo que el diseño de los bloques es funcional y está autorizado para la protección de marca registrada. En 2004, la Suprema Corte de Canadá anunció que atendería la apelación de LEGO.



"Para muchas personas, la mayor parte del valor de marca está en el bloque, por lo que debemos asegurarnos de que una proporción significativa del negocio permanezca en el campo de los bloques".

Francesco Ciccolella, vicepresidente senior de desarrollo corporativo de LEGO Company

En pocas palabras, Mega Bloks ha prosperado a expensas de LEGO. Las ventas de Mega Bloks se duplicaron entre 2000 y 2003; en contraste, la empresa danesa reportó su primera pérdida (44 millones de dólares) en 1988. Entretanto, Hasbro y otros competidores captan también el mercado de juguetes para armar de 600 millones de dólares. En la década de 1990, la estrategia de LEGO requirió nuevas fuentes de crecimiento más allá de la categoría central de bloques. La empresa desarrolló su propia línea de figuras de acción originales tipo robot. Conocidas como Bionicles, las figuras pueden integrarse a los materiales de construcción tradicionales. Actualmente, la línea Bionicle es la de mayor venta de LEGO; en 2003, Miramax lanzó *Bionicle-Mask of Light*, un personaje animado para el mercado de DVD. Otro nuevo producto, Mybots, fue un juguete para armar de 70 dólares que incluía bloques con chips de computadora integrados para proporcionar luces y sonido. Un Mindstorms Robotics Invention System de 200 dólares permitía a los usuarios construir criaturas controladas por computadora. Para impulsar aún más la marca LEGO, la empresa también estableció alianzas con Walt Disney Company y Lucasfilm, creador de la popular serie *Star Wars*. Du-

rante varios años, las ventas de mercancía bajo licencia relacionada con las franquicias de las populares películas de Harry Potter y Star Wars funcionaron bastante bien.

No obstante, recientemente, aunque la serie de películas de Harry Potter siguió disfrutando de mucho éxito, el interés en la serie de juguetes con el tema de Harry Potter estaba disminuyendo. Después de una desalentadora temporada navideña 2003, LEGO se quedó con millones de dólares de artículos no vendidos. La difícil situación minorista se complicó con la debilidad del dólar con relación a la corona danesa; LEGO anunció una pérdida récord de 166 millones de dólares en 2003. La empresa anunció varias iniciativas dirigidas a restablecer la rentabilidad. Su nueva línea Quattro de grandes y suaves bloques está enfocada al mercado preescolar. Clikits es una línea de bloques en colores pastel dirigida a niñas pequeñas que desean crear joyería.

En 2004, después de varios años de pérdidas, Jørgen Vig Knudstorp sucedió a Kristiansen como director general de Lego. y, reconociendo que las incursiones de la empresa en parques temáticos, ropa para niños y juegos de software habían sido una estrategia equivocada, lanzó una iniciativa de reestructuración. La producción se subcontrató a una empresa de Singapur con instalaciones de producción en México y la República Checa; en los últimos años, se han eliminado más de 2,000 empleos. En 2006. LEGO lanzó una nueva generación de robots programables de la línea Mindstorms. Knudstorp comentó: "Mindstorms es tan básico como quieras, sin llegar a ser un cubo de bloques, que es lo básico de lo básico".

Preguntas de repaso

1. Jørgen Vig Knudstorp se convirtió en director general en 2004. Evalúe las decisiones estratégicas clave que ha tomado, incluyendo la subcontratación, la desinversión de los parques temáticos y el lanzamiento de nuevos juguetes de la línea Mindstorms.
2. En 2004, LEGO continuó con su promoción de entretenimiento y productos promocionales con las nuevas películas de Harry Potter y Spiderman. ¿Cree que ésta sea la estrategia correcta?
3. Use el modelo de estrategias genéricas de Porter y compare a LEGO y Mega Bloks en términos de su respectiva búsqueda de ventaja competitiva.

Fuentes: John Tagliabue, "Taking Their Blocks and Playing Toymaker Elsewhere", *The New York Times,* 20 de noviembre de 2006, p. A4; Lauren Foster y David Ibison, "Spike the Robot Helps LEGO Rebuild Strategy", *Financial Times,* 22 de junio de 2006, p. 18; Ian Austen, "Building a Legal Case, Block by Block", *The New York Times,* 2 de febrero de 2005, p. C6; Joseph Pereira y Christopher J. Chipello, "Battle of the Block Makers", *The Wall Street Journal,* 4 de febrero de 2004, pp. B1, B4; Clare MacCarthy, "Deputy Chief Sacked as LEGO Tries to Rebuild", *Financial Times,* 9 de enero de 2004, p. 19; Majken Schultz y Mary Jo Hatch, "The Cycles of Corporate Branding: The Case of the LEGO Company", California Management Review 46, No. 1, otoño de 2003, pp. 6-26; Meg Carter, "Building Blocks of Success", *Financial Times,* 30 de octubre de 2003, p. 8; Peter Marsh, "LEGO Builds Its Future", *Financial Times,* 16-17 de marzo de 1996, p. 9.

16 Liderazgo, organización y responsabilidad social corporativa

Sony Corporation es una leyenda en la industria electrónica de consumo global. Su reputación en innovación e ingeniería la ha convertido en la envidia de sus rivales. Durante décadas, los consumidores conscientes de la calidad pagaron precios altos por los televisores a color Trinitron de la empresa. Sony fue un participante clave en el desarrollo de la VCR y prácticamente inventó el estéreo personal con su línea de productos Walkman. Sony participó en el desarrollo del formato de disco compacto para música. Los diversos modelos de PlayStation disfrutan de una participación dominante en el mercado de consolas de videojuegos del 70 por ciento. Sin embargo, en los primeros años del siglo XXI, la tan elogiada innovación y mecanismo de marketing de Sony parecían tambalearse. La empresa no anticipó la rápida aceptación de los consumidores por los televisores LCD y de plasma de pantalla plana y ancha, y el Walkman fue opacado por el iPod y la iTunes Music Store de Apple. En 2005, una caída del precio de las acciones ocasionó la renuncia del presidente y director general Nobuyuki Idei. Sir Howard Stringer, un estadounidense nacido en Gales que recibió el título de caballero en el año 2000, fue designado en lugar de Idei. Aunque Stringer había estado a cargo de las operaciones estadounidenses de Sony, su nombramiento al máximo puesto fue una sorpresa para algunos observadores, ya que no es japonés ni ingeniero. Una de sus primeras prioridades sería unir la separación entre las empresas de medios de Sony, que incluyen música, juegos y películas cinematográficas y sus empresas de hardware. Sir Howard mismo declaró: "debemos lograr que la relación entre el contenido y los equipos se maneje de una manera fluida".

Este capítulo se centra en la integración de cada elemento de la mezcla de marketing en un plan total que aborde las oportunidades y amenazas en el entorno del marketing global. El nombramiento de Howard Stringer para el puesto más alto de Sony ilustra algunos de los retos que enfrentan los líderes de negocios en el siglo XXI: deben ser capaces de articular una visión global coherente y una estrategia que integre eficiencia global, sensibilidad local y apalancamiento. El líder es también el arquitecto de un diseño de organización que sea adecuado para la estrategia de la empresa. Por último, el líder debe asegurarse de que la organización adopte un enfoque proactivo hacia la responsabilidad social corporativa.

Cuando Sir Howard Stringer fue designado presidente y director general de Sony en 2005, se convirtió en el primer director no japonés en la historia del gigante de la electrónica de consumo. A su predecesor, Nobuyuki Idei (izquierda), se le atribuye la planeación de la recuperación de Sony a fines de la década de 1990. Ahora, Sir Howard enfrenta nuevos retos. Ha recibido elogios por la última consola de videojuegos de Nintendo, el Wii, llamándola, "un modelo de negocios muy bueno". No obstante, Sir Howard también confía en que el PS3 de Sony va en camino de anunciar ganancias sólidas en ventas, en especial cuando el precio se reduce y hay más títulos de juegos disponibles. En cuanto al tema de la compensación de directivos, Sir Howard cree que, de acuerdo con los estándares estadounidenses, "los directivos japoneses están muy mal pagados". Pero, en una entrevista reciente agregó: "la mayoría de los directivos de Japón no trabajan tan sólo por dinero, sino que están motivados por algo más".[1]

LIDERAZGO

El marketing global requiere un liderazgo excepcional. Como se señaló a lo largo de este libro, la característica distintiva de una empresa global es su capacidad de formular e implementar estrategias globales que hagan uso del aprendizaje obtenido a nivel mundial, respondan por completo a las necesidades y los deseos locales, y aprovechen el talento y la energía de cada miembro de la organización. Esta tarea heroica requiere visión y sensibilidad globales a las necesidades locales. En general, el reto para el líder es dirigir los esfuerzos y la creatividad de todos los que trabajan en la empresa hacia un esfuerzo global que dé el mejor uso a los recursos organizacionales para aprovechar las oportunidades globales. Carly Fiorina, ex directora de Hewlett-Packard, dijo en su discurso de graduación en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en 2002:

> El liderazgo no se trata de jerarquía, título o estatus; se trata de tener influencia y dominar el cambio. El liderazgo no se trata de hacer alarde de derechos, batallas o incluso la acumulación de riqueza; se trata de relacionarse y participar en múltiples niveles. Se trata de desafiar las mentes y cautivar los corazones. En esta era, el liderazgo se trata de otorgar facultades a otros para que decidan por sí mismos. El liderazgo es otorgar facultades a otros para que alcancen todo su potencial. Los líderes ya no pueden ver la estrategia y la ejecución como conceptos abstractos, sino deben reconocer que ambos elementos tienen que ver finalmente con las personas.[2]

Una tarea importante del liderazgo es integrar creencias, valores, políticas y el alcance geográfico esperado de las actividades de una empresa. Los miembros de cada unidad operativa, usando la declaración de la misión o un documento similar como referencia y guía, deben asumir sus responsabilidades inmediatas y cooperar al mismo tiempo con los expertos funcionales, en productos y nacionales en diferentes

1 Aline van Duyn, "View from the Top: Sir Howard Stringer", *Financial Times,* 15 de junio de 2007, p. 10.
2 Carleton "Carly" S. Fiorina, Commencement Address, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 2 de junio de 2000. Vea también "It's Death if You Stop Trying New Things", *Financial Times,* 20 de noviembre de 2003, p. 8.

sitios. Sin embargo, una cosa es explicar la visión y otra completamente distinta asegurar un compromiso con ella a través de la organización. Como se comentó en el capítulo 1, el marketing global implica participar en actividades de negocios significativas fuera del país de origen. Esto significa exponerse a diferentes idiomas y culturas. Además, el marketing global implica la aplicación hábil de conceptos, consideraciones y estrategias específicos. Estas tareas representan un cambio importante, sobre todo en empresas estadounidenses con una larga tradición de enfoque doméstico. Cuando la iniciativa de "volverse global" se recibe con escepticismo, el director general debe ser un agente de cambio que prepare y motive a los empleados.

David Whitwam, ex director general de Whirlpool, describió sus propias iniciativas con respecto a esto a principios de la década de 1990:

> Cuando anunciamos la adquisición de Philips, viajé a cada lugar de la empresa, platiqué con nuestro personal, le expliqué por qué esto era tan importante. La mayoría se opuso a la decisión pues pensaban, "¿estamos invirtiendo miles de millones de dólares en una empresa que ha estado perdiendo dinero durante 10 años? ¿Tomaremos recursos que podríamos usar aquí mismo y los enviaremos a través del Atlántico porque pensamos que la industria se está volviendo 'global'?, ¿Qué demonios significa eso?"[3]

Jack Welch encontró una resistencia similar en GE. Él comentó: "cuanto más bajo te encuentres en la organización, menos claro será que la globalización es una gran idea". Paolo Fresco, ex vicepresidente de GE, explicó:

> Para ciertas personas, la globalización es una amenaza sin recompensas. Ves al ingeniero de equipos de rayos X de Milwaukee y no hay ninguna ventaja en esto para él. Corre el riesgo de perder su empleo, corre el riesgo de perder autoridad, ya que podría descubrir que su jefe es un tipo que ni siquiera sabe hablar su idioma.[4]

Además de "vender" sus visiones, la alta dirección tanto de Whirlpool como de GE se enfrenta a la formidable tarea de crear un grupo de directivos orientados globalmente. Los líderes corporativos de otras partes del mundo afrontan retos similares. Por ejemplo, Uichiro Niwa, ex presidente de ITOCHU Corporation, tomó medidas para asegurarse de que más de los 115 mil millones de dólares de transacciones anuales de la sociedad mercantil se llevaran a cabo en línea.[5] También cambió radicalmente su manera de comunicarse con los empleados. Utilizaba más el correo electrónico, una práctica que hasta hace poco era casi desconocida en Japón. Además convocó a reuniones y conferencias personales con los empleados para pedir sugerencias y escuchar quejas. Esto también representó un cambio drástico en la manera de dirigir las empresas japonesas; se esperaba, por tradición, que los empleados de niveles inferiores aceptaran las órdenes de la alta gerencia sin cuestionarlas.

Nacionalidad de la alta dirección

Muchas empresas con mentalidad global se dieron cuenta de que la mejor persona para ocupar un puesto de alta dirección o en el consejo de administración no es necesariamente alguien nacido en su país de origen. Christopher Bartlett de Harvard Business School comenta sobre las empresas estadounidenses y señala:

> Las empresas descubren que poseen una cartera de recursos humanos a nivel mundial, que su técnico más brillante podría provenir de Alemania o su mejor gerente de finanzas de Inglaterra. Comienzan a utilizar sus recursos humanos mundiales y, conforme lo hagan, no será sorprendente ver personas no estadounidenses llegar a la alta dirección.[6]

---

3 William C. Taylor y Alan M. Webber, *Going Global: Four Entrepreneurs Map the New World Marketplace* (Nueva York: Penguin Books USA, 1996), p. 12.

4 Noel M. Tichy y Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (Nueva York: HarperBusiness, 1994), p. 227.

5 Robert Guth, "Facing a Web Revolution, a Mighty Japanese Trader Reinvents Itself", *The Wall Street Journal*, 27 de marzo de 2000, p. B1.

6 Kerry Peckter, "The Foreigners Are Coming", *International Business*, septiembre de 1993, p. 53.

La habilidad para hablar idiomas extranjeros es una diferencia entre los directivos nacidos y criados en Estados Unidos y los nacidos y criados en otras partes. Por ejemplo, el U.S. Department of Education (Departamento de Educación de Estados Unidos) informó recientemente que 200 millones de niños chinos estudian inglés; en contraste, ¡sólo 24 mil niños estadounidenses estudian chino! Roberto Goizueta, el director general cubano de Coca-Cola fallecido en 1997, hablaba inglés, español y portugués; Alexander Trotman, ex director general de Ford, nació en Inglaterra y habla inglés, francés y alemán. Sigismundus W.W. Lubsen, ex presidente y director general de Quaker Chemical Corporation, es un buen ejemplo de un director cosmopolita actual. Lubsen, nacido en los Países Bajos y educado en Rótterdam y Nueva York, y que habla holandés, inglés, francés y alemán, dice: "tuve la suerte de nacer en un lugar donde si manejas durante una hora en cualquier dirección, te encuentras en un país diferente, hablando un idioma distinto. Esto me hacía sentir muy confiado al viajar por diferentes culturas".[7] La tabla 16-1 muestra otros ejemplos de líderes corporativos que no son nativos del país donde se ubican las oficinas generales.

Como se señaló en la introducción del capítulo, Howard Stringer es el director general de Sony. No obstante, en términos generales, las empresas japonesas han estado renuentes a colocar a nacionales no japoneses en puestos altos. Durante años, sólo Sony, Mazda y Mitsubishi tuvieron extranjeros en sus consejos de administración. Sin embargo, en marzo de 1999, después de que Renault SA adquirió una participación del 36.8 por ciento en Nissan Motor, la empresa francesa designó a un brasileño, Carlos Ghosn, como presidente. Ghosn, un extranjero, debía actuar enérgicamente para recortar costos y realizar cambios drásticos en la estructura de Nissan. Además introdujo dos palabras nuevas en el léxico de Nissan: *velocidad* y *compromiso*. La iniciativa de recuperación de Ghosn fue tan exitosa que su biografía y proezas se han exaltado en *Big Comic Story*, una historieta que es popular entre los ejecutivos de niveles inferiores.[9] administrativos.

"Al final no importa si el director general es japonés o no. Mitsubishi es una empresa japonesa".[10]

Rolf Eckrodt, director general de Mitsubishi Motors

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

Wall Street Journal: "Gran parte de su equipo de gerentes ha nacido y se ha educado en Nokia. ¿Qué hace para fomentar la mentalidad global internacional?"

Jorma Ollila, presidente de Nokia: "El hecho es que somos globales, verdaderamente globales, por lo que estamos presentes en todos los mercados importantes, y 1 por ciento de nuestras ventas se realizan en nuestro mercado doméstico, donde se lleva a cabo 65 por ciento de la I+D y reside la alta dirección. Eso es en realidad un problema.

"Debes haber tenido una buena exposición internacional, con la esperanza de trabajar en el extranjero de tal manera que hayas superado realmente algunos retos internacionales desafiantes. Después, rotamos mucho, por lo que hay muchos expatriados finlandeses en el extranjero, y una tercera parte de nuestros expatriados son estadounidenses no finlandeses establecidos en Tailandia y canadienses establecidos en China. Es un *modus operandi*, pero es una cuestión difícil".[8]

Fuente: The Wall Street Journal *(edición occidental) por David Pringle y Raju Narisetti. Copyright 2003 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Textbook a través del Copyright Clearance Center.*

7 Peckter, p. 58.
8 David Pringle y Raju Narisetti, "Guiding Nokia in Technology's Rough Seas", *The Wall Street Journal,* 24 de noviembre de 2003, pp. B1, B2.
9 Norihiko Shirouzu, "U-Turn: A Revival at Nissan Shows There's Hope for Ailing Japan Inc.", *The Wall Street Journal,* 16 de noviembre de 2000, pp. A1, A10. Vea también Todd Zaun, "Look! Up in the Sky! It's Nissan's Chief Executive!" *The Wall Street Journal,* 27 de diciembre de 2001, p. B1.
10 Todd Zaun, "Now at the Helm, Eckrodt Must Produce Results at Mitsubishi", *The Wall Street Journal,* 29 de marzo de 2002, p. A11.

Tabla 16-1

¿Quién está al mando? Directivos de 2006

Empresa (país de las oficinas generales)	Directivo (nacionalidad)	Puesto
Cadbury Schweppes PLC (Gran Bretaña)	Todd Stitzer (Estados Unidos)	Director general
Carrefour (Francia)	José-Luis Duran (España)	Presidente del consejo directivo
Coca-Cola Company (Estados Unidos)	E. Neville Isdell (Irlanda del Norte)	Presidente y director general
Eastman Kodak (Estados Unidos)	Antonio Perez (España)	Presidente, Presidente y director general
Ford Motor Company (Estados Unidos)	Nick Scheele (Gran Bretaña)	Presidente y director de operaciones
L'Oréal SA (Francia)	Lindsay Owen-Jones (Gran Bretaña)	Presidente
Mitsubishi Motors (Japón)	Rolf Eckrodt (Alemania)	Director general
Nissan Motor (Japón)	Carlos Ghosn (Brasil)	Copresidente, Presidente y director general; Presidente y director general de Nissan Norteamérica
Pearson PLC (Gran Bretaña)	Marjorie Scardino (Estados Unidos)	Director general
PepsiCo (Estados Unidos)	Indra K. Nooyi (India)	Director general
Reuters Group PLC (Gran Bretaña)	Tom Glocer (Estados Unidos)	Director general
Samsung Electronics (Corea)	David Steel (Gran Bretaña)	Vicepresidente de desarrollo de negocios
Schering-Plough (Estados Unidos)	Fred Hassan (Pakistán)	Presidente, Presidente y director general
Sony (Japón)	Howard Stringer (Gales)	Presidente y director general
Sual (Rusia)	Chris Norval (Sudáfrica)	Director general
Wolters Kluwer NV (Países Bajos)	Nancy McKinstry (Estados Unidos)	Presidente y director general

Liderazgo y competencia central

La competencia central, un concepto desarrollado por los expertos en estrategia global C. K. Prahalad y Gary Hamel, se presentó en el capítulo 15. En la década de 1980, muchos directivos de empresas fueron evaluados en su capacidad para reorganizar sus corporaciones. En la década de 1990, Prahalad y Hamel creían que los directivos eran evaluados en su capacidad para identificar, fomentar y aprovechar las competencias centrales que posibilitaban el crecimiento. En pocas palabras, una **competencia central** es algo que una organización puede hacer mejor que sus competidores. Prahalad y Hamel señalan que una competencia central tiene tres características:

- Proporciona acceso potencial a una amplia variedad de mercados.
- Hace una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente.
- Debe ser difícil de imitar por los competidores.

Tabla 16-2

Responsabilidad por el marketing global

Empresa (país de las oficinas generales)	Directivo	Puesto/título
adidas-Solomon (Alemania)	Erich Stamminger	Vicepresidente senior de marketing global
Apple Computer (Estados Unidos)	Greg Joswiak	Vicepresidente mundial de marketing de producto iPod
Calvin Klein (Estados Unidos)	Kim Vernon	Vicepresidente senior de publicidad, marketing y comunicaciones globales
Coca-Cola (Estados Unidos)	Mary Minnick	Presidente de marketing, estrategia e innovación globales
DaimlerChrysler (Estados Unidos/Alemania)	George Murphy	Vicepresidente senior de marketing global
Kraft Foods (Estados Unidos)	Betsy D. Holden	Presidente de marketing global y desarrollo de categorías
McDonald's (Estados Unidos)	Larry Light	Director global de marketing
Procter & Gamble (Estados Unidos)	Jim Stengel	Director global de marketing
Reebok International (Estados Unidos)	Muktesh Pant	Vicepresidente de marketing de marcas globales
Warner Music (Estados Unidos)	John Reid	Vicepresidente ejecutivo de Warner Music International

Indra Nooyi, presidenta y directora general de PepsiCo, se enfrenta al aumento de precios de materias primas y a la escasa demanda de bebidas gaseosas en Estados Unidos. A pesar de estas amenazas, Nooyi cree que la estrategia actual del gigante de las botanas y bebidas va por buen camino. En los últimos trimestres, los resultados más sólidos corresponden a la división internacional de crecimiento rápido de PepsiCo. Las ventas de botanas son particularmente fuertes en México y Rusia; el volumen de ventas internacionales de sus marcas de bebidas también aumenta, sobre todo en el Medio Oriente, Argentina, China y Brasil.

Es probable que pocas empresas desarrollen un liderazgo mundial en más de cinco o seis competencias fundamentales. A la larga, una organización obtendrá su competitividad global de su habilidad para llevar al mercado productos de alta calidad y bajo costo más rápido que sus competidores. Para logarlo, una organización debe ser vista como una cartera de competencias más que una cartera de negocios. En algunos casos, una empresa posee los recursos técnicos para crear competencias, pero sus principales directivos carecen de la visión para hacerlo. Jorma Ollila, presidente de Nokia de Finlandia, señaló: "el diseño es un componente básico de la marca [Nokia]. Es fundamental para la creación de nuestros productos y es una competencia central integrada en toda la empresa".[11] El comentario de Ollila subraya el hecho de que los directivos actuales deben redefinir el concepto de corporación si desean implementar el concepto de competencias centrales. Además, la tarea de la dirección debe ser vista como la creación tanto de competencias como de los medios administrativos para integrar los recursos a través de múltiples negocios.[12] La tabla 16-2 enumera algunas de las personas responsables del marketing global en empresas seleccionadas.

ORGANIZACIÓN DEL MARKETING GLOBAL

La meta de la **organización** del marketing global es encontrar una estructura que permita a la empresa responder a las diferencias significativas presentes en el entorno de mercado y asegurar al mismo tiempo la difusión del conocimiento y experiencia corporativos de los mercados nacionales a través de todo el sistema corporativo. La lucha entre el valor del conocimiento y la coordinación centralizados y la necesidad de una respuesta individualizada a la situación local crea una tensión constante en la organización del marketing global. Un aspecto decisivo en la organización de marketing global es cómo lograr un equilibrio entre la autonomía y la integración. Las subsidiarias

[11] Neil McCartney, "Squaring Up to Usability at Nokia", *Financial Times-IT Review Telecom World*, 13 de octubre de 2003, p. 4.

[12] C. K. Prahalad y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* 68, No. 3, mayo-junio de 1990, pp. 79-86.

necesitan autonomía para adaptarse a su entorno local, pero la empresa en conjunto necesita integración para implementar la estrategia global.[13]

Cuando la gerencia de una empresa local decide perseguir una expansión internacional, surge de inmediato la cuestión de cómo organizarla. ¿Quién debe ser responsable de esta expansión? ¿Las divisiones de productos deben operar directamente o es necesario establecer una división internacional? ¿Las subsidiarias de países individuales deben reportar directamente al presidente de la empresa o es necesario asignar a un director corporativo especial para que asuma la responsabilidad de tiempo completo de las actividades internacionales? Después de tomar la decisión de cómo organizar las operaciones internacionales iniciales, una empresa en crecimiento se enfrenta a varios puntos de reevaluación durante el desarrollo de sus actividades de negocios internacionales. ¿Una empresa debe abandonar la estructura de división internacional y, si es así, qué estructura alternativa debe adoptar? ¿Debe establecer oficinas generales de área o regionales? ¿Cuál debe ser la relación entre los directivos de las oficinas corporativas, regionales y de las subsidiarias? Específicamente, ¿cómo debe organizar la función de marketing? ¿En qué medida los directores de marketing regionales y corporativos deben involucrarse en la dirección de marketing de las subsidiarias?

Aun las empresas con muchos años de experiencia compitiendo alrededor del mundo consideran necesario ajustar sus diseños organizacionales en respuesta al cambio del entorno. Quizá no fue una sorpresa que, durante su cargo en Quaker Chemical, Sigismundus Lubsen prefirió una estrategia global para el diseño organizacional sobre una estrategia doméstica e internacional. Aconsejó a Peter A. Benoliel, el director general predecesor, que las unidades de Holanda, Francia, Italia, España e Inglaterra reportaran a un vicepresidente regional en Europa. Lubsen recordó: "vi que no sería muy complicado poner a todas las unidades europeas bajo un denominador común".[14]

A medida que los mercados se globalizan y Japón abre su propio mercado a una mayor competencia del extranjero, es probable que cada vez más empresas japonesas dejen sus patrones de organización tradicionales. Muchas de las empresas japonesas analizadas en este libro califican como empresas globales o transnacionales porque atienden mercados mundiales, abastecen a nivel global o hacen ambas cosas. No obstante, el conocimiento se crea comúnmente en las oficinas generales de Japón y después se transfiere a otras unidades nacionales. Por ejemplo, Canon disfruta de una gran reputación en productos de procesamiento de imágenes, innovadores y de clase mundial, como las impresoras de inyección de tinta y las impresoras láser. En los últimos años, Canon delegó más control a las subsidiarias, contrató a más personal de staff y gerencial no japonés y asimiló más innovaciones no desarrolladas en Japón. En 1996, la responsabilidad de I+D de software pasó de Tokio a Estados Unidos, la responsabilidad de las telecomunicaciones a Francia y la traducción de lenguaje informático a Gran Bretaña. Fujio Mitarai, presidente de Canon, explicó: "las oficinas generales de Tokio no lo saben todo. Su trabajo debe ser proporcionar capital de bajo costo, mover a la alta dirección entre regiones y presentar iniciativas de inversión. Más allá de eso, las subsidiarias locales deben asumir la responsabilidad total de la dirección. Aún no llegamos hasta ahí, pero avanzamos paso a paso en esa dirección". Toru Takahashi, director de I+D, comparte esta visión y comenta: "acostumbrábamos pensar que debíamos mantener la investigación y el desarrollo en Japón, pero eso ha cambiado". A pesar de estos cambios, el consejo de administración de Canon incluye únicamente nacionales japoneses.[15]

[13] George S. Yip, *Total Global Strategy* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 179.
[14] Kerry Peckter, "The Foreigners Are Coming", *International Business*, septiembre de 1993, p. 58.
[15] William Dawkins, "Time to Pull Back the Screen", *Financial Times*, 18 de noviembre de 1996, p. 12. Vea también Sumantra Ghoshal y Christopher A. Bartlett, *The Individualized Corporation* (Nueva York: Harper Perennial, 1999), pp. 179-181.

No existe una estructura organizacional correcta única para el marketing global. Incluso dentro de una industria específica, las empresas mundiales han desarrollado diferentes respuestas estratégicas y organizacionales a los cambios que surgen en sus entornos.[16] Con todo, es posible hacer algunas generalizaciones. Los competidores globales de vanguardia comparten una característica estratégica de diseño organizacional: su estructura corporativa es plana y sencilla, en vez de alta y compleja. El mensaje es claro: el mundo es suficientemente complicado, por lo que no hay necesidad de contribuir a la confusión con una estructura interna compleja. Las estructuras simples aumentan la velocidad y la claridad de la comunicación y permiten la concentración de energía organizacional y recursos valiosos en el aprendizaje, más que en el control, la vigilancia y la presentación de informes.[17] Según David Whitwam, ex director general de Whirlpool: "debes crear una organización cuyo personal sea adepto a intercambiar ideas, procesos y sistemas a través de las fronteras, personas que estén absolutamente libres del síndrome 'no inventado aquí', y que trabajen constantemente en equipo para identificar las mejores oportunidades globales y los mayores problemas globales que enfrenta la organización".[18]

Una empresa geográficamente dispersa no puede limitar su conocimiento al producto, la función y el territorio doméstico. El personal de la empresa debe adquirir conocimientos sobre la compleja serie de acuerdos sociales, políticos, económicos e institucionales que existen en cada mercado internacional. Muchas empresas inician con acuerdos específicos como hacer que todas las subsidiarias extranjeras reporten a un vicepresidente designado o al presidente. A la larga, esas empresas establecen una división internacional para dirigir su nuevo negocio geográficamente disperso. Sin embargo, es evidente que la división internacional de la empresa multiproducto es un arreglo organizacional inestable. Conforme una empresa crece, su estructura organizacional inicial da lugar con frecuencia a diversas estructuras alternativas.

En el entorno global competitivo en cambio constante del siglo XXI, las corporaciones deberán encontrar formas nuevas y más creativas de organización. Se requieren nuevas formas de flexibilidad, eficiencia y sensibilidad para satisfacer las demandas de los mercados en globalización. La necesidad de ser rentable, estar orientado hacia el cliente, ofrecer la mejor calidad y proporcionarla con rapidez son algunas de las realidades globales de hoy en día. Recientemente, varios autores han descrito nuevos diseños de organización que representan respuestas para el entorno competitivo actual. Estos diseños reconocen la necesidad de encontrar estructuras más sensibles y flexibles, nivelar la organización y emplear equipos. Reconocen la necesidad de desarrollar redes, fomentar relaciones más fuertes entre los participantes y aprovechar la tecnología. Estos diseños también reflejan una evolución de las estrategias para lograr la eficacia organizacional. A principios del siglo XXI, Frederick Taylor argumentaba que todos los dirigentes empresariales debían ver el mundo de la misma manera. Después llegaron los teóricos de la contingencia, quienes dijeron que las organizaciones eficaces se diseñan a sí mismas para igualar sus condiciones. Estas dos teorías básicas se reflejan en las actuales obras populares escritas sobre dirección. Henry Mintzberg señaló: "para Michael Porter, la eficacia reside en la estrategia, en tanto que para Tom Peters lo que cuenta son las operaciones, si se ejecuta cualquier estrategia con excelencia".[19]

[16] Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989), p. 3.

[17] Vladimir Pucik, "Globalization and Human Resource Management", en V. Pucik, N. Tichy y C. Barnett (eds.), *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization* (Nueva York: J. Wiley & Sons, 1992), p. 70.

[18] Regina Fazio Maruca, "The Right Way to Go Global: An Interview with Whirlpool CEO David Whitwam", *Harvard Business Review* 72, No. 2, marzo-abril de 1994, p. 137.

[19] Henry Mintzberg, "The Effective Organization: Forces and Forms", *Sloan Management Review* 32, No. 2, invierno de 1991, pp. 54-55.

Kenichi Ohmae ha escrito ampliamente sobre las implicaciones de la globalización en el diseño de la organización. Recomienda un tipo de "superestructura global" ubicada en el nivel más alto de tal manera que proporcione una visión del mundo como una unidad común. Los miembros de la dirección de esta unidad son responsables de asegurar que el trabajo se lleve a cabo en el mejor lugar y de coordinar el movimiento eficiente de información y productos a través de las fronteras. Por debajo de este nivel, Ohmae visualiza unidades organizacionales asignadas a regiones "gobernadas por economías de servicio y economías de escala en información". En la visión del mundo de Ohmae, hay 30 regiones con poblaciones que varían de 5 a 20 millones de habitantes. Por ejemplo, China sería considerada como varias regiones distintas; lo mismo ocurriría con Estados Unidos. La primera tarea del director general en una organización como ésa es adquirir una orientación hacia la unidad común que es la esfera de negocios sin fronteras, de manera muy similar a como un astronauta vería la Tierra desde el espacio. Entonces, en un acercamiento, el director general intenta identificar diferencias. Ohmae explica:

> Un director general debe ver la economía global en conjunto y asignar los recursos de la empresa donde capten la mayor participación en el mercado de las regiones más atractivas. Probablemente, a medida que te acercas desde el espacio exterior, ves una región por el noroeste del Pacífico, cerca de Puget Sound, que está llena de vitalidad y próspera. Después, reconoces la región que va de Nueva York a Boston que sigue en condiciones pésimas. Podrías ver una concentración floreciente de empresas de computadoras y editores de software alrededor de Denver y concentracio-

el resto de la historia

Un estadounidense toma el mando de Sony

Los escritores sobre administración usan con frecuencia términos como *silos, tubos de estufa* o *chimeneas* para describir una organización en la que operan unidades de negocios autónomas con sus propias agendas y una interdependencia horizontal mínima. Ésta era la situación de Sony, donde las rivalidades internas entre diferentes unidades de ingeniería (por ejemplo, los grupos de PCs y Walkman) estaban arraigadas en la cultura corporativa y eran consideradas como saludables.

Las rivalidades entre corporaciones eran especialmente evidentes a medida que Sony se preparaba para el lanzamiento de Connect en 2004, un servicio de música pagada en línea para competir con iTunes de Apple. El grupo de computadoras personales de Sony desarrolló el software; debía reproducirse en una nueva generación de equipos Walkman, creados por la unidad de audio portátil de la empresa. Entretanto, la dirección de la división de música de la empresa (Sony posee las marcas Columbia, Epic y RCA y su lista de artistas incluye a Aerosmith y Outkast) insistió en establecer medidas estrictas de protección de copias debido a inquietudes con respecto a la piratería. Como director de las operaciones estadounidenses de Sony, Sir Howard había dado su apoyo al servicio; no obstante, no pudo lograr que las diferentes divisiones de Sony trabajaran juntas. No es de sorprender que los consumidores recibieran a Connect con poco entusiasmo, ya que tiene una historia de desarrollo algo desarticulada.

Como el negocio de electrónica de consumo de Sony representa más de dos terceras partes de las ventas mundiales de Sony, era importante infundir nueva vida a la unidad. Para lograrlo, Sir Howard desarrolló un plan de reestructuración que requirió recortar 10 mil empleos, reducir el número de sitios de manufactura de 65 a 54 y eliminar algunos productos poco rentables. En un intento por mejorar la comunicación horizontal, también fusionó algunas de las unidades de negocios electrónicos.

La reducción de costos es sólo parte de la historia. Incrementar los ingresos con nuevos productos también es crucial para la recuperación de Sony. Sir Howard cree que el negocio de televisores de Sony se recuperará, gracias en parte a la nueva línea Bravia de televisores de alta definición. La empresa también lanzó un libro electrónico. Aunque Sir Howard tenía muchas esperanzas con el lanzamiento de la consola de videojuegos PlayStation 3 a mediados de 2006, algunos problemas de producción retrasaron la introducción hasta noviembre. Al finalizar la decisiva temporada de compras navideñas, los observadores de la industria declararon como ganador al Wii de Nintendo en las guerras de consolas de videojuegos.

¿Logrará Sir Howard la recuperación de Sony? Aunque algunos lo consideran un forastero, es conocido por su estilo de no confrontación. Debido a la complejidad de Sony, Sir Howard dependerá en gran medida de las destrezas de sus gerentes japoneses. Al hablar de su equipo de gerentes, Sir Howard explica: "Tuve que hacer dos cosas: desarrollar esas relaciones y convencerlo de que el tipo de cambios que tenía en mente valdría la pena". William Ouchi, autor de *Theory Z*, dice: "Sony atraviesa por el importante reposicionamiento que Intel ha experimentado y por el que AOL está pasando. Desde el hardware hasta el software y desde las comunicaciones hasta el contenido, cada segmento de estas industrias se ha vuelto caótico".

Sixty Minutes, el programa tipo revista de la CBS, transmitió recientemente un perfil de Sir Howard. Hay un DVD disponible del programa y es un excelente complemento para el análisis del texto.

Fuentes: Yukari Iwatani Kane, "Sony Expects to Trim PS3 Losses, Plans More Games, Online Features", The Wall Street Journal, *18 de mayo de 2007, p. B4; Phred Dvorak, "Sony Aims to Cut Costs, Workers to Revive Its Electronics Business",* The Wall Street Journal, *23 de septiembre de 2005, p. A5; Dvorak, "Out of Tune: At Sony, Rivalries Were Encouraged; Then Came iPod",* The Wall Street Journal, *29 de junio de 2005, pp. A1, A6; Lorne Manly y Andrew Ross Sorkin, "Choice of Stringer Aims to Prevent Further Setbacks",* The New York Times, *8 de marzo de 2005, pp. C1, C8; Dvorak y Merissa Marr, "Shock Treatment: Sony, Lagging Behind Rivals, Hands Reins to a Foreigner",* The Wall Street Journal, *7 de marzo de 2005, pp. A1, A8.*

nes similares en torno a Dallas-Fort Worth. A lo largo de la costa de California y en partes de Nueva Inglaterra verás regiones que son fuertes centros de atención médica y biotecnología. Como director general, ahí es donde asignas tus recursos y das mayor énfasis.[20]

Las empresas exitosas, las verdaderas ganadoras globales, deben tener tanto buenas estrategias como buena ejecución.

Patrones de desarrollo organizacional internacional

Las organizaciones varían en términos del tamaño y del potencial de los mercados globales captados, así como de la competencia gerencial local en diferentes mercados nacionales. Probablemente surjan presiones contradictorias debido a la necesidad de adquirir conocimientos técnicos y del producto, experiencia funcional en marketing, finanzas y operaciones, y conocimientos del área y del país. Puesto que el conjunto de presiones que definen a las organizaciones nunca es exactamente igual, no hay dos organizaciones que pasen a través de las etapas organizacionales del mismo modo, ni que adquieran precisamente el mismo patrón organizacional. Sin embargo, se mantienen algunos patrones generales.

Una empresa que participa en actividades de exportación limitadas tiene con frecuencia un pequeño departamento interno de exportación como un área funcional independiente. Casi todas las empresas orientadas domésticamente realizan su expansión inicial en el extranjero por medio de oficinas de ventas o subsidiarias que reportan directamente al presidente de la empresa u otro directivo designado. Esta persona lleva a cabo sus responsabilidades sin asistencia de un grupo de gerentes de las oficinas centrales. Éste es un acuerdo inicial típico para las empresas que inician operaciones de marketing internacionales.

Estructura de división internacional

Conforme crece el negocio internacional de una empresa, la complejidad de coordinar y dirigir esta actividad se extiende más allá del alcance de una sola persona, por lo que surgen presiones para crear un equipo que asuma la responsabilidad de la coordinación y dirección de las actividades internacionales cada vez mayores de la organización. A la larga, esta presión conduce a la creación de la división internacional, como se ilustra en la figura 16-1. Wal-Mart, Levi Strauss, Anheuser-Busch, Best Buy, Walt Disney Company y Hershey son algunos ejemplos de empresas cuyas estructuras incluyen divisiones internacionales. Cuando Hershey anunció la creación de su división internacional en 2005, J. P. Bilbrey, el vicepresidente senior de la división señaló que Hershey ya no utilizaría la estrategia de extensión que consistía en exportar sus productos de chocolate desde Estados Unidos. En vez de eso, la empresa adaptaría los productos a los mercados locales y también los fabricaría localmente. Bilbrey explicó: "estamos cambiando nuestro modelo de negocios en Asia. El producto no era relevante a nivel local y además se obtenía a un costo poco atractivo".[21]

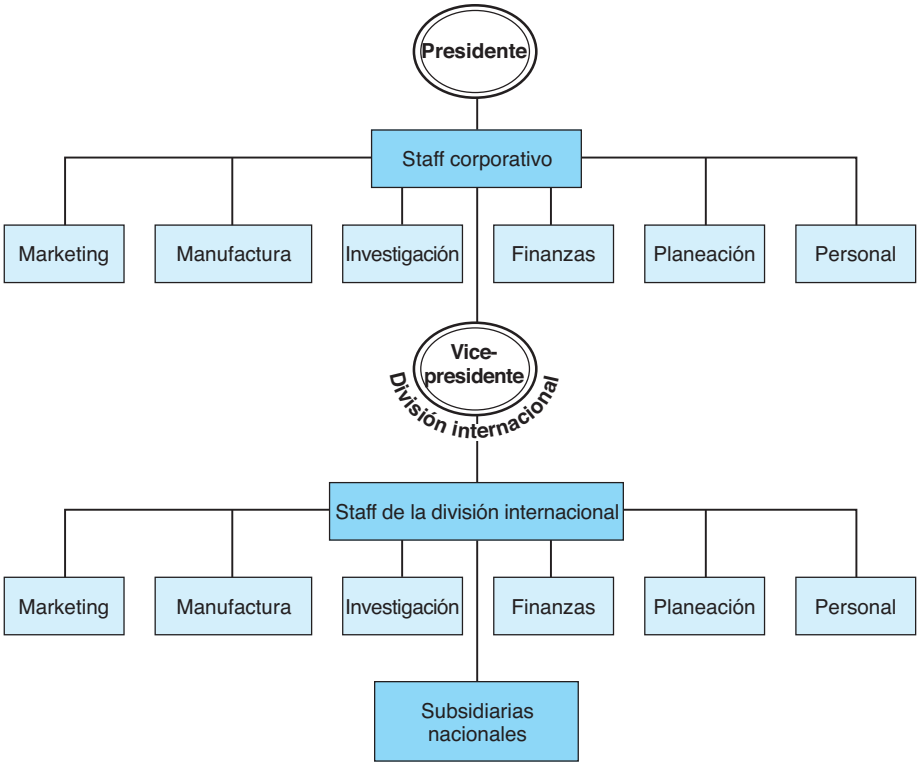
Cuatro factores contribuyen al establecimiento de una división internacional. En primer lugar, el compromiso de la alta dirección con las operaciones globales ha aumentado lo suficiente para justificar una unidad organizacional encabezada por un gerente senior. En segundo lugar, la complejidad de las operaciones internacionales requiere una sola unidad organizacional cuya gerencia tenga suficiente autoridad para tomar sus propias decisiones sobre asuntos importantes, como la estrategia de entrada que se empleará. En tercer lugar, una división internacional se crea con frecuencia cuando la empresa ha reconocido la necesidad de especialistas internos para que atiendan las demandas especiales de las operaciones globales. Un cuarto factor que contribuye es el reconocimiento de la dirección de la importancia que tiene examinar estratégicamente el horizonte global en busca de oportunidades y alinearlas

[20] William C. Taylor y Alan M. Webber, *Going Global: Four Entrepreneurs Map the New World Marketplace* (Nueva York: Penguin, 1996), pp. 48-58.

[21] Jeremy Grant, "Hershey Chews Over Growth Strategy", *Financial Times*, 14 de diciembre de 2005, p. 23.

Figura 16-1

Estructura corporativa funcional, orientación del staff corporativo doméstico, división internacional



con los recursos de la empresa en vez de responder simplemente de manera específica a las situaciones a medida que surgen.

Centros regionales de dirección

Cuando se realizan negocios en una sola región que se caracteriza por tener similitudes en las condiciones económicas, sociales, geográficas y políticas, hay tanto una justificación como la necesidad de un centro directivo. Así, otra etapa de la evolución organizacional es el surgimiento de oficinas generales de área o regionales como un nivel gerencial entre la organización nacional y las oficinas generales de división internacionales. La importancia cada vez mayor de la UE como un mercado regional ha impulsado a varias empresas a cambiar sus estructuras organizacionales estableciendo oficinas generales regionales ahí. A mediados de la década de 1990, Quaker Oats estableció sus oficinas generales europeas en Bruselas; Electrolux, la empresa sueca de aparatos electrodomésticos, también ha regionalizado sus operaciones europeas.[22] Por lo regular, un centro regional coordina decisiones sobre precios, suministro y otros asuntos. Los directivos del centro regional también participan en la planeación y el control de las operaciones de cada país, vigilando al mismo tiempo la aplicación de los conocimientos de la empresa y el uso óptimo de los recursos corporativos a nivel regional. Este diseño organizacional se ilustra en la figura 16-2.

Una gerencia regional ofrece a la empresa varias ventajas. En primer lugar, muchos gerentes regionales están de acuerdo en que una unidad gerencial regional tiene sentido donde hay una necesidad real de una toma de decisiones pan-regional coordinada. La planeación y el control regionales coordinados se vuelven necesarios a medida que la subsidiaria nacional pierde importancia como una unidad operativa independiente. Probablemente, la gerencia regional puede lograr el mejor equilibrio entre los aspectos geográficos, de producto y funcionales requeridos para implementar con eficacia los objetivos corporativos. Al cambiar las operaciones y la toma de de-

[22] "... And Other Ways to Peel the Onion", *Economist*, 7 de enero de 1995, pp. 52-53.

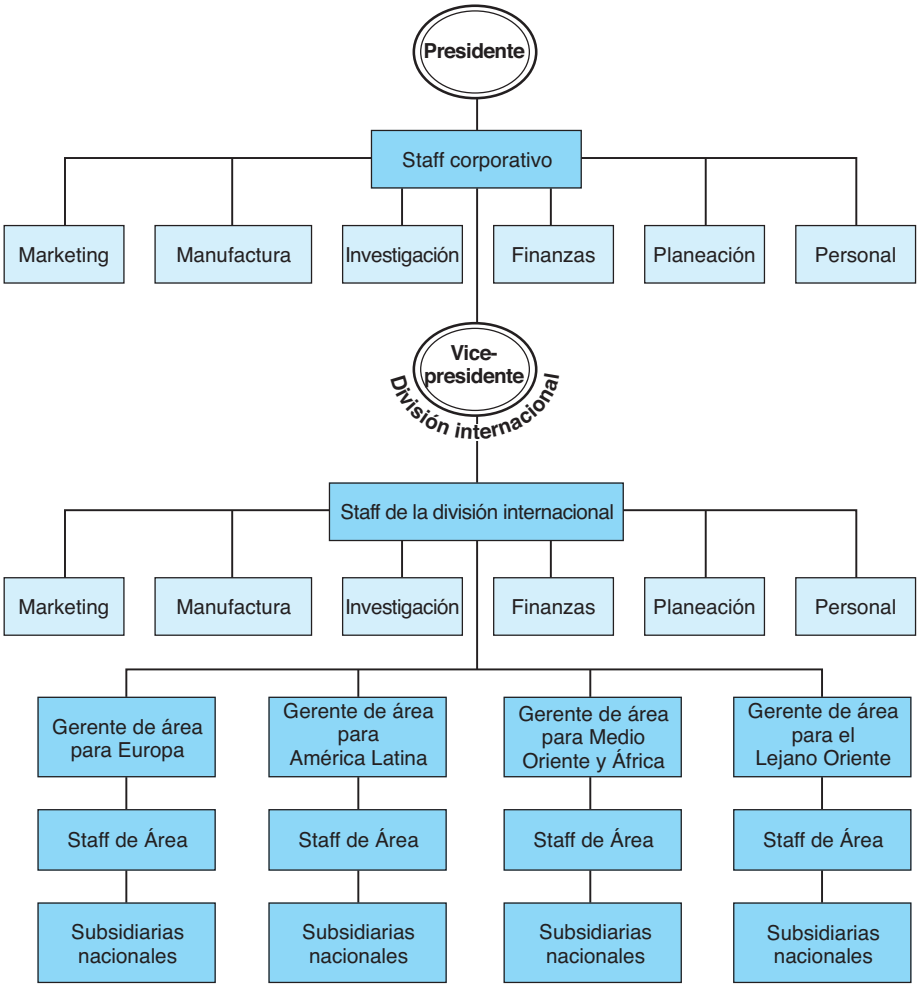


Figura 16-2

Estructura corporativa funcional, orientación del staff corporativo doméstico, división internacional, divisiones de área

cisiones a la región, la empresa está mejor capacitada para mantener una ventaja como participante interno.[23]

Una desventaja importante de un centro regional es su costo. El costo de una oficina para dos personas podría exceder a 600 mil dólares anuales. El tamaño de la gerencia regional debe estar acorde con el tamaño de las operaciones que se llevan a cabo en una región. Una oficina general regional es inadecuada si el tamaño de las operaciones que dirige no cubre los costos del nivel adicional de gerencia. Una cuestión básica con respecto a las oficinas generales regionales es "¿contribuye lo suficiente a la eficacia organizacional para justificar su costo y la complejidad de otro nivel de gerencia?

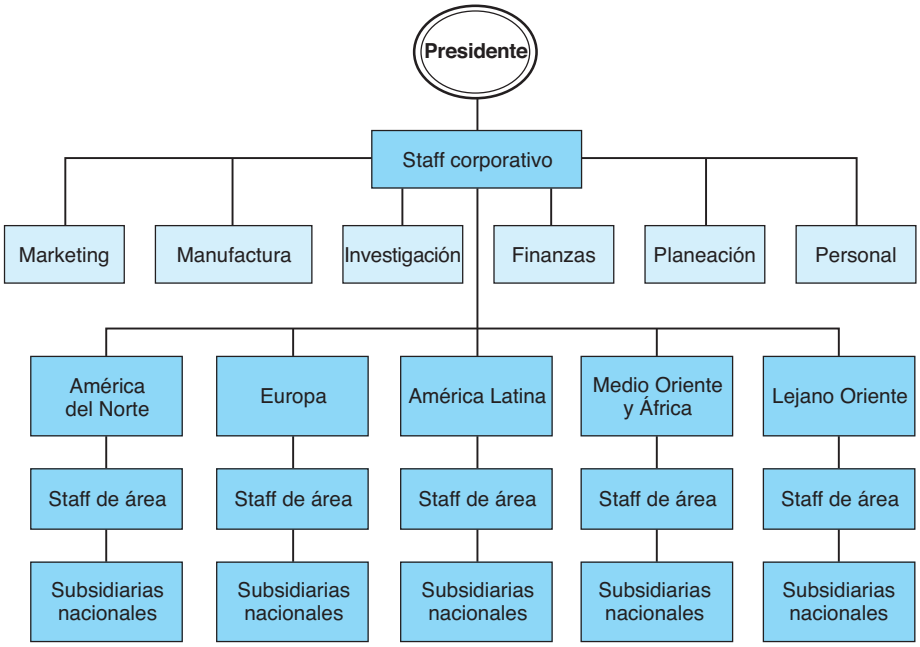
Estructuras de división geográfica y de productos

Conforme una empresa se globaliza cada vez más, los gerentes de las diferentes áreas se enfrentan al dilema de organizarse según la geografía o sus líneas de productos. La estructura geográfica implica la asignación de la responsabilidad operativa de las áreas geográficas del mundo a los gerentes de línea. Las oficinas generales corporativas mantienen la responsabilidad de la planeación y el control a nivel mundial, y cada área del mundo (incluyendo el mercado "doméstico" o base) se organiza de la misma manera. Para una empresa de origen francés, Francia es simplemente otro mercado geográfico bajo su estructura organizacional. Esta estructura es más común en las empresas con líneas de productos estrechamente relacionadas que se venden en mercados de uso final

[23] Allen J. Morrison, David A. Ricks y Kendall Roth, "Globalization Versus Regionalization: Which Way for the Multinational?" *Organizational Dynamics*, invierno de 1991, pp. 17-29.

Figura 16-3

Estructura Corporativa Geográfica, orientación del staff corporativo mundial, divisiones de área a nivel mundial



similares alrededor del mundo. Por ejemplo, las principales empresas petroleras internacionales utilizan la estructura geográfica, ilustrada en la figura 16-3. El diseño organizacional de McDonald's integra la división internacional y estructuras geográficas. McDonald's Estados Unidos está organizado en cinco divisiones operativas geográficas y McDonald's International tiene cuatro.

Cuando una organización asigna la responsabilidad de productos regionales o mundiales a sus divisiones de productos, la estandarización de la manufactura puede dar lugar a economías significativas. Por ejemplo, Whirlpool recién organizó sus operaciones europeas, cambiando de una orientación geográfica o nacional a una basada en líneas de productos. Una desventaja potencial de la estructura de productos es que la contribución local de gerentes nacionales individuales puede ser ignorada y, en consecuencia, los productos no se adaptarán suficientemente a los mercados locales. La esencia de la reorganización Ford 2000 iniciada en 1995 era integrar las operaciones norteamericanas y europeas. Durante un periodo de tres años, la empresa ahorró 5,000 millones de dólares en costos de desarrollo. No obstante, para el año 2000, la participación de Ford en el mercado europeo había caído casi 5 por ciento. En un regreso al modelo geográfico, el entonces director general, Jacques Nasser, devolvió a los directores regionales parte de la autoridad que habían perdido.[24]

Los retos asociados con el diseño de la estructura más adecuada para aumentar las ventas globales se observan en el ambicioso plan Organization 2005 de Procter & Gamble. Iniciado por su director general Durk Jager en 1999, esta reorganización requirió reemplazar las organizaciones nacionales independientes con cinco unidades de negocios globales por categorías de productos clave, como productos de papel y para la higiene femenina. Varios directivos fueron reasignados; tan sólo en Europa, 1,000 miembros del staff se transfirieron a Ginebra. Muchos gerentes renunciaron a la empresa, molestos por las transferencias y la noticia de que P&G tenía la intención de recortar 15 mil empleos a nivel mundial; la conmoción resultante le costó el empleo al director general Jager. Para tranquilizar a los gerentes de nivel medio, el nuevo director general, A. G. Lafley, restableció parte del enfoque geográfico previo.[25]

[24] Joann S. Lublin, "Division Problem: Place vs. Product: It's Tough to Choose a Management Model", *The Wall Street Journal*, 27 de junio de 2001, pp. A1, A4.

[25] Emily Nelson, "Rallying the Troops at P&G: New CEO Lafley Aims to End Upheaval by Revamping Program of Globalization", *The Wall Street Journal*, 31 de agosto de 2000, pp. B1, B4.

Diseño matricial

En la empresa global de gran escala completamente desarrollada, el producto o negocio, la función, el área y el conocimiento sobre el cliente se centran al mismo tiempo en los objetivos de marketing mundial de la organización. Este tipo de competencia total es una **organización matricial**. La tarea de la gerencia en la organización **matricial** es lograr un equilibrio organizacional que reúna diferentes perspectivas y habilidades para lograr los objetivos de la organización. En 1998, tanto Gillette como Ericsson anunciaron planes para reorganizarse en organizaciones matriciales. La matriz de Ericsson se centra en tres segmentos de clientes: operadores de red, consumidores privados y empresas comerciales.[26] La nueva estructura de Gillette separa a la gerencia de línea de productos de las ventas geográficas y la responsabilidad de marketing.[27] Del mismo modo, Boeing reorganizó su diseño de transporte comercial y a los ingenieros de manufactura en una organización matricial creada en torno a cinco plataformas o grupos de modelos específicos de aviones. Anteriormente, Boeing estaba organizada a lo largo de líneas funcionales; se espera que el nuevo diseño reduzca los costos y agilice las actualizaciones y la solución de problemas. Además unirá los procesos básicos de diseño, ingeniería y manufactura entre las fábricas de transporte comercial y las plantas de componentes de Boeing, aumentando la consistencia de sus productos.[28] ¿Por qué los directivos de estas y otras empresas están implementando diseños matriciales? La forma matricial de la organización es adecuada para las empresas globales porque puede usarse para establecer una estructura de mando múltiple que da la misma importancia a los departamentos funcional y geográfico.

El profesor John Hunt de la Escuela de Negocios de Londres sugiere cuatro consideraciones con relación al diseño organizacional **matricial**. En primer lugar, la matriz es adecuada cuando el mercado es exigente y dinámico. En segundo lugar, los empleados deben aceptar mayores niveles de ambigüedad y comprender que los manuales de política no cubren cada eventualidad. En tercer lugar, en los mercados nacionales donde persiste el modelo de mando y control, es mejor establecer matrices sólo en pequeñas porciones de la fuerza laboral. Por último, la gerencia debe ser capaz de definir con claridad qué puede hacer o no cada eje de la matriz. Sin embargo, esto debe lograrse sin crear una burocracia.[29]

Después de determinar que la matriz es adecuada, la gerencia puede esperar que la matriz integre cuatro competencias básicas a nivel mundial:

1. *Conocimiento geográfico*. Es esencial la compresión de las dimensiones básicas económicas, sociales, culturales, políticas y gubernamentales tanto del mercado como competitivas. La subsidiaria nacional es el principal instrumento estructural que se emplea en la actualidad para permitirle a la corporación adquirir conocimiento geográfico.
2. *Conocimiento y experiencia con los productos*. Los gerentes de productos con responsabilidades de carácter mundial pueden lograr este nivel de competencia a nivel global. Otra forma de lograr una competencia global en productos consiste tan sólo en reproducir las organizaciones de gerencia de productos en las divisiones domésticas e internacionales, logrando una alta competencia en ambas unidades organizacionales.
3. *Competencia funcional en campos como las finanzas, la producción y, en especial, el marketing*. El staff funcional corporativo con responsabilidad a nivel mundial contribuye al desarrollo de la competencia funcional a nivel global. En un grupo de empresas, el gerente funcional corporativo, responsable del desarrollo de su actividad funcional a nivel global, revisa la asignación de los gerentes funcionales de las subsidiarias nacionales.

[26] "Ericsson to Simplify Business Structure" *Financial Times*, 29 de septiembre de 1998, p. 21.
[27] Mark Maremont, "Gillette to Shut 14 of Its Plants, Lay Off 4,700", *The Wall Street Journal*, 29 de septiembre de 1998, pp. A3, A15.
[28] Paul Proctor, "Boeing Shifts to 'Platform Teams'", *Aviation Week & Space Technology*, 17 de mayo de 1999, pp. 63-64.
[29] John W. Hunt, "Is Matrix Management a Recipe for Chaos?" *Financial Times*, 12 de enero de 1998, p. 10.

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

Wall Street Journal: "Al cambiar a una estructura global donde usted tiene líderes funcionales ubicados en un lugar en comparación con la dispersión de la responsabilidad que ocurre en centros regionales, como los ha tenido en el pasado, ¿no se arriesga a perder la capacidad de adaptar los productos, el marketing, los sistemas de tecnología de la información o cualquier otra cosa, a las necesidades de estos mercados regionales tan diferentes?"

Rick Wagoner, presidente y director general de General Motors: "Haz la pregunta contraria. ¿Por qué estarías convencido de que hacer todo localmente te daría mejores resultados? Mi punto es sencillo: esto no es cuestión de 'una cosa u otra'. Y tratar de que lo sea es un problema para mí. Lo que a las personas les cuesta trabajo aceptar es que la industria automotriz global se estructurará como una matriz. De hecho, las personas tienen problemas porque desean saber quién está a cargo. Y la respuesta será, cada vez más, 'eso depende'."

Fuente: The Wall Street Journal *(edición occidental) por Lee Hawkins, Jr. y Joseph B. White. Copyright 2005 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Other Book a través del Copyright Clearance Center.*

4. *Conocimiento del cliente o la industria según se requiera*. Algunas grandes empresas globales y extremadamente complejas, tienen un staff con la responsabilidad de servir a las industrias a nivel global para asistir a los gerentes de línea de las organizaciones nacionales en sus intentos por penetrar mercados de clientes específicos.

Bajo este acuerdo, en vez de designar a las organizaciones nacionales o a las divisiones de productos como centros de utilidades, ambas son responsables de la rentabilidad, es decir, la organización nacional de las utilidades nacionales y las divisiones de productos de la rentabilidad de los productos nacionales y mundiales. La figura 16-4 ilustra la organización matricial. Este organigrama inicia con una sección inferior que representa un nivel de responsabilidad de país individual, avanza para representar el nivel de área o internacional, y asciende finalmente para representar la responsabilidad global, desde las divisiones de productos al staff corporativo y al director general en lo más alto de la estructura.

En Whirlpool, las operaciones estadounidenses están organizadas en una forma **matricial**. Mientras servía como director general, David Whitwam esperaba extender esta estructura a Europa y otros mercados regionales. Los gerentes de Whirlpool que desempeñan funciones tradicionales, como operaciones, marketing y finanzas, también trabajan en equipos dedicados a productos específicos, como lavavajillas u hor-

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS *en marketing global*

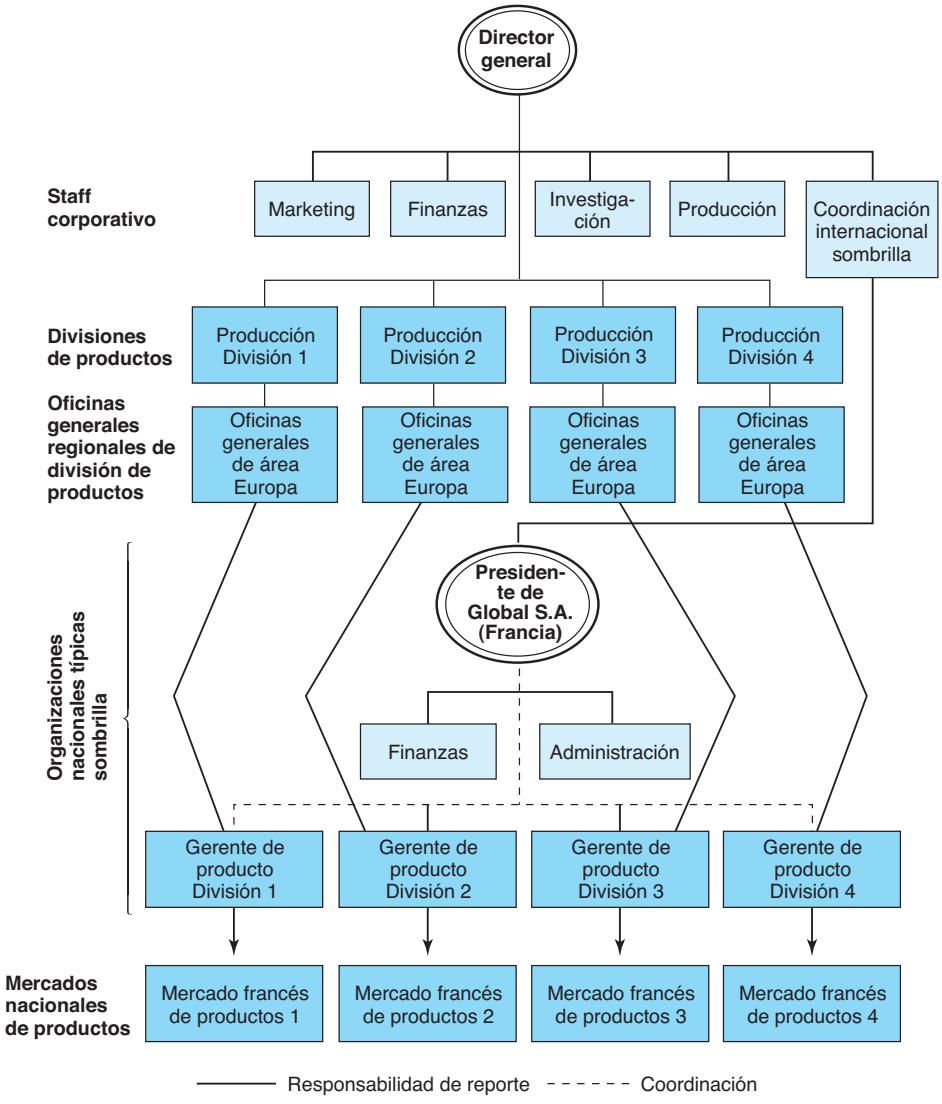
ABB experimenta con el diseño matricial

Algunas empresas se alejan de la estructura matricial en respuesta a las condiciones competitivas cambiantes. Heineken es un ejemplo; ABB es otro. Durante casi una década, ABB fue una matriz organizada a lo largo de líneas regionales. Las unidades de negocios locales (por ejemplo, fábricas que producen motores o generadores eléctricos) reportaban tanto a un gerente nacional como a un gerente de área de negocios, quienes establecían la estrategia para todo el mundo. Esta estructura permitía a ABB ejecutar estrategias globales al mismo tiempo que prosperaba en mercados locales. No obstante, en 1998, el nuevo presidente, Göran Lindahl deshizo la matriz. El presidente explicó en un comunicado de prensa: "ésta es una acción enérgica que se espera tenga una mayor velocidad y eficiencia al enfocarse y nivelar todavía más la organización. Este paso es posible en este momento gracias a nuestra presencia fuerte y descentralizada en todos los mercados locales y globales alrededor del mundo". En enero de 2001, Lindahl se jubiló y su sucesor, Jorgen Centerman, rediseñó de nuevo la estructura organizacional. El nuevo diseño tenía la intención de mejorar el enfoque en industrias y grandes clientes corporativos; Centerman deseaba asegurarse de que todos los productos de ABB se diseñaran con los mismos estándares de sistemas. Sin embargo, en 2002, al estar el director general bajo la presión de vender activos, el consejo de administración de ABB reemplazó a Centerman por Jürgen Dorman.

Fuentes: David Woodruff, "New ABB Chairman Unveils Overhaul, Reacting to Rival GE", The Wall Street Journal, *12 de enero de 2001, p. A16. Un análisis detallado de la estructura matricial de ABB se encuentra en Ghoshal y Bartlett (1999), pp. 183-190.*

Figura 16-4

Estructura matricial



nos. Para fomentar la interdependencia y la integración, los equipos interfuncionales están dirigidos por "zares de marca", como el director de marca de Whirlpool o Kenmore. Whitwam explica: "el zar de la marca Whirlpool aún se preocupa por esta marca, pero también lo hace por todas las marcas de refrigeradores que fabricamos porque él dirige ese equipo de productos. Se requiere una mentalidad diferente."[30]

La clave para lograr una gerencia matricial exitosa es garantizar que los gerentes sean capaces de resolver conflictos y lograr la integración de los programas y planes de organización. La simple adopción de un diseño o estructura matricial no crea una organización de esta modalidad, ya que ésta requiere un cambio fundamental en el comportamiento de la gerencia, la cultura organizacional y los sistemas técnicos. En una matriz, la influencia se basa en la competencia técnica y la sensibilidad interpersonal, no en la autoridad formal. En una cultura matricial, los gerentes reconocen la necesidad absoluta de resolver problemas y tomar decisiones en el nivel más bajo posible y no depender de una autoridad superior.

[30] William C. Taylor y Alan M. Webber, *Going Global: Four Entrepreneurs Map the New World Marketplace* (Nueva York: Penguin USA, 1996), p. 25.

MARKETING *global* Preguntas y respuestas

Wall Street Journal: "La fusión Sony BMG redujo el número de marcas discográficas reconocidas de cuatro a cinco. ¿Cuántas marcas reconocidas necesita la industria?"

Gunter Thielen, director general de Bertelsmann AG: "Creo que las cuatro marcas reconocidas que existen actualmente pueden sobrevivir bastante bien. Las independientes también pueden hacerlo, siempre que encuentren buenos nichos. Quizás habrá tres en algún momento. En la industria de la música, el tamaño es de hecho un activo porque puedes operar tus filiales nacionales de manera más eficiente. En Sony BMG estamos combinando las operaciones en cada país y esto nos permitirá ahorrar mucho dinero."

Wall Street Journal: "Si ves más allá de la música, en el resto de la industria de los medios de comunicación, ¿cuál cree que será la tendencia dominante en el mundo de los medios en los próximos años?".

Gunter Thielen: "Todo el negocio se volverá más internacional. Hasta ahora, las principales empresas de medios estadounidenses (las tres empresas de medios más grandes del mundo) han centrado su negocio en Estados Unidos. Creo que el proceso de globalización significará que estas empresas se volverán mucho más activas en el extranjero".

Wall Street Journal: "¿Qué me dice de Bertelsmann?".

Gunter Thielen: "Para nosotros, esto no es nada nuevo. Hemos operado fuera de Alemania durante 40 años porque ésta es mucho más pequeña que Estados Unidos. Alcanzamos los límites de nuestro mercado doméstico hace décadas. Eso nos condujo primero a otros mercados europeos y después a Estados Unidos. En la actualidad, estamos en proceso de expansión a la tercera región global más importante: Asia. Creo que las grandes empresas estadounidenses también hacen esto. En cualquier caso, siempre me encuentro personal de Viacom, TimeWarner y otras empresas en mis viajes a Asia. Están explorando justo como nosotros".

Wall Street Journal: "Thomas Middelhoff, su predecesor, se describió en una ocasión como un estadounidense con pasaporte alemán. ¿Usted qué es?".

Gunter Thielen: "Me siento más europeo. No tan alemán como europeo."

Fuente: The Wall Street Journal *(edición occidental) por Matthew Karnitsching. Copyright 2005 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Other book a través del Copyright Clearance Center.*

El año 2006 fue turbulento para Bernd Pischetsrieder. Después de cinco años como director general de Volkswagen, perdió una batalla en la sala de juntas contra el presidente Ferdinand Piech sobre los esfuerzos continuos del fabricante automotriz alemán por recortar costos y seguir siendo competitivo ante una mayor competencia de las marcas asiáticas. A inicios de 2007 renunció otro directivo de Volkswagen. Wolfgang Bernhard, presidente del grupo de marca Volkswagen, se había centrado en el recorte de costos; tanto el poderoso sindicato de Alemania como el presidente Piech se opusieron a algunas de sus medidas.

En el siglo XXI, una tarea importante de la alta dirección es eliminar el modelo unidimensional para la toma de decisiones y fomentar el desarrollo de múltiples perspectivas gerenciales y una organización que perciba y responda a un mundo complejo y en cambio constante. Al pensar en términos de cambiar el comportamiento en vez de cambiar el diseño estructural, la gerencia de la empresa puede liberarse de las limitaciones del organigrama estructural y centrarse más bien en el logro de los mejores resultados posibles con los recursos disponibles.

PRODUCCIÓN ESBELTA: ORGANIZACIÓN DEL ESTILO JAPONÉS

En la industria automotriz, una comparación de los primeros procesos de producción artesanal, la producción masiva y la moderna producción "esbelta" proporciona un caso de estudio interesante de la eficacia de las nuevas estructuras organizacionales en el siglo XX.[31] Existían grandes diferencias de productividad entre los productores artesanales y los masivos en la primera parte del siglo XX. Los productores masivos (en especial Ford Motor Company) obtuvieron una ventaja importante al cambiar sus cadenas de valor de tal manera que cada trabajador pudiera realizar diariamente mucho más trabajo que los productores artesanales. La innovación que hizo posible esto fue la línea de ensamblaje en movimiento, que requería que los creadores conceptualizaran el proceso de producción en una forma totalmente nueva. La línea de ensamblaje también requirió un nuevo modelo para organizar al personal, la maquinaria de producción y los suministros. Al reorganizar las actividades de la cadena de valor, los productores masivos fueron capaces lograr reducciones del esfuerzo que variaban del 62 a 88 por ciento sobre los productores artesanales. Estas mejoras de la productividad proporcionaron una ventaja competitiva evidente.

La ventaja de los productores masivos duró hasta que las empresas automotrices japonesas revisaron con más detalle la cadena de valor y crearon la **producción esbelta**, obteniendo para sí mismos los tipos de ventajas competitivas impresionantes que los productores masivos habían ganado antes sobre los productores artesanales. Por ejemplo, el Toyota Production System (TPS, Sistema de Producción Toyota), como se conoce a los sistemas de manufactura de la empresa japonesa, logra eficiencias cercanas al 50 por ciento sobre los sistemas típicos de producción masiva. Aun con la disminución del tiempo de ensamblaje, los vehículos del productor esbelto tienen mucho menos defectos que los vehículos producidos en masa. Además, el productor esbelto usa alrededor del 40 por ciento menos espacio de fábrica y mantiene sólo una parte del inventario que almacena el productor masivo. De nuevo, las ventajas competitivas son evidentes. Cuando la estrategia se basa en la diferenciación o un costo bajo, el productor esbelto tiene la ventaja.

Para obtener estas ganancias en Toyota, los expertos en producción Taiichi Ohno y Shigeo Shingo desafiaron varios supuestos asociados tradicionalmente con la fabricación de automóviles. Realizaron cambios en las operaciones de la empresa automotriz misma, como reducir los tiempos de montaje de la maquinaria. Los cambios también se aplicaron en las operaciones de las empresas proveedoras y en las interfaces entre Toyota y sus proveedores, así como en las interfaces/puntos de contacto con los distribuidores y concesionarios. Las innovaciones de Ohno y Shingo se han adoptado mucho en la industria; en consecuencia, la cadenas de valor de los productores individuales se han modificado y las interfaces/puntos de contacto entre los productores y proveedores se han optimizado para crear sistemas de valor más eficaces y eficientes (vea la tabla 16-3).

[31] Esta sección se adaptó de las siguientes fuentes: James P. Womack, Daniel T. Jones y Daniel Roos, *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production* (Nueva York: HarperCollins, 1990); Ranganath Nayak y John M. Ketteringham, *Breakthroughs!* (San Diego, CA: Pfeiffer, 1994), capítulo 9; y Michael Williams, "Back to the Past: Some Plants Tear Out Long Assembly Lines, Switch to Craft Work", *The Wall Street Journal*, 24 de octubre de 1994, pp. A1, A4.

Tabla 16-3

Cinco supuestos sobre la producción masiva frente al Sistema de Producción Toyota

Supuestos tradicionales	Conceptos de Ohno y Shingo
1. Incrementar al máximo la utilización de las máquinas	La mano de obra es más costosa que las máquinas
2. Tiempos de montaje fijos	Es posible reducir el tiempo de montaje
3. Aumentar el inventario para reducir el costo unitario	Disminuir al mínimo el inventario para reducir los costos y el desperdicio
4. Inspeccionar al final del proceso	Inspeccionar para evitar defectos de producción
5. Incrementar al máximo la integración hacia atrás	Subcontratación de proveedores especializados

Fuente: adaptado de Adrian Slywotzky, Value Migration (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1996), pp. 31-33.

Cadenas de valor de ensambladores

La habilidad de los empleados se destaca en un ambiente de producción delgada. Antes de ser contratadas, las personas que buscan empleo en Toyota participan en el Día del Trabajo, una evaluación de 12 horas para determinar quién tiene la combinación correcta de destreza física, actitudes de equipo y habilidad para resolver problemas. Después de ser contratados, los trabajadores reciben mucha capacitación para permitirles llevar a cabo cualquier trabajo en su sección de la línea de ensamblaje o área de la planta, y son asignados a equipos en los que todos los miembros deben ser capaces de desempeñar las funciones de los otros miembros del equipo. Además, los trabajadores están autorizados para hacer sugerencias y tomar medidas dirigidas a mejorar la calidad y la productividad. El control de calidad se logra por medio del *kaizen*, una devoción a la mejora continua que asegura que cada error se aísle, se examine en detalle para determinar la causa final y después se corrija. La mecanización, y en particular la mecanización flexible, se incrementan en la empresa de producción delgada. Por ejemplo, la misma línea de ensamblaje de Georgetown, Kentucky, que produce los modelos Camry de Toyota también produce la minivan Sienna. El Sienna y el Camry comparten la misma carrocería básica y 50 por ciento de sus partes. Hay 300 estaciones diferentes en la línea de ensamblaje y los modelos Sienna requieren diferentes partes en sólo 26 estaciones. Toyota espera fabricar un Sienna por cada tres Camrys que salen de la línea de ensamblaje.[32]

En contraste con los productores esbeltos, los productores masivos estadounidenses mantienen comúnmente operaciones con un mayor contenido de mano de obra directa, menos mecanización y mucho menos mecanización flexible. Además, dividen a sus empleados en diversas especialidades sin que se repitan los mismos puestos. No se fomenta la iniciativa de los empleados ni el trabajo en equipo. El control de calidad se expresa como un número aceptable de defectos por vehículo.

Aunque las comparaciones se basan en promedios de la industria, los productores esbeltos japoneses siguen disfrutando de una gran productividad y ventajas de calidad. De nuevo, estas ventajas colocan a los productores esbeltos en una mejor posición para aprovechar estrategias de bajo costo o de diferenciación. Obtienen mayor productividad de sus trabajadores y máquinas y hacen un mejor uso del espacio de sus fábricas. El tamaño relativamente pequeño del área de reparación refleja la mayor calidad de sus productos. Un gran número de "sugerencias por empleado" da una idea de por qué los productores esbeltos superan a los productores masivos. En primer lugar, invierten mucho más en la capacitación de sus empleados. Además rotan a todos los trabajadores a lo largo de todos los empleos en los que sus equipos son responsables. Por último, todos los trabajadores son motivados a hacer sugerencias sobre las cuales actúan los gerentes. Estos cambios a la cadena de valor se traducen en mejoras importantes en el valor de sus productos.

No es sorprendente que muchos de los fabricantes automotrices del mundo estudien los métodos de producción esbelta y los introduzcan tanto en las plantas nuevas como en las existentes de todo el mundo. Por ejemplo, en 1999, GM anunció planes para invertir casi 500 millones de dólares para reacondicionar su planta Adam Opel de

[32] Micheline Maynard, "Camry Assembly Line Delivers New Minivan", *USA Today*, 11 de agosto de 1997, p. 3B.

El Sistema de Producción Toyota (TPS) se basa en dos conceptos. En primer lugar está jidoka, *que consiste en visualizar los problemas potenciales.* Jidoka *también significa que la calidad se crea en los vehículos de la empresa durante el proceso de manufactura. El segundo pilar del TPS, "justo a tiempo", significa que Toyota sólo produce lo que se requiere, cuando se requiere y en la cantidad necesaria. Los programas de capacitación de Toyota aseguran que todos los empleados comprendan la Manera Toyota. Los futuros obreros asisten a la Academia de Habilidades Técnicas de Toyota en la Ciudad de Toyota, Japón. La capacitación de los directivos se lleva a cabo en el Instituto Toyota.*

Fuente: Ko Sasaki/The New York Times.

Alemania. Las presiones para el cambio provinieron de varias fuentes, incluyendo una intensa rivalidad en el mercado automotriz de Europa, un exceso de capacidad a nivel mundial y el reconocimiento de que la transparencia de precios en la eurozona ejercerá una presión a la baja en los precios. La meta de GM era transformar la planta en una instalación de producción esbelta de vanguardia con una reducción del 40 por ciento de la fuerza laboral. Michael J. Burns, presidente de GM Europa, dijo: "el establecimiento de precios es más difícil actualmente... Debes trabajar en los costos de producción, los costos estructurales... en todo".[33]

Cadenas de valor hacia abajo

Las diferencias entre los productores esbeltos y los productores masivos estadounidenses en cuanto a la manera de tratar con sus respectivos concesionarios, distribuidores y clientes son tan grandes como las diferencias en la forma de tratar con sus proveedores. Los productores masivos estadounidenses siguen el modelo básico de la industria y mantienen una relación distante con los concesionarios que se caracteriza a menudo por una falta de cooperación e incluso hostilidad abierta. No se comparte información con frecuencia porque no hay ningún incentivo para hacerlo. El fabricante trata de imponer al concesionario los modelos que éste sabe que no se venderán. A su vez, el concesionario intenta a menudo presionar al cliente para que compre modelos que éste no desea. Todas las partes tratan de ocultar información acerca de lo que realmente desean de los demás. Esto ayuda poco para asegurar que la industria responda a las necesidades del mercado.

El problema empieza con la investigación de mercado, que es con frecuencia errónea. Esto se complica con una falta de retroalimentación desde los concesionarios con respecto a los deseos reales de los clientes. Sigue empeorando cuando las divisiones de planeación de productos realizan cambios a los modelos sin consultar a las divisiones de marketing o a los concesionarios. Este proceso da lugar invariablemente a la producción de modelos que no son populares y casi imposibles de vender. El fabricante usa incentivos y otros esquemas para persuadir a los concesionarios de aceptar los modelos no populares, como hacer que un concesionario acepte un modelo no popular por cada cinco modelos muy vendidos que ordene. Entonces, el concesionario tiene el problema de convencer a los clientes de comprar los modelos no populares.

En la cadena de valor del ensamblador masivo, el vínculo entre los elementos de marketing y los planificadores de productos está roto. El vínculo externo entre las

[33] Joseph B. White, "GM Plans to Invest $445 Million, Cut Staff," *The Wall Street Journal,* 27 de mayo de 1999, p. A23.

divisiones de ventas y los concesionarios también está roto. Además, la parte del proceso de producción de la cadena de valor está rota ya que ésta depende de la producción de miles de modelos no vendidos que permanecen en los lotes de los concesionarios, a un enorme costo, en tanto que el concesionario trabaja para encontrar clientes. En las concesionarias, hay todavía más problemas. La relación entre el vendedor y el cliente se basa en argumentar y tratar de ser más astuto que el otro con relación al precio. Cuando el vendedor domina la situación, el cliente es estafado. Es algo muy similar a la relación entre el concesionario y el fabricante. Cada uno oculta información al otro con la esperanza de ganarle la partida. Con mucha frecuencia, el vendedor no investiga las necesidades reales de los clientes ni trata de encontrar el mejor producto para satisfacer esas necesidades. En vez de eso, proporcionan sólo la información necesaria para cerrar el trato. Después de cerrarlo, el vendedor ya no tiene prácticamente ningún contacto con el cliente. No se realiza ningún intento para optimizar el vínculo entre los concesionarios y fabricantes o entre los concesionarios y clientes.

El contraste con el productor delgado es de nuevo sorprendente. En Japón, los empleados del concesionario son verdaderos especialistas de productos. Conocen sus productos y negocian todos sus aspectos, como financiamiento, servicio, mantenimiento, seguro, registro e inspección y entrega. Un cliente trata con una persona en la concesionaria y esa persona se ocupa de todo, desde el contacto inicial hasta el probable intercambio y reemplazo, y todos los problemas intermedios. Los representantes de los concesionarios están incluidos en los equipos de desarrollo de los productos del fabricante y proporcionan información continua acerca de los deseos de los clientes. Los vínculos entre concesionarios, divisiones de marketing y equipos de desarrollo de productos se optimizan totalmente.

No existe la tensión ocasionada por mantener grandes inventarios de automóviles terminados. Un automóvil no se fabrica hasta que hay un pedido del cliente. Cada concesionario tiene en existencias diversos modelos sólo para que el cliente los conozca. Una vez que el cliente ha decidido qué automóvil desea, el pedido se envía a la fábrica y, en cuestión de un par de semanas, el vendedor entrega el automóvil en el domicilio del cliente.

Cuando un concesionario japonés consigue un cliente, está completamente decidido a continuar con él para siempre. También está decidido a conseguir como clientes a todos los miembros de la familia del cliente. Una broma entre los japoneses dice que la única manera de escapar del vendedor que le vendió un automóvil a una persona es abandonar el país. Los concesionarios japoneses mantienen extensas bases de datos de los clientes reales y potenciales. Estas bases de datos manejan datos demográficos y de preferencias. A los clientes se les anima a mantener actualizada la información de las bases de datos y ellos cooperan con esto. Este complejo almacén de datos se convierte en una parte integral de la iniciativa de investigación de mercados y ayuda a garantizar que los productos concuerden con los deseos de los clientes. El hecho de que no haya inventarios de modelos no populares porque cada automóvil se ordena al gusto de cada cliente y el hecho de que el concesionario tiene datos detallados sobre las necesidades y los deseos de sus clientes, cambia toda la naturaleza de la interacción entre el cliente y el concesionario. El cliente fabrica literalmente el automóvil que desea y puede pagar. No hay necesidad de tratar de ser más astuto que el otro.

Las diferencias entre los productores masivos estadounidenses y los productores esbeltos japoneses reflejan las diferencias fundamentales de sus objetivos de negocios. Los productores estadounidenses se centran en el ingreso y el retorno sobre la inversión a corto plazo. La venta de hoy es un acontecimiento trivial que no se relaciona con las actividades que se llevan a cabo hacia arriba en la cadena de valor y no tiene importancia para las actividades de mañana. Se hacen esfuerzos para reducir el costo de las actividades de ventas. El japonés ve el proceso en términos de la perspectiva a largo plazo. El proceso de ventas tiene dos metas importantes. La primera consiste en incrementar al máximo el flujo de ingresos de cada cliente con el paso del tiempo. La segunda consiste en usar el vínculo con los procesos de producción para reducir los costos de producción e inventario, e incrementar al máximo la calidad y, por lo tanto, la diferenciación.

El cantante de U2, Bono, y Bobby Shriver son cofundadores de Product (RED)™, una sociedad con varias empresas globales reconocidas para recaudar dinero con el propósito de combatir las enfermedades en África. Apple, American Express, Emporio Armani, Converse, Gap y Motorola ofrecen mercancías y servicios con el tema (RED) a sus clientes. Los socios demuestran su compromiso con la responsabilidad social corporativa al ofrecer la donación de un porcentaje de las utilidades generadas al Fondo Global para Combatir el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria. Para lanzar su línea (RED), la campaña publicitaria de GAP usó celebridades y encabezados de una palabra consistentes en verbos que finalizaban en "-red". Por ejemplo, un anuncio mostraba la palabra "INSPI(RED)" superpuesta en una fotografía del director Steven Spielberg usando una chamarra de cuero Product (RED).

Fuente: Tony Cenicola/The New York Times.

ÉTICA, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SENSIBILIDAD SOCIAL EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN

El director general de hoy en día debe ser un guardián proactivo de la reputación de la empresa que dirige. Esto implica, en parte, comprender y responder a las inquietudes y los intereses de diversas partes interesadas. Una **parte interesada** es cualquier grupo o individuo que es afectado o tiene interés en las políticas y las prácticas adoptadas por una organización.[34] La alta dirección, los empleados, los clientes, las personas o instituciones tenedoras de las acciones de la empresa y los proveedores constituyen las partes interesadas primarias de una empresa. Las *partes interesadas secundarias* incluyen a los medios, la comunidad de negocios general, grupos comunitarios locales y **organizaciones no gubernamentales (ONGs)**. Entre estas últimas están Oxfam, Greenpeace y Amnistía Internacional. El **análisis de las partes interesadas** es el proceso que consiste en formular un resultado de "ganar-ganar" para todas las partes interesadas.[35]

Como se mencionó en el capítulo 1, una de las fuerzas limitantes del crecimiento de los negocios y el marketing global es la resistencia a la globalización. El movimiento antiglobalización adquiere diversas formas y encuentra su expresión de diferentes maneras. En los países desarrollados, las inquietudes y la agenda del movimiento incluyen el imperialismo cultural (por ejemplo, las reacciones negativas en Francia contra McDonald's), la pérdida de empleos debido a la externalización (deslocalización) y la subcontratación (por ejemplo, la industria de muebles en Estados Unidos) y la desconfianza en las instituciones globales (por ejemplo, los manifestantes contra la OMC en Hong Kong). En los países en desarrollo, los opositores a la globalización acusan a las empresas de debilitar las culturas locales, colocar los derechos de propiedad intelectual por delante de los derechos humanos, promover dietas poco sanas y tecnologías de los alimentos riesgosas, y perseguir un consumo insostenible.[36] La degradación ambiental y la explotación laboral también son asuntos estratégicos.

[34] El término inglés *stakeholder* es a veces difícil de traducir a diferentes idiomas, sobre todo en los países en desarrollo. Vea Neil King Jr. y Jason Dean, "Untranslatable Word in U.S. Aide's Speech Leaves Beijing Baffled", *The Wall Street Journal*, 7 de diciembre de 2005, pp. A1, A8.

[35] Archie B. Carroll y Ann K. Buchholtz, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management 5/e* (Cincinnati: Southwester, 2003).

[36] Terrence H. Witkowski, "Antiglobal Challenges to Marketing in Developing Countries: Exploring the Ideological Divide", *Journal of Public Policy and Marketing* 24, No. 1, primavera de 2005, pp. 7-23.

En un mundo interconectado, la reputación de una empresa puede empañarse si los activistas se enfocan en sus políticas y prácticas. Por lo tanto, los líderes de las empresas globales deben practicar la **responsabilidad social corporativa (RSC)**, que se define como la obligación de una empresa a perseguir metas y políticas que actúen a favor de los intereses de la sociedad. En una empresa socialmente responsable, los empleados realizan los negocios de manera ética. En otras palabras, son guiados por principios morales que les permiten distinguir entre lo correcto y lo incorrecto. En muchas empresas, una declaración formal o **código de ética** resume las ideologías centrales, los valores corporativos y las expectativas. GE, Boeing y United Technologies Corporation son algunas de las empresas estadounidenses que ofrecen programas de capacitación que abordan específicamente cuestiones éticas. Durante muchos años, Jack Welch, el legendario ex director general de GE, retó a sus empleados para que realizaran una "prueba del espejo" informal. El reto: "¿puedes verte en el espejo todos los días y sentirte orgulloso de lo que haces?".[37] En la actualidad, GE usa enfoques más formales hacia la ética y el cumplimiento; ha producido videos de capacitación, ha instituido un programa de capacitación en línea y proporciona a los empleados una guía para la conducta ética que se titula *Spirit and Letter* (Espíritu y Letra) (vea la tabla 16-4).

"Quizá tenemos la oportunidad de ser un tipo diferente de empresa global, una marca global capaz de crear un modelo diferente, una empresa que sea un negocio global, que obtenga una utilidad, pero que al mismo tiempo demuestre una conciencia social y retribuya al mercado local".[38]

Howard Schultz, director general de Starbucks, en respuesta a una pregunta sobre la probabilidad de que los activistas antiglobalización se centren en la empresa a medida que se expande globalmente.

En Johnson & Johnson, la declaración de ética se conoce como *Nuestro Credo*; presentado en 1945, el credo se ha traducido a docenas de idiomas para los empleados de J&J de todo el mundo. Las claras políticas de recursos humanos del fundador y director general de Starbucks, Howard Schultz han desempeñado un papel estratégico en el éxito de la empresa. Los socios, como se conoce a los empleados de la empresa, quienes trabajan 20 horas o más a la semana reciben prestaciones médicas; además, pueden aprovechar un plan de compra de acciones para empleados conocido como Bean Stock. Como se señaló en el sitio Web de la empresa:

> Los consumidores exigen más que un "producto" de sus marcas favoritas. Los empleados deciden trabajar para empresas con sólidos valores. Los accionistas prefieren invertir en empresas con reputaciones corporativas destacadas. En pocas palabras, ser socialmente responsable no es sólo cuestión de hacer lo correcto, sino que también puede distinguir a una empresa de sus iguales en la industria.

"El señor Schultz reconoció antes que la mayoría de los directivos que los clientes actuales votan con sus dólares y gastarán más dinero en empresas que posean los valores que admiran".[39]

Nancy Koehn, profesora de Harvard Business School

En el caso de la empresa global con operaciones en múltiples mercados, el asunto de la responsabilidad social corporativa se complica. Cuando el director general de una empresa global de un país desarrollado o los legisladores gubernamentales intentan actuar en función de los "mejores intereses de la sociedad", surge la pregunta: ¿qué sociedad?, ¿la del mercado doméstico? ¿De otros países desarrollados?, ¿de países en

Tabla 16-4

Preguntas éticas de GE

Pregunta: Un nuevo cliente desea hacer un gran pedido a GE, con la condición de que el equipo les sea enviado durante la noche. Eso no nos da suficiente tiempo para realizar la revisión de la lista de terroristas requerida para los clientes de GE. ¿Podemos enviar el equipo y revisar la lista mañana? Respuesta: No, no envíe el equipo hasta realizar la revisión. GE no acepta hacer negocios con un cliente hasta terminar la revisión requerida de la lista.	Pregunta: Un cliente extranjero ha sido invitado a viajar a nuestra instalación de capacitación a expensas de GE. El cliente desea agregar un viaje de fin de semana a los Estudios Universal. ¿Podemos financiar todo el viaje? Respuesta: Depende de muchos factores, incluyendo si el cliente es un funcionario gubernamental, la ley local, las políticas del cliente y sus directrices de negocios. Consulte con el consejo general de GE y su gerente.

Fuente: The Wall Street Journal (edición oriental) por Kathryn Kranhold. Copyright 2005 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Textbook a través del Copyright Clearance Center.

[37] Stratford Sherman y Noel Tichy, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (Nueva York: HarperBusiness, 2001), capítulo 9 "The Mirror Test".

[38] John Murray Brown y Jenny Wiggins, "Coffee Empire Expands Reach by Pressing Its Luck in Ireland", *Financial Times,* 15 de diciembre de 2005, p. 2l.

[39] Carol Hymowitz, "Big Companies Become Big Targets Unless They Guard Images Carefully", *The Wall Street Journal,* 12 de diciembre de 2005, p. B1.

The Timberland Company, con sede en Stratham, New Hampshire, es mejor conocida por sus populares botas de excursionismo y de trabajo. Timberland es una marca verdaderamente global; cada año, la empresa vende 1,500 millones de dólares en equipo para exteriores, accesorios y ropa a través de una red de 250 tiendas en franquicia y propiedad de la empresa, así como en tiendas departamentales y de artículos deportivos.

No obstante, la empresa representa más que una fuerte autenticidad. Timberland es también una empresa centrada en una misión. Su director general, Jeff Swartz, nieto del fundador de la empresa, está muy interesado en los problemas de justicia social. En 2006, Timberland presentó una "etiqueta de contenido nutricional" en sus cajas de zapatos como un medio para comunicar su compromiso de responsabilidad social corporativa a los consumidores.

desarrollo? Por ejemplo, a finales de la década de 1990, en un intento por abordar el asunto de la mano de obra infantil, el gobierno estadounidense amenazó con imponer sanciones comerciales contra la industria del vestido de Bangladesh. Después de que miles de niños obreros perdieron sus empleos, su situación empeoró. ¿Qué intereses se beneficiaron con estos acontecimientos inesperados? Además, como se mencionó en el capítulo 1, las empresas que hacen negocios alrededor del mundo pueden estar en diferentes etapas de evolución. Así, una empresa multinacional puede depender de gerentes nacionales para abordar asuntos de responsabilidad social corporativa de manera específica, en tanto que una empresa global o transnacional puede crear una política en las oficinas generales.

Considere lo siguiente:

- Nike fue atacada por críticos que afirmaban la existencia de condiciones laborales deficientes en las fábricas que producían el calzado deportivo de la empresa.

"Las empresas deben abordar algunos de los problemas que enfrenta el mundo, no en una forma filantrópica, sino de manera estratégica y central. Pero parece que estamos entre las instituciones menos confiables, por lo que hay un dilema".[41]

John Manzoni, director de refinación y marketing de BP

"Coca-Cola se ha convertido en un chivo expiatorio de la globalización, del mismo modo que Nike y McDonald's lo han sido durante años".[42]

Tom Pirko, presidente de BevMark

- En 2005, Wal-Mart se convirtió en el blanco de las críticas por diversas razones. Varias demandas judiciales muy difundidas colocaron a las políticas de compensación de la empresa en la mira del público. Un documental titulado *The High Cost of Low Prices* (El alto costo de los precios bajos) examinó las repercusiones sociales de la presencia del minorista en comunidades de Estados Unidos. Organizaciones que representan a sindicatos estadounidenses establecieron dos sitios Web independientes (WakeUpWalMart.com y WalMartWatch.com).
- Conforme los precios minoristas de la gasolina aumentaban en Estados Unidos después de la devastación del huracán Katrina, BP, Royal Dutch Shell y otras empresas fueron acusadas de fraude. El American Petroleum Institute (Instituto Americano del Petróleo), el gremio de la industria, lanzó una campaña de publicidad por televisión a nivel nacional con el propósito de explicar su negocio y hacer un llamado hacia a la conservación.[40]
- En Estados Unidos, el sueldo de los directores generales aumenta más rápido que los salarios promedio y mucho más rápido que la inflación. Un estudio descubrió que, en 2004, los directores generales recibieron un sueldo 431 veces mayor que el trabajador promedio.

En un artículo publicado en *Business Ethics Quarterly*, Arthaud-Day propuso un modelo tridimensional para analizar el comportamiento social de empresas interna-

El experto en administración, Jim Collins, señala en su libro Built to Last que el credo de Johnson & Johnson es una "ideología codificada" que dirige las acciones de la gerencia. J&J implementa el credo en diversas formas, incluso en su estructura organizacional, así como en sus procesos de planeación y decisión estratégica. El credo también sirve como una guía para el manejo de crisis. Por ejemplo, durante la crisis de Tylenol de principios de la década de 1980, el apego de J&J al credo permitió a la empresa preparar una respuesta rápida, decisiva y transparente.

Nuestro credo

Creemos que nuestra principal responsabilidad es con los doctores, enfermeras y pacientes, madres y padres, y con todos aquellos que hacen uso de nuestros productos y servicios. Al cumplir con sus necesidades, todo lo que hagamos deberá ser de la más alta calidad. Debemos esforzarnos constantemente por reducir nuestros costos a fin de mantener precios razonables. Los pedidos de los clientes deben surtirse con prontitud y exactitud. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la posibilidad de obtener utilidades justas.

Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Debemos considerarlos a todos como individuos. Debemos respetar su dignidad y reconocer su mérito. Ellos deben sentirse seguros en su trabajo. La compensación debe ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo deben ser limpias, ordenadas y seguras. Debemos pensar siempre en cómo ayudar a nuestros empleados a cumplir con sus obligaciones familiares. Los empleados deben sentirse en libertad de presentar sugerencias y quejas. La oportunidad para ser contratados, desarrollarse y progresar debe ser equitativa para todas las personas calificadas. Debemos contar con directivos competentes y sus acciones deben ser justas y éticas.

Tenemos una responsabilidad para con la comunidad en la que vivimos y trabajamos, y también para con la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos: apoyar las buenas obras y labores de caridad, y aportar la porción de impuestos que nos corresponde. Debemos fomentar las mejoras cívicas, una mejor salud y educación. Debemos mantener en buen estado las propiedades en las que tenemos el privilegio de trabajar, y proteger el ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es para con nuestros accionistas. Los negocios deben obtener buenas utilidades. Debemos experimentar con ideas nuevas. Se debe realizar investigación, desarrollar programas innovadores y pagar por los errores. Hay que adquirir equipo nuevo, construir nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Se deben crear reservas para sobrellevar los tiempos adversos. Si operamos según estos principios, los accionistas deberán obtener un rendimiento justo.

Johnson & Johnson

[40] Jean Halliday, "Slick: Big Oil Tries Image Makeover", *Advertising Age*, 7 de noviembre de 2005, pp. 1, 56.
[41] Alison Maitland, "Four Questions for Tomorrow's Leviathans", *Financial Times*, 25 de julio de 2006, p. 7.
[42] Andrew Ward, "Coke Struggles to Defend Positive Reputation", *Financial Times*, 6 de enero de 2006, p. 15.

Empresa/País de las oficinas generales	Naturaleza de la iniciativa RSC
IKEA/Suecia	El principal proveedor de alfombras de IKEA en India vigila a los subcontratistas para asegurarse de que no empleen niños. IKEA también ayuda a las mujeres hindúes de las clases inferiores a reducir su deuda con prestamistas. En un intento por crear un entorno más conveniente para los niños en los pueblos hindúes, IKEA patrocina "escuelas puente" para aumentar los niveles de alfabetismo de tal manera que los jóvenes (incluyendo niñas e intocables [individuo de una casta inferior en la India]) puedan inscribirse en escuelas regulares.*
Avon/Estados Unidos	La Breast Cancer Awareness Crusade (Cruzada para Crear Conciencia del Cáncer de Mama) de la empresa recaudó más de 250 millones de dólares para la investigación sobre el cáncer. El dinero financia la investigación en 50 países.

*Edward Luce, "Ikea's Grown-Up Plan to Tackle Chile Labor", *Financial Times*, 15 de septiembre de 2004, p. 7.

Tabla 16-5

Marketing global y responsabilidad social corporativa

"Todos los días nos esforzamos por comprender cómo podemos servir mejor a nuestra comunidad. A través de nuestro staff único y diverso ofrecemos un excelente servicio y productos de calidad al mismo tiempo que mantenemos nuestro compromiso con el medio ambiente".

Declaración de la misión minorista de Patagonia

"Nuestra definición de calidad incluye la obligación de fabricar productos y trabajar con procesos que ocasionen el menor daño al medio ambiente. Evaluamos las materias primas, invertimos en tecnologías innovadoras, vigilamos rigurosamente nuestro desperdicio y usamos una parte de nuestras utilidades para apoyar a grupos que trabajan para hacer la diferencia. Reconocemos que el mundo salvaje que amamos tanto está desapareciendo. Por este motivo los que trabajamos aquí compartimos un fuerte compromiso de proteger las tierras y aguas vírgenes. Creemos en el uso de los negocios para crear soluciones a la crisis ambiental".

Declaración de acción ambiental de Patagonia

cionales, multinacionales, globales y transnacionales.[43] La segunda dimensión del modelo incluye tres "dominios de contenido" de la responsabilidad social corporativa: derechos humanos, mano de obra y medio ambiente. Éstos son los principios universales para las empresas globales establecidos por United Nations Global Compact. La tercera dimensión del modelo de Arthaud-Day consiste en tres perspectivas. La *dimensión ideológica* de la responsabilidad social corporativa se refiere a las cosas que la gerencia de una empresa cree que debe estar haciendo. La *dimensión social* consiste en las expectativas de las partes interesadas externas de la empresa. La *dimensión operativa* incluye las acciones y actividades que lleva a cabo realmente la empresa. Como se ilustra en la figura 16.5, la interacción entre las dimensiones puede generar varios escenarios de conflicto. El conflicto puede surgir cuando hay una incongruencia entre las cosas que el liderazgo de una empresa cree que debe estar haciendo y las expectativas de las partes interesadas. El conflicto también puede surgir cuando hay una incongruencia entre las cosas que el liderazgo de una empresa cree que debe estar haciendo y las cosas que está haciendo en realidad. Un tercer escenario es el conflicto que surge de una incongruencia entre las expectativas de la sociedad y las prácticas y actividades corporativas reales.

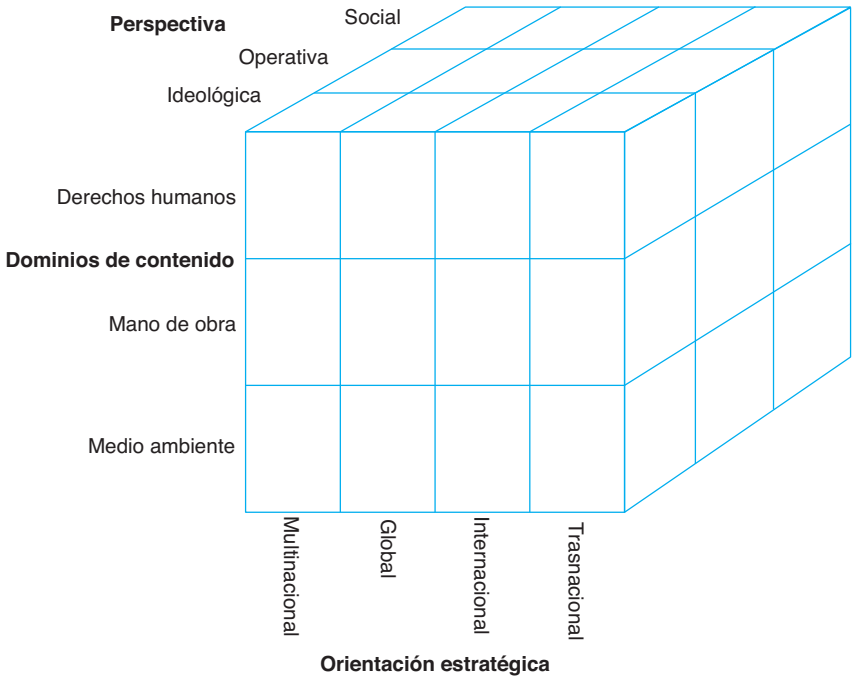
En el cinturón de alfombras de India, IKEA implementa el concepto de responsabilidad global corporativa mediante el patrocinio de escuelas puente. Los programas escolares tienen como objetivo reducir la mano de obra infantil en la industria de las alfombras de India al preparar a los niños de los pueblos para que se inscriban en escuelas regulares. Hasta la fecha, el programa de escuelas puente ha ayudado a cerca de 21 mil niños a aprender a leer y escribir.

[43] Marne Arthaud-Day, "Transnational Corporate Social Responsibility: A Tri-Dimensional Approach to International CSR Research", *Business Ethics Quarterly* 15, No. 1, enero de 2005, pp. 1-22.

Figura 16-5

Fuentes de conflicto en RSC global

Fuente: Business Ethics Quarterly 15 (No 1), 2005. Usada con permiso de Business Ethics Quarterly.



resumen

Para responder a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de marketing global, los **líderes** organizacionales deben desarrollar una visión y estrategia globales. Además, los líderes deben ser capaces de comunicar esa visión a través de la organización y crear competencias globales. Las empresas globales reconocen cada vez más que la persona "correcta" para empleos de alto nivel no es necesariamente un nacional del país de origen.

En la **organización** de la estrategia de marketing global, la meta es crear una estructura que permita a la empresa responder a las diferencias significativas que existen en entornos del mercado internacional y difundir conocimientos corporativos valiosos. Entre las alternativas están la **estructura de división internacional**, los **centros regionales de dirección**, la **estructura geográfica**, la **estructura de división de productos regional** o **mundial** y el diseño **matricial**. Cualquiera que sea la forma de organización que se elija es necesario establecer un equilibrio entre autonomía e integración. Muchas empresas adoptan el principio organizacional de **producción esbelta**, introducida por primera vez por los fabricantes automotrices japoneses.

Muchas empresas globales prestan atención al tema de la **responsabilidad social corporativa (RSC)**. Los consumidores de todo el mundo esperan que las marcas y productos que compran y usan los comercialicen empresas que realicen negocios de una manera ética socialmente responsable. Las empresas con conciencia social deben incluir asuntos de derechos humanos, laborales y ambientales en sus agendas. Las perspectivas ideológica, social y organizacional pueden ejercerse todas sobre la RSC.

preguntas de repaso

1. ¿Es probable que los directivos de alto nivel de empresas globales sean nacionales del país de origen de la empresa?
2. En una empresa que participa en marketing global, ¿cuáles actividades deben centralizarse en las oficinas generales y cuáles deben delegarse a las subsidiarias nacionales o regionales?
3. Identifique algunos de los factores que conducen al establecimiento de una división interna a medida que una organización aumenta sus actividades de negocios globales.
4. "Una estructura matricial integra cuatro competencias a escala mundial". Explique esta afirmación.
5. En la industria automotriz, ¿cómo difiere la "producción esbelta" del modelo tradicional de línea de ensamblaje?
6. Identifique algunas formas en las que las empresas globales analizadas en este libro demuestran su compromiso con la RSC.
7. Identifique y explique las tres dimensiones que proporcionan diferentes perspectivas sobre la RSC.

integre sus habilidades de marketing global

1. Varias de las empresas, temas y aspectos analizados en este libro pueden evaluarse en términos de la RSC. Como ejemplos están:

- Café de comercio justo (caso 4-1)[44]
- Explotación de trabajadores (caso 8-1)
- Precios de medicamentos contra el SIDA en países en desarrollo (capítulo 11)[45]
- Futuro de la RFID (caso 12-2)[46]
- IKEA (capítulo 15)

2. La European Aeronautic Defence and Space Company (EADS, Compañía Europea de Aeronáutica, Defensa y Espacio), que se presenta en el caso 16-1, es una de entre un puñado de empresas globales con una estructura de doble gerencia. Como se comenta en el caso, EADS se ha visto obligada a reevaluar la eficacia de esa estructura. Lo mismo ocurre en otras empresas. Por ejemplo, hasta hace poco, Unilever tenía por tradición dos copresidentes, uno en Gran Bretaña y otro en los Países Bajos. En 2005, Unilever nombró a un solo director general; la empresa todavía mantiene oficinas generales independientes en ambos países. Además, en 2005, Royal Dutch/Shell Group eliminó su estructura de doble gerencia. Realice una investigación exploratoria para conocer más sobre los cambios gerenciales realizados en Unilever y Shell. ¿Deben realizarse cambios similares en EADS?

Evalúe cada una de estas empresas o temas en términos de la responsabilidad social corporativa.

[44] Marion Kane, "It's Time to Wake Up to Fair Trade Coffee", *Toronto Star,* 3 de diciembre de 2005.
[45] Para conocer un análisis excelente, vea N. Craig Smith, "Corporate Social Responsibility: 'Whether' or 'How'?" *California Management Review* 45, No. 4, verano de 2003, pp. 52-77.
[46] Andrew Bibby, "Invasion of the Privacy Snatchers", *Financial Times,* 9 de enero de 2006, p. 7.

Caso 16-1

Boeing frente a Airbus: una batalla por los cielos

¡Qué diferencia hace un año! A finales de 2005, Airbus, el fabricante europeo de aviones, reportó que había registrado 1,055 pedidos de nuevos aviones en los últimos 12 meses. En contraste, su archirival Boeing Company había registrado únicamente 1,002 pedidos. Además, por tercer año consecutivo, Airbus entregó a clientes más aviones que Boeing. Airbus también había avanzado un paso en el campo de las relaciones públicas en abril, con el primer vuelo de su nuevo avión super jumbo de dos pisos, el A-380 de 555 pasajeros. El nuevo avión, que estaba programado para comenzar a dar servicio en 2006, había requerido 10 años de desarrollo a un costo de 12 mil millones de dólares.

La decisión estratégica para desarrollar el A-380 se basó en proyecciones de grandes aumentos de tráfico de pasajeros aéreos, pero una cantidad limitada de construcciones de nuevos aeropuertos. La conclusión: las aerolíneas (los principales clientes de la industria) necesitarían un nuevo super jumbo para transportar más pasajeros, reduciendo al mismo tiempo el número de vuelos entre los centros aéreos de ciudades estratégicas. Los directivos de Airbus creían que el A-380 revolucionaría los viajes aéreos en el siglo XXI.

Sin embargo, para mediados de 2006, la producción del A-380 se llevaba a cabo con un retraso de seis meses y 2.5 millones de dólares por arriba del presupuesto. Entonces se anunció un retraso de seis meses más debido a dificultades imprevistas en la instalación eléctrica del avión gigante. Airbus también tenía problemas en otro frente: un segundo nuevo avión en etapa de diseño, el A-350, era criticado por Singapore Airlines y otros clientes potenciales porque ofrecía menos comodidad, velocidad y eficiencia operativa que un avión Boeing rival, el Dreamliner 787. Como se diseñó originalmente, el A-350, era básicamente una mejora de un modelo existente, el A-330, equipado con nuevos motores.

Los directivos de Boeing, el fabricante más grande del mundo de aviones comerciales, habrían sido perdonados si hubieran dedicado tiempo a saborear el revés de la fortuna en Airbus. No obstante, estaban ocupados registrando pedidos para el nuevo Dreamliner. Boeing tiene una trayectoria estelar en las decisiones de productos de tipo "apuesta a la empresa". En la década de 1950, cuando la empresa era mejor conocida por los aviones militares, como el bombardero B-52, Boeing creó por sí solo el mercado comercial de aviones jet con la introducción del 707. A mediados de la década de 1960, Boeing apostó que las aerolíneas del mundo se entusiasmarían con un nuevo avión de fuselaje amplio. La apuesta rindió frutos maravillosamente: desde su primer vuelo de pasajeros en 1970, el jumbo jet Boeing 747 ha generado más de 130 mil millones de dólares en ventas. En 2001, Boeing apareció de nuevo en las primeras planas cuando anunció que planeaba fabricar un avión nuevo y revolucionario con alas delta denominado Sonic Cruiser. El nuevo avión transportaría entre 100 y 300 pasajeros, y volaría justo por debajo de la velocidad del sonido (Mach 1) con un radio de acción hasta de 10 mil millas.

"Dedicamos mucho tiempo a la estrategia de productos y tratamos de idear aviones cómodos para los clientes y rentables para las aerolíneas".

Larry Dickenson, vicepresidente senior de Boeing

Para 2002, Boeing había dado marcha atrás sobre el plan Sonic Cruiser. La industria de las aerolíneas venía a menos a raíz de los ataques terroristas del 11 de septiembre; United Airlines, un cliente estratégico de Boeing, estaba en quiebra. Además, a los pasajeros de las aerolíneas parecían preocuparles más los precios de los boletos que el tiempo de vuelo. Por consiguiente, Boeing comenzó a evaluar la reacción de sus clientes a un diseño alternativo para un avión más convencional. Un directivo de una aerolínea comentó a mediados de 2002: "los camaradas de Boeing deben estar jalándose el cabello ahora mismo tratando de imaginar cuál es el camino correcto a seguir". En el pasado, Boeing había cancelado programas de desarrollo de nuevos productos, como un modelo propuesto, el 7J7, eficiente en gasolina. Alan Mulally, alto directivo de Boeing de la división de aviones comerciales, defendió ese récord, diciendo que Boeing es una empresa ágil, orientada al cliente. "Qué fabuloso es ver a tus clientes y al mercado y realizar tus inversiones adecuadamente. El hecho de que Boeing escuche y sea flexible es muy importante", comentó.

Para el otoño de 2003, se terminó el suspenso: como predijeron algunos observadores de la industria, Boeing anunció que abandonaba sus planes para fabricar el Sonic Cruiser. En su lugar, la empresa desarrollaría un nuevo modelo de 200 asientos, el Dreamliner 7E7, que ofrecería a los pasajeros mayor comodidad en el aire. El nuevo avión presenta techos arqueados e "iluminación para mejorar el estado de ánimo", ventanas más grandes que las del 777 y los asientos de la clase económica se dispondrán en filas de 3-2-3 en vez de 2-4-2. Esta configuración disminuirá las probabilidades de que los pasajeros queden atrapados en un "mal" asiento. El nuevo bebé de Boeing también representaría una propuesta de valor poderosa para las aerolíneas: la "E" significa "eficiencia". Con nuevos motores y un fuselaje comprimido de plástico mejorado con carbono, la operación del nuevo avión tendría un costo para las aerolíneas 20 por ciento menor que el del avión existente.

A mediados de 2004, All Nippon Airlines ordenó 50 7E7s valuados en 6,000 millones de dólares; este pedido representó el mayor lanzamiento de producto de la historia de Boeing. En enero de 2005, con el anuncio de que China había solicitado un pedido de 60 aviones, los directivos de Boeing dieron al nuevo avión la designación oficial de modelo 787. Esta designación alineó al nuevo avión con la tradición de Boeing de usar una sucesión de números 7-7, como 747, 767 y 777. Además, Mulally señaló en un comunicado de prensa: "incorporar el número '8' cuando China hizo el pedido es también significativo porque en muchas culturas asiáticas el número 8 representa buena suerte y prosperidad". En abril, Air Canada anunció que reemplazaría toda su flota de modelos Airbus con el Dreamliner; en los meses siguientes llegaron más pedidos.

Los primeros 787s se programaron para comenzar a dar servicio en 2008. La estrategia de producción de Boeing para el 787 incluye extender el trabajo de diseño a Rusia, China y Japón. Gracias a Internet, los ingenieros de estos países pueden colaborar en tiempo real. Además, al hacer uso de los recursos de talento de países estratégicos, Boeing espera aumentar la posibilidad de registrar pedidos de las aerolíneas y los gobiernos de esos países. Los materiales compuestos no sólo reducirán los costos operativos del 787, sino que también permitirán a Boeing reconfigurar su cadena de suministro. Por ejemplo, las alas y la mayor parte del fuselaje se fabricarán en Japón y se transportarán a Seattle en aviones de carga 747-400, especialmente modificados. Antes, las partes se habían transportado desde Japón por

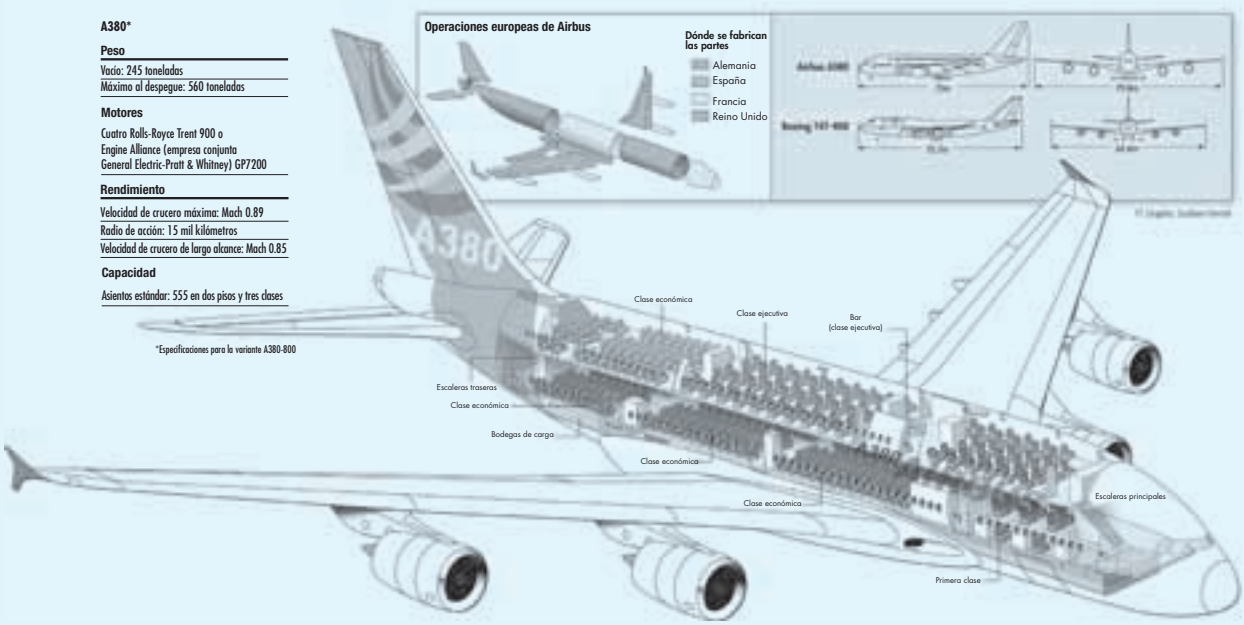
Tabla 16-1 *Proveedores del 787*

Proveedor	Porcentaje del proyecto
Boeing	35
Mitsubishi Heavy Industries/Fuji Heavy Industries/Kawasaki Heavy Industries	35
Vought Aircraft Industries (Dallas, Texas)/Alenia Aeronautica (Roma)	26
Otros	4

mar, ferrocarril y, al final, por vía terrestre, un viaje que podía durar un mes. Boeing espera que, al recortar el tiempo de transporte a un día, logre un ahorro del 40 por ciento en gastos de embarque e inventario. Las empresas que deseen ofrecer partes del 787 no se comunicarán directamente con las oficinas generales de Boeing, sino deben negociar con el nuevo Consejo 787, un grupo integrado por altos directivos de varios proveedores externos.

La estrategia de Boeing para el 787 ha generado cierta controversia. En los dos años siguientes al anuncio del 787, Boeing ya había recortado 35 mil empleos en Estados Unidos. La empresa había subcontratado anteriormente parte de la producción de los aviones a otras empresas; por ejemplo, empresas japonesas suministran alrededor de una quinta parte del 777. Una razón de la subcontratación era que las aerolíneas preferirían comprar un avión que tuviera algún contenido local. Sin embargo, esa estrategia no siempre había dado resultado. Por ejemplo, Boeing tiene un centro de diseño en Rusia que emplea a más de 700 ingenieros. No obstante, en 2002, la aerolínea más grande de Rusia, AeroFlot, ordenó dos veces más aviones de Airbus que de Boeing. De modo similar, Boeing ayudó a establecer una pequeña planta en Sudáfrica para realizar trabajo que antes se había llevado a cabo en Seattle. En 2002, South African Airways ordenó 41 aviones a Airbus.

Desde el punto de vista de algunos críticos, hay más en juego que tan sólo pedidos de nuevos aviones: el proyecto 787 señala la primera vez que Boeing comparte su tecnología de patente para el diseño y fabricación de alas. Jennifer MacKay es presidenta de la Society of Professional Engineering Employees in Aerospace (Sociedad de Empleados de Ingeniería Profesional en el Espacio Aéreo), un sindicato que representa a los ingenieros y otros trabajadores técnicos de Boeing. Ella está muy preocupada por las consecuencias a largo plazo de compartir tecnología con otros países y pregunta: "al final, si enseñamos a todos a fabricar las partes principales, ¿para qué necesitan a Boeing?". Mike Blair, vicepresidente senior del 787, tiene una respuesta: "imaginarse cómo se verán las alas, idear cómo colocarlas en el avión, comprender si eso es algo que nuestros clientes comprarán, entender cómo integrar todo, ésa es la magia que Boeing aporta a este proceso".



Retrasos en la producción y reestructuración de la gerencia en Airbus

Entre tanto, en Airbus, el equipo de gerentes que había rechazado las afirmaciones de Boeing acerca de la eficiencia del 787 y restó importancia a las inquietudes de los clientes estaba en confusión. En parte, los problemas podían atribuirse a la complicada estructura corporativa de la Compañía Europea de Aeronáutica, Defensa y Espacio (EADS), la corporación matriz de Airbus. DaimlerChrysler de Alemania posee 22.5 por ciento, Sogeade (una entidad corporativa propiedad del gobierno francés y el Lagardère Group), mantiene una participación del 30 por ciento y España posee 5.4 por ciento a través de una sociedad de inversión conocida como Sepi (las acciones restantes están listadas en las principales bolsas de valores europeas). A su vez, EADS tiene una participación del 80 por ciento en Airbus; BAE Systems, una empresa británica, controla el 20 por ciento restante.

Las tensiones aumentaron debido a los intentos de DaimlerChrysler de mantener el control sobre el director general de Airbus, Noël Forgeard, que resultó ser francés. Los observadores también señalaron que la crisis surgió en parte por las rivalidades políticas internas y las luchas de poder entre los directivos franceses de EADS y sus compatriotas de la unidad Airbus. Jean-Luc Lagardère, el director general de la empresa francesa que era un accionista muy importante de EADS, había estabilizado la dinámica interpersonal. Sin embargo, después de que Lagardère falleció repentinamente en 2003, las rivalidades se salieron de control.

La crisis también tenía su origen en la autonomía otorgada a los sitios de manufactura, en particular los de Francia y Alemania; la falta de integración entre esos sitios ocasionó retrasos. Además, en un intento por mejorar su perfil ante el consejo directivo de EADS, Forgeard dirigió a su equipo para entregar resultados a tiempo en vista de los ajustados márgenes de desarrollo. Por desgracia, esto generó una cultura corporativa de "luz verde" que restó importancia a los problemas potenciales o retrasos. Por ejemplo, el equipo alemán de Hamburgo usaba un software de diseño diferente al del equipo francés de Toulouse; esto dio lugar a retrasos en la instalación del complejo sistema de cables de la cabina del A-380. Según algunos observadores, la falta de inversión en nuevo software se debió al deseo de la alta dirección de aumentar las utilidades. En algunas entrevistas, Forgeard afirmó que no le habían advertido sobre la gravedad de los problemas en aumento. Entretanto, Forgeard hizo uso de sus relaciones políticas para ganar una promoción al puesto de codirector general de EADS. En junio de 2005, Gustav Humbert fue designado para reemplazar a Forgeard como director general de Airbus.

Además de los dolores de cabeza con el programa A-380, el equipo de gerentes de Airbus se enfrentaba a otro problema: las quejas de los clientes con relación al nuevo A-350. Se estableció un equipo de manejo de crisis que recibió la orden de rediseñar el A-350. La velocidad máxima del avión se aumentó ligeramente a .85 mach para igualar al 787 y la cabina se amplió para permitir el asiento de nueve pasajeros en cada fila en vez de los ocho planeados en un principio. El rediseño significa que el nuevo modelo no se introducirá sino hasta 2012.

En julio de 2006, después de apenas un año en el empleo, Humbert renunció como director general de Airbus. Casi al mismo tiempo, Nöel Forgeard también renunció. Christian Streiff, un francés, fue designado como reemplazo de Humbert. Una de las primeras acciones de Streiff fue despedir a Charles Champion, el director del programa A-380. Además lanzó un programa de reestructuración denominado Power8. No obstante, Streiff mismo renunció después de sólo 100 días en el puesto. Louis Gallois fue nombrado director general de Airbus y codirector general de EADS; un alemán, Thomas Enders, compartirá el puesto máximo en EADS.

Conforme se integraba en el puesto, Gallois se enfrentaba a varios retos y cuestiones surgidos de la crisis en Airbus. ¿Los inversionistas y gerentes franceses y alemanes serían capaces de dejar de lado sus diferencias? ¿Debía cerrar algunas de las 16 plantas de ensamblaje de Airbus, repartidas a lo largo del Reino Unido, España, Francia y Alemania, y transferir la producción fuera de Europa? ¿Los clientes importantes, como Virgin Atlantic Airways, cancelarían los pedidos del A-380? ¿La fortaleza del euro con relación al dólar se traduciría en una ventaja de costos significativa para Boeing?

Preguntas de repaso

1. ¿Qué errores cruciales cometió Airbus con su programa de productos A-350 y A-380?
2. ¿Cuáles son algunos de los factores que contribuyen al éxito del Dreamliner 787 de Boeing?
3. Evalúe los planes de Boeing para subcontratar partes significativas de la fabricación del Dreamliner.

Fuentes: J. Lynn Lunsford y Daniel Michaels, "New Course: Under Pressure, Airbus Redesigns a Troubled Plane" *The Wall Street Journal,* 14 de julio de 2006, pp. A1, A7; Lunsford y Michaels "Rapid Descent: Bet on Huge Plane Trips up Airbus", *The Wall Street Journal,* 15 de junio de 2006, pp. A1, A11; Roger Yu, "Airbus Sneaks Past Boeing in 11th Hour", *USA Today,* 18 de enero de 2006, p. 6B; Lunsford, "Boeing's New Baby", *The Wall Street Journal,* 18 de noviembre de 2003, pp. B1, B8; Caroline Daniel, "Airbus Takes on Boeing with More Than Banter", *Financial Times,* 14 de noviembre de 2003, p. 23; Byron Acohido, "Boeing Rips a Page out of Airbus' Book", *USA Today,* 22 de octubre de 2003, p. 3B; Lunsford, "Boeing Explores Plan 'B', *The Wall Street Journal,* 11 de junio de 2002, p. D5; Lunsford, "Lean Times: With Airbus on Its Tail, Boeing Is Rethinking How It Builds Planes", *The Wall Street Journal,* 5 de septiembre de 2001, pp. A1, A16; Lunsford, "Navigating Change: Boeing, Losing Ground to Airbus, Faces Key Choice", *The Wall Street Journal;* Alan Levin, "Boeing's Sonic Cruiser: Gambling on Speed", *USA Today,* 18 de junio de 2001, pp. 1A, 2A; Laurence Zuckerman, "Boeing Plays an Aerial Wild Card", *The New York Times,* 17 de junio de 2001, sec. 3, pp. 1, 11; Daniel Michaels, "New Approach: Airbus Revamp Brings Sense to Consortium, Fuels Boeing Rivalry", *The Wall Street Journal,* 3 de abril de 2001, pp. A1, A8; Jeff Cole, "Wing Commander: At Boeing, an Old Hand Provides New Tricks in Battle with Airbus", *The Wall Street Journal,* 10 de enero de 2001, pp. A1, A12.

Apéndice

Credos de Johnson & Johnson: Brasil, Rusia, India y China

Nosso Credo

Johnson & Johnson

Наше Кредо

हमारी नीति

जॉन्सन ऐण्ड जॉन्सन

我们的信条

Johnson & Johnson

17 La revolución digital y el mercado electrónico global

Según un "índice de oportunidad digital" que publicó recientemente Naciones Unidas, Corea del Sur es el número uno a nivel mundial al proporcionar a sus ciudadanos acceso a tecnologías de la información y comunicaciones (TIC). La infraestructura de alta tecnología del país adquiere diversas formas. La disponibilidad de conexiones de Internet de banda ancha es un ejemplo. En la actualidad, Corea del Sur lleva la delantera en todo el mundo en penetración de banda ancha (23 conexiones por cada 100 habitantes); con 68 conexiones por cada 100 hogares, Corea del Sur ocupa el segundo lugar sólo después de Hong Kong. En comparación, Estados Unidos va a la vanguardia mundial en el número total de suscriptores de banda ancha; sin embargo, ocupa el 19° sitio en términos de conexiones por cada 100 hogares. El gobierno de Corea del Sur presupuestó 50 mil millones de dólares en un intento por enlazar a 80 ciudades y pueblos importantes a través de la banda ancha; además, la red de Corea del Sur es extremadamente rápida, ya que ofrece velocidades estándar de 8 megabits por segundo (Mbps). En comparación, gran parte de la red de banda ancha de Europa opera actualmente a menos de 1 Mbps. Stephen Ward, consultor de Deloitte, explica: "los coreanos tienden a ser adoptantes tempranos de la tecnología y, algo más importante, son rápidos seguidores. Siempre están conscientes de la necesidad de no ser superados por los japoneses y los jóvenes tienen un gran deseo de ajustarse a la regla de sus compañeros de poseer aparatos".

La revolución digital lleva a la creación de nuevas empresas, industrias y mercados en todas partes del mundo; el mismo proceso contribuye también a la *destrucción* de empresas, industrias y mercados. En pocas palabras, la revolución transforma de una manera drástica el mundo en que vivimos. Los legisladores de Corea del Sur y de otros países esperan ser líderes, más que seguidores, a medida que la revolución gana fuerza y adquiere velocidad. En este último capítulo, comenzaremos con la revisión breve de las innovaciones estratégicas que sirvieron como precursoras para la revolución digital. En las dos secciones siguientes se analizan la convergencia, la naturaleza disruptiva de la tecnología de Internet y su efecto en las empresas globales. Después se examinan los asuntos decisivos del comercio electrónico que enfrentan los expertos en marketing global y se presenta una tipología de categorías de sitios Web. Más adelante se muestra un resumen sobre las cuestiones de diseño de sitios Web relacionadas con el marketing global. La última sección del capítulo examina algunos de los productos y servicios nuevos que han surgido debido a la revolución digital.

Surcoreanos en indumentarias académicas tradicionales usan computadoras laptop en la versión digital de un examen estatal aplicado en la Universidad de Sungkyunkwan de Seúl. El acontecimiento conmemora los medios tradicionales para seleccionar funcionarios gubernamentales durante la Dinastía Chosun, que se remonta al siglo XIV. Varios cientos de participantes compitieron componiendo poemas coreanos, chinos e ingleses, demostrando habilidades en un idioma extranjero y jugando juegos de Internet.

REVOLUCIÓN DIGITAL: UNA BREVE HISTORIA

La **revolución digital** es un cambio de paradigma que resulta de los adelantos tecnológicos que permiten la digitalización (es decir, la conversión al código binario) de fuentes análogas de información, sonidos e imágenes. Los orígenes de la revolución digital se remontan hasta mediados del siglo XX. Durante un periodo de cinco años, entre 1937 y 1942, John Vincent Atanasoff y Clifford Berry desarrollaron la primera computadora digital electromecánica del mundo en la Universidad Estatal de Iowa. La Computadora Atanasoff-Berry (ABC, por sus siglas del inglés) incorporaba varias innovaciones importantes en computación, como el uso de aritmética binaria, memoria regenerativa, procesamiento paralelo y separación de las funciones de memoria y cómputo. En 1947, William Shockley y dos colegas de los Laboratorios Bell de AT&T inventaron un "amplificador de estado sólido" o **transistor**, como se denominó. Ésta fue una innovación decisiva porque los tubos de vacío que se usaban en las computadoras y productos electrónicos en esa época eran largos, consumían una gran cantidad de electricidad y generaban mucho calor. Shockley y sus colaboradores John Bardeen y William Brattain fueron acreedores del Premio Nobel de Física en 1956 por su invento.

En 1948, un investigador de los Laboratorios Bell llamado Claude Shannon redactó un informe técnico titulado *A Mathematical Theory of Communication* en el que propuso que todos los medios de comunicación pudieran ser codificados en *dígitos binarios* o bits. Antes, en 1940, Shannon había argumentado en su tesis doctoral que los valores lógicos "verdadero" y "falso" podían representarse por "1" y "0", respectivamente, y que los flujos de "unos" y "ceros" podían transmitir medios de comunicación a través de un cable. A mediados de la década de 1950, Sony adquirió la licencia del transistor de los Laboratorios Bell; los ingenieros de Sony aumentaron el rendimiento del transistor y crearon el mercado de radios de transistores. El sonido era "lo-fi" (baja fidelidad), pero los aparatos eran portátiles y sofisticados, que es lo que deseaban los consumidores, en especial los adolescentes. También durante la década de 1950, Robert Noyce y Jack Kilby inventaron de manera independiente el chip de silicón

(conocido como **circuito integrado** o **CI**).[1] En esencia, el CI colocaba las diversas partes de un circuito electrónico (incluyendo resistencias, diodos y condensadores) en una sola pieza de material. El CI dio su forma moderna al transistor y permitió aprovechar su poder en una forma confiable y de bajo costo.

El CI y el concepto de código binario permitieron el desarrollo de la **computadora personal (PC)**, una máquina compacta y económica cuya apariencia señaló la siguiente etapa de la revolución digital. Muchos acontecimientos y personas relacionados con esta era se han convertido en leyendas. Algunos observadores otorgan el crédito a Alan Kay, con su investigación que permitió el desarrollo de las primeras PCs. Durante la década de 1970, Kay era director del Grupo de Investigación sobre el Aprendizaje del Centro de Investigación de Palo Alto (PARC, por sus siglas en inglés) de Xerox. Después, entre 1981 y 1983, Kay trabajó en Atari, que junto con otras empresas pioneras de PCs como Osborne y Commodore, desapareció hace mucho tiempo. El trabajo de Kay en el PARC de Xerox produjo un fuerte impacto en Steve Jobs quien, con su socio Steve Wozniak, inició Apple Computer en una cochera a finales de la década de 1970. Apple II de esta empresa es considerada por todos como la primera "verdadera" PC; la popularidad de Apple II recibió un gran impulso en 1979 cuando se introdujo un programa de hoja de cálculo conocido como VisiCalc. Una **hoja de cálculo** es un libro de contabilidad electrónico que calcula de manera automática el efecto de un cambio realizado a una cifra sobre otras cifras a través de filas y a lo largo de columnas; anteriormente, estos cambios debían realizarse en forma manual. Aunque esta poderosa funcionalidad, que ahorra tiempo, ya se da por hecho en la actualidad, VisiCalc fue un verdadero hito en la revolución digital.[2]

IBM lanzó al mercado su primera PC en 1981; al principio, Bill Gates rechazó una oferta para crear un **sistema operativo** (el código de software que proporciona instrucciones básicas) para la nueva máquina de IBM. Posteriormente, Gates cambió de opinión y desarrolló el Sistema Operativo de Disco de Microsoft (MS-DOS). En 1984, Apple introdujo la revolucionaria Macintosh, con su interfaz gráfica fácil de usar y su ratón para apuntar y hacer clic. Algunos años después, Microsoft reemplazó el MS-DOS por Windows. Entretanto, los fabricantes de componentes también innovaban; Intel comenzó a comercializar el microprocesador 286 en 1982. A éste le siguieron en rápida sucesión las versiones 386 y 486; en 1993, Intel dio a conocer el Pentium.

El surgimiento de Internet y la World Wide Web señala la etapa siguiente de la revolución digital. Los orígenes de Internet se remontan a una iniciativa de la **Defense Advanced Research Projects Agency** (**DARPA**, Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada de la Defensa) que creó una red de cómputo que podía mantener líneas de comunicación en caso de guerra. En 1969, se presentó ARPAnet; ésta era una red que enlazaba centros de investigación en computación de colegios y universidades. El correo electrónico en una red de computadoras se hizo posible gracias a la creación de un programa de transferencia de archivos en 1972. No obstante, no era posible enviar un correo electrónico creado en una red a una computadora de una red distinta. Este problema se resolvió al año siguiente cuando Vinton Cerf y Robert Kahn crearon una arquitectura de software conocida como TCP/IP. Lanzado en 1973, este protocolo de redes cruzadas preparó el terreno para la creación de una "red de redes", naciendo así **Internet**.

La capacidad para intercambiar mensajes de correo electrónico por Internet tuvo un revolucionario impacto en la sociedad, como lo mencionó el experto en tecnología Stewart Brand a mediados de la década de 1980:

> Marshall McLuhan acostumbraba señalar, "Gutenberg hizo de todo mundo un lector y Xerox un editor". Las computadoras personales están haciendo de todo mundo un autor. El correo electrónico, los programas de procesamiento de texto, que hacen la revisión tan fácil como pensar, y las impresoras láser simplifican todo el proceso de escribir-publicar-distribuir en un solo acontecimiento controlado totalmente por el individuo. Si, según se argumenta, la única libertad de prensa real es

[1] Noyce fundó Fairchild Semiconductor y, posteriormente, Intel. Su cofundador de Intel fue Gordon Moore, quien es famoso por formular la "Ley de Moore", según la cual el poder de las computadoras se duplica cada 18 meses. Kilby fue el fundador de Texas Instruments. Consulte Evan Ramstad, "At the End of an Era, Two Tech Pioneers are Remembered", *The Wall Street Journal*, 15 de agosto de 2005, p. B1

[2] Para conocer más sobre el desarrollo de VisiCalc, consulte Dan Bricklin, "Natural Born Entrepreneur", *Harvard Business Review* 79, No. 8, septiembre de 2001, pp. 53-59.

poseer una, el cumplimiento pleno de la Primera Enmienda se logra por medio de la tecnología, no de la política.[3]

La revolución de Internet no termina con la llegada del correo electrónico, ya que más innovaciones aún estaban por surgir. En 1990, un consultor de software llamado Tim Berners-Lee inventó el **localizador uniforme de recursos** (**URL**, por sus siglas en inglés), la dirección de un sitio de Internet en la World Wide Web; el **lenguaje de marcación de hipertexto (HTML)**, un lenguaje de formato que controla la apariencia de las páginas Web; y el **protocolo de transferencia de hipertexto (http)**, que permite transferir archivos de hipertexto a través de Internet.[4] Estas innovaciones permitieron relacionar los sitios Web, así como enviar y tener acceso a contenido visual. En pocas palabras, Berners-Lee es el padre de la **World Wide Web**. A mediados de la década de 1990, un científico en computación de la Universidad de Illinois de nombre Marc Andreessen desarrolló un navegador Web; conocido como Mosaic, éste combinaba imágenes y palabras en la misma pantalla y permitía a los usuarios buscar y ver recursos en la Red. Andreessen unió fuerzas con Jim Clark, uno de los fundadores de Silicon Graphics, para formar Mosaic Communications. Con el nuevo nombre de Netscape Communications, la empresa se convirtió en una de las estrellas más brillantes de la era punto-com al hacer explosión la demanda comercial del software de navegación Netscape. Thomas Friedman comenta: "Marc Andreessen no inventó Internet, pero sí contribuyó como individuo a darle vida y popularidad".[5]

En un periodo de cinco años desde el debut de la Red, el número de usuarios aumentó de 600 mil a 40 millones. En la siguiente década, se crearon buscadores, como Yahoo! y Google, y se integraron en la Red características de codificación y seguridad. Además, los buscadores han sido mejorados en gran medida; por ejemplo, la novedosa "clasificación de páginas" de Google reemplazó a una tecnología previa conocida como "análisis de enlaces". A inicios del siglo XXI, el uso de Internet hace explosión alrededor del mundo; en 2005, la OCDE estimó que Internet ya tenía casi 1,000 millones de usuarios.

Las poderosas capacidades y la importancia cada vez mayor de Internet han dado como resultado una repercusión negativa que se manifiesta de diversas maneras. Por ejemplo, el gobierno chino, alarmado por el flujo libre de información a través de Internet, vigila de cerca el contenido de los sitios Web a los que sus ciudadanos ingresan. Además, los legisladores de algunos países están preocupados por el control estadounidense de Internet. La Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (Icann, Corporación de Internet para la Asignación de Nombres y Números), no lucrativa, tiene su sede en Marina del Ray, California. Icann mantiene una base de datos de direcciones Web, aprueba nuevos sufijos para direcciones Web (por ejemplo, .info y .tv) y lleva a cabo otros procedimientos tras bambalinas que son decisivos para mantener el funcionamiento adecuado de Internet. El organismo consultivo de Icann incluye miembros internacionales, pero el Departamento de Comercio de Estados Unidos mantiene el poder de veto sobre todas las decisiones. Por ejemplo, después de que Icann aprobó tentativamente el nombre de dominio .xxx para sitios de pornografía, el Departamento de Comercio bloqueó la decisión. Recientemente, China, India, Brasil y la UE han tomado la postura de que como Internet es global, ningún país individual debe mantener el control. En consecuencia, estos países intentan que Naciones Unidas asuma un papel en el gobierno de Internet.[6] La privacidad es otro asunto. A medida que las empresas se acostumbran cada vez más al uso de Internet para recolectar, guardar y tener acceso a información sobre clientes, los asuntos de privacidad se convierten en un tema central de preocupación entre los legisladores y el público en general. Por ejemplo, en la UE se estableció una norma de protección de la privacidad en 1995; en 2002, la UE adoptó una norma de privacidad y comunicaciones electrónicas.

"Hay ciertas limitaciones que forman parte de la red y luchamos con eso. Estamos preocupados de que en el gran intento por abordar la localización la gente ya no sea capaz de comunicarse más. Si alguien te da una tarjeta de presentación con la dirección de correo electrónico en chino, ¿qué harás?"[7]

Vinton G. Cerf, pionero de Internet y presidente de Icann

3 Stewart Brand, *The Media Lab: Inventing the Future at MIT* (Nueva York: Penguin Books, 1988), p. 253.
4 El hipertexto es cualquier texto que contiene enlaces con otros documentos.
5 Thomas L. Friedman, *The World Is Flat* (Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 2005), p. 58.
6 Christopher Rhoads, "EU, Developing Nations Challenge U.S. Control of Internet", *The Wall Street Journal,* 25 de octubre de 2005, pp. B1, B2. Vea también "A Free Internet", *Financial Times,* 14 de noviembre de 2003, p. 15.
7 John Markoff, "Control the Internet? A Futile Pursuit, Some Say", *The New York Times,* 24 de noviembre de 2005, p. C4.

Los pioneros de Internet, Bob Khan y Vint Cerf, estuvieron entre los primeros en asistir al primer Foro de Gobierno de Internet (FGI) realizado en Atenas, Grecia, en 2006. El FGI dirigirá "el desarrollo y la aplicación por gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, en sus respectivos papeles, de principios, normas, reglas, procedimientos de toma de decisiones y programas compartidos que definen la evolución y el uso de Internet". Muchos integrantes de la comunidad global de Internet están preocupados por la inclusión de la palabra "gobiernos" en esta declaración.

CONVERGENCIA

La revolución digital ocasiona cambios drásticos en la estructura de la industria. La **convergencia** es un término que se refiere a la integración de industrias y categorías de productos previamente independientes (vea la figura 17-1). Las nuevas tecnologías afectan al sector o sectores de negocios donde una empresa compite. ¿En qué negocio

el resto de la historia

Visión de Corea del Sur de un futuro digital

El futuro digital de Corea del Sur incluye mucho más que sólo conexiones de banda ancha. Por ejemplo, los legisladores persiguen con determinación aplicaciones para etiquetas de identificación de radiofrecuencia (RFID; vea el caso 12-2); el gobierno surcoreano gasta casi 300 millones de dólares para construir un centro de investigación RFID. El centro será parte de una iniciativa todavía más ambiciosa; la construcción de una ciudad ubicua situada en una isla artificial de 1,500 acres cerca de la Zona Económica Libre de Incheon. ¿Qué hace de la Nueva Ciudad de Songdo una "ciudad ubicua", U-city para abreviar? En primer lugar, todos los sistemas de información importantes (comerciales, residenciales y gubernamentales) comparten datos y se diseñan computadoras para todos los edificios. Con un costo estimado de 25 mil millones de dólares, la terminación de la Nueva Ciudad de Songdo está programada para 2014. Para complementar sus características de alta tecnología habrá elementos de alto contacto inspirados en las principales ciudades del mundo. Estos elementos incluyen un parque central (inspirado en Nueva York) y un sistema de canales similar al de Venecia.

John Kim está a cargo de la planeación de la U-city, que ejemplificará la "U-life" (vida ubicua). Kim explica: "la U-life se convertirá en su propia marca, su propio estilo de vida". Los residentes podrán comunicarse por medio de videoconferencias y todos tendrán acceso a video bajo demanda. Habrá tarjetas inteligentes que también funcionarán como instrumentos de pago para el transporte subterráneo, parquímetros, boletos de cine y miles de usos más.

Corea no está sólo en la adopción del futuro digital. Por ejemplo, en Francia, la desregulación de la industria ha dado como resultado un mejor servicio de banda ancha para los consumidores. Los cambios han sacudido a France Telecom y a otras empresas establecidas, y ha preparado el terreno para los recién llegados, como Iliad, una empresa que ofrece un paquete de servicios "triple play". Con el nombre comercial de Free, el servicio incluye servicio de Internet de banda ancha de 24 Mbps, 81 canales de televisión y servicio de telefonía por Internet. ¿El precio? 29.95 euros al mes, es decir, alrededor de 36 dólares. El director general de Illiad Michaël Bouzoba dice: "en Francia existe un espíritu emprendedor, pero somos un ejemplo raro. También digo a los políticos franceses: 'dejen de centrarse en los campeones nacionales. La innovación no proviene de los campeones nacionales'". Un analista de eMarketer señaló: "el cambio rápido de Francia a la banda ancha y la próxima tormenta de las llamadas por Internet y la televisión digital hacen que el país se vea como un modelo de transformación de mercado".

Fuentes: Tom Braithwaite, "The Young Guns of Broadband", Financial Times, *29 de mayo de 2006, p. 8; Pamela Licalzi O'Connell, "Korea's High-Tech Utopia, Where Everything Is Observed",* The New York Times, *5 de octubre de 2005, p. 6; Andrew Ward, "Where High-Speed Access Is Going Mainstream",* Financial Times FT-IT Review: *Next-Generation Broadband, 9 de junio de 2004, p. 4; Jim Hopkins, "Other Nations Zip by USA in High-Speed Net Race",* USA Today, *19 de enero de 2004, pp. 1B, 2B.*

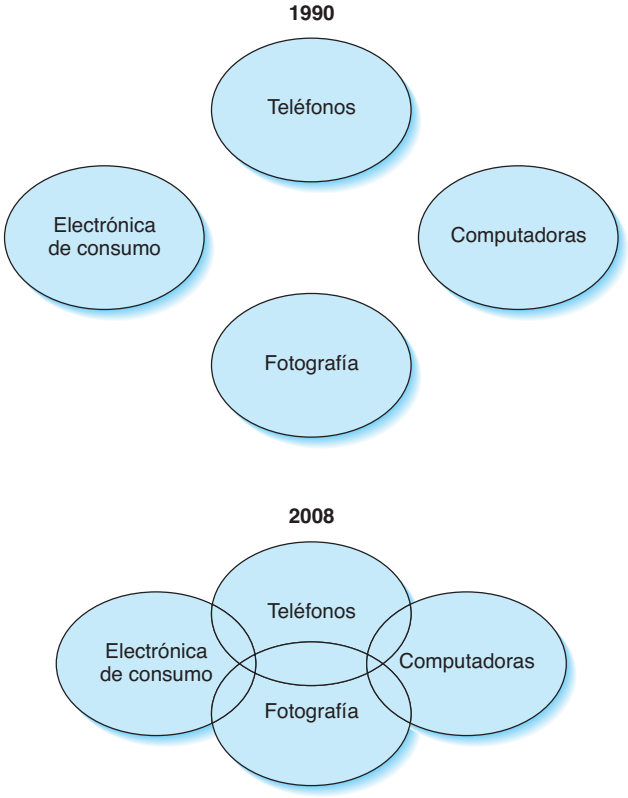


Figura 17-1

Convergencia de la industria

está Sony? En un principio, Sony era una empresa de electrónica de consumo mejor conocida por sus productos innovadores, como radios de transistores, televisores Trinitron, VCRs y otros componentes estéreo y la línea Walkman de reproductores de música personales. Después, Sony entró a nuevos negocios al adquirir una compañía discográfica y un estudio de películas cinematográficas. Estas adquisiciones no representaban una convergencia porque ocurrieron en los primeros días de la revolución digital. Las películas cinematográficas, las grabaciones musicales y la electrónica de consumo eran todavía industrias independientes. Sin embargo, en la actualidad, Sony está en el negocio de los "bits": sus negocios centrales incorporan tecnología digital e implican la digitalización y distribución de sonido, imágenes y datos. Hoy en día, los competidores de Sony incluyen a Dell (computadoras y electrónica de consumo), Kodak (cámaras digitales) y Nokia (teléfonos celulares).

¿Qué tipo de retos representa la convergencia? Considere la situación difícil de Kodak, el líder indiscutible en productos relacionados con la fotografía durante más de un siglo. La empresa ha luchado por transformar su modelo de negocios conforme las ventas de sus productos digitales aumentaron de cero a 1,000 millones de dólares en cinco años (caso 15-1). Debido a la convergencia, entre los competidores de Kodak están las empresas como Gateway y Hewlett-Packard. No obstante, la competencia también llega de la industria de las telecomunicaciones. La cámara del teléfono celular se inventó en 1997; un beneficio importante fue la capacidad para descargar fotografías digitales de la cámara, subirlas a la Red o enviarlas por correo electrónico a amigos. Irónicamente, Motorota un participante estratégico en el negocio de los teléfonos celulares, pudo haber sido el primero en comercializar una cámara de teléfono celular. Sin embargo, la atención de la gerencia se distrajo por el desastroso lanzamiento del negocio del teléfono satelital Iridium (vea el capítulo 6). En consecuencia, el inventor Philippe Kahn llevó su idea a Japón, donde se introdujeron las primeras cámaras de teléfonos celulares en 1999. De acuerdo con los cálculos de la industria, para 2010, las ventas anuales de teléfono celulares equipados con cámara alcanzarán la cifra de 1,000 millones.[8]

[8] Kevin Maney, "Baby's Arrival Inspires Birth of Cellphone Camera-and Societal Evolution", *USA Today,* 24 de enero de 2007, p. 3B.

Wall Street Journal: "¿Qué sigue después de los teléfonos celulares que toman fotos, tienen juegos y pagan en las máquinas de bebidas gaseosas? ¿Los teléfonos celulares con funciones de organizadores personales se convertirán en un producto para el mercado masivo?".

Jorma Ollila, director general de Nokia: "Lo importante será que la industria de las cámaras converja con los teléfonos celulares. Expresar las emociones con fotografías, cuando todos tienen el equipo adecuado, tiene mucho sentido. En términos de PDAs habrá un segmento empresarial [de negocios] que deseará la integración de la funcionalidad del PDA con una buena capacidad telefónica".

Fuente: The Wall Street Journal *(edición occidental) por David Pringle y Raju Narisetti. Copyright 2003 por Dow Jones & Company, Inc. Reproducido con permiso de Dow Jones & Company, Inc. en el formato Other book a través del Copyright Clearance Center.*

REDES DE VALOR Y TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS[9]

Como se comentó al inicio del capítulo, la revolución digital plantea tanto oportunidades como amenazas. IBM, Kodak, Xerox y Motorola son ejemplos de empresas globales que han luchado para rehacer sus negocios en vista de la innovación tecnológica. IBM perdió el mercado de las minicomputadoras en parte porque la gerencia creía que éstas prometían márgenes más bajos y representaba un mercado muy pequeño. DEC, Data General y Prime crearon el mercado de las minicomputadoras, pero estas empresas, a su vez, se perdieron la revolución de las PCs. No obstante, en esta ocasión, el equipo directivo de IBM demostró que había aprendido su lección: estableció una unidad organizacional independiente para crear la primera PC de la empresa. Sin embargo, posteriormente, IBM tardó en reconocer la demanda de mercado cada vez mayor de laptops; los nuevos participantes incluían a Toshiba, Sharp y Zenith. En una era en que la detección ambiental, la planeación estratégica y otras herramientas conceptuales del tipo analizado en el capítulo 15 son muy conocidas y usadas, ¿cómo es posible que los directivos de muchas empresas no hayan sido capaces de responder al cambio de manera oportuna? De acuerdo con el profesor de Harvard Clayton Christensen, el problema es que los directivos se comprometen tanto con una tecnología rentable actual que no proporcionan niveles adecuados de inversión en nuevas tecnologías en apariencia más riesgosas. Irónicamente, las empresas caen en esta trampa al apegarse a la ortodoxia de marketing vigente, es decir, al escuchar y responder a las necesidades de clientes establecidos. Christensen llama a esta situación el **dilema del innovador**.

En toda industria, las empresas están incluidas en una **red de valor**. Cada red de valor tiene una estructura de costos relacionada con ella que dicta los márgenes necesarios para lograr la rentabilidad. Los límites de la red se definen, en parte, por la clasificación única en orden de importancia de diversas características de rendimiento del producto. Probablemente existen redes de valor paralelas, cada una creada alrededor de una definición diferente de lo que hace a un producto valioso, dentro de la misma industria tan definida. Cada red (nicho) tiene sus propias "métricas de valor" (por ejemplo, para las computadoras laptop, las métricas son el tamaño pequeño, poco peso y consumo de energía, y diseño resistente). Por ejemplo, durante la década de 1980, los clientes que compraron computadoras portátiles estaban dispuestos a pagar un precio alto por un tamaño más pequeño; los compradores de computadoras del tipo

[9] Gran parte del material de esta sección se adaptó de Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Nueva York: HarperBusiness, 2003). Vea también Simon London, "Digital Discomfort: Companies Struggle to Deal With the 'Inevitable Surprise' of the Transition from Atoms to Bits", *Financial Times*, 17 de diciembre de 2003, p. 17

"PC" no valoraban esta característica; por el contrario, valoraban (es decir, estaban dispuestos a pagar más por esta característica) la capacidad de memoria, medida en megabytes; mientras los compradores de computadoras portátiles otorgaban menos valor a esta característica. En pocas palabras, las redes de valor para computadoras centrales y para computadoras portátiles son diferentes.

Conforme las empresas ganan experiencia dentro de determinada red, es probable que desarrollen capacidades, estructuras organizacionales y culturas adaptadas a las necesidades distintivas de sus respectivas redes de valor. Las empresas dominantes de la industria (comúnmente con reputaciones de empresas "bien dirigidas") son líderes en desarrollar o adoptar **tecnologías de soporte**, es decir, innovaciones graduales o radicales que mejoren el rendimiento de los productos. Según Christensen, casi todas las tecnologías que desarrollan empresas establecidas son de soporte por naturaleza; la gran mayoría de las innovaciones son de este tipo. No obstante, los nuevos participantes en una industria son líderes en el desarrollo de **tecnologías disruptivas** que redefinen el rendimiento. Los beneficios relacionados con las tecnologías disruptivas no se limitan al mejoramiento del rendimiento de productos; permiten hacer algo que antes se consideraba imposible. Comúnmente, estas tecnologías permiten el surgimiento de nuevos mercados. Christensen explica: "una innovación que es disruptiva para una empresa puede ser de soporte para otra. Internet era una tecnología de soporte para Dell Computer, que ya vendía PCs directamente por teléfono, pero era una tecnología disruptiva para Compaq, cuyo principal canal de distribución eran los minoristas".[10]

Para ayudar a los directivos a reconocer el dilema del innovador y desarrollar respuestas apropiadas al cambio ambiental, Christensen desarrolló cinco principios de las innovaciones disruptivas:

1. Las empresas dependen de sus clientes e inversionistas para obtener recursos. La experta en dirección Rosabeth Moss Kanter señala que las mejores innovaciones están orientadas hacia los usuarios; sin embargo, paradójicamente, si la gerencia escucha a los clientes establecidos, puede perder oportunidades de innovación disruptiva.[11]
2. Los mercados pequeños no resuelven las necesidades de crecimiento de las grandes empresas. Las pequeñas organizaciones responden con más facilidad a las oportunidades de crecimiento en un mercado pequeño. Este hecho requiere que las grandes organizaciones creen unidades independientes para perseguir nuevas tecnologías, como lo hizo IBM al desarrollar su PC.
3. Los mercados que no existen no pueden analizarse. Christensen recomienda que las empresas adopten el *marketing agnóstico*. Éste es el supuesto explícito de que *nadie* (ni el personal de la empresa ni sus clientes) sabe cómo o qué tanto se usa o se usará un producto disruptivo antes de tener experiencia usándolo.
4. Las capacidades de una organización definen sus deficiencias.
5. La oferta de tecnología puede no igualar la demanda del mercado. Algunos productos ofrecen un mayor grado de complejidad del que requiere el mercado. Por ejemplo, los desarrolladores de software contable para pequeñas empresas rebasaron la funcionalidad que requiere el mercado, creando así la oportunidad de una tecnología de software disruptiva que proporcionara una funcionalidad adecuada, no superior, y que fuera sencilla y más conveniente de usar. Ésta fue la oportunidad que aprovechó Scott Cook, el desarrollador de Quicken y Quickbooks.

[10] Simon London, "Why Disruption Can Be Good For Business", *Financial Times*, 3 de octubre de 2003, p. 8.

[11] Rosabeth Moss Kanter, John Kao y Fred Wiersema, *Innovation: Breakthrough Thinking at 3M, Dupont, GE, Pfizer, and Rubbermaid* (Nueva York: HarperBusiness, 1997), p. 24.

COMERCIO ELECTRÓNICO GLOBAL

El término **comercio electrónico** se refiere al intercambio general de bienes y servicios usando Internet como un canal de marketing. En 2003, los ingresos del comercio electrónico global alcanzaron la cifra de 1,600 billones de dólares y siguieron aumentando. Considere lo siguiente:

- Cada 48 horas, Yahoo! registra más de 24 terabytes de datos sobre las actividades en línea de sus usuarios. Eso equivale a toda la información contenida en todos los libros de la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos.[12]
- Entre 2003 y 2006, el número de usuarios de Internet en China aumentó de 68 a 123 millones. Esto convierte a China en el segundo mercado de comercio electrónico más grande del mundo; en Shangai, Beijing y Guangzhou, más de una tercera parte de todos los residentes usan Internet. Empresas locales como Dangdang.com demuestran ser formidables competidores contra rivales globales como Yahoo!, Google e eBay.[13]
- El servicio Netrating de Nielsen calcula que Japón tiene alrededor de 44 millones de usuarios activos de Internet en el hogar; en comparación, Alemania, el Reino Unido y Francia tienen 33, 24 y 19 millones de usuarios en el hogar, respectivamente.

Las actividades de comercio electrónico se dividen en tres grandes categorías: de empresa a consumidor (B2C o b-to-c), de empresa a empresa (B2B o b-to-b) y consumidor a consumidor (P2P o peer-to-peer). Muchas personas relacionan el comercio electrónico con reconocidos proveedores de servicios de comercio (CSPs, por sus siglas en inglés), como Amazon.com y Yahoo!. NUA Surveys pronosticaron ingresos mundiales del comercio electrónico de 2.7 billones de dólares en 2004, con Estados Unidos que representa más de la mitad del total. Forrester Research, eMarketer, Gartner Group y Ovum son empresas que dan seguimiento a las tendencias del comercio electrónico; Ovum calculó que el gasto de consumo en línea aumentaría de 90 mil millones de dólares en 2003 a 361 mil millones de dólares para 2007. No obstante, sólo en Estados Unidos, las transacciones B2B sumaron un total de 700 mil millones de dólares en 2003. En general, el comercio B2B constituye la mayor parte de la economía de Internet y probablemente continuará así durante el futuro previsible. Alrededor de tres cuartas partes de los ingresos B-to-C de 2001 se generaron en América del Norte; se espera que esa cifra disminuya al 50 por ciento a medida que las ventas en línea en Europa y otras partes del mundo aumenten en los próximos años (vea la tabla 17-1).

Los problemas surgen cuando un sitio de transacción que no está diseñado para servir a clientes extranjeros los atrae a pesar de todo. El servicio al cliente puede ser un problema cuando los clientes se ubican en diferentes husos horarios. Por ejemplo, BlueTie es una pequeña empresa con sede en Rochester, Nueva York que comercializa aplicaciones de software de correo electrónico y oficina mediante suscripción. Los ser-

Tabla 17-1

Pronóstico de comercio electrónico, países europeos seleccionados (millones)

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011
España[c]	€3,048	€4,077	€5,294	€6,706	€8,279	€10,001
Países Bajos[b]	3,450	4,752	6,322	8,074	9,926	11,753
Italia[a]	3,765	5,309	7,220	9,444	11,906	14,520
Suecia[d]	2,846	3,874	5,075	6,371	7,705	9,004

[a]Forrester Research, Italian eCommerce Forecast: 2006 To 2011, 28 de agosto de 2006, p. 3.
[b]Forrester Research, Dutch eCommerce Forecast: 2006 To 2011, 20 de septiembre de 2006, p. 3.
[c]Forrester Research, Spanish eCommerce Forecast: 2006 To 2011, 30 de agosto de 2006, p. 3.
[d]Forrester Research, Swedish eCommerce Forecast: 2006 To 2011, 4 de octubre de 2006, p. 3.

Fuente: Forrester Research.

[12] Kevin J. Delaney, "Lab Test: Hoping to Overtake Its Rivals, Yahoo Stocks Up on Academics", *The Wall Street Journal,* 26 de agosto de 2006, p. A8.
[13] Jason Dean, "China's Web Retailers Beat U.S. Rivals at Their Own Game", *The Wall Street Journal,* 22 de agosto de 2006, p. B1.

vidores de la empresa actualizan continuamente los calendarios y el correo electrónico de los clientes. Cuando los pedidos no estadounidenses comenzaron a llegar, los gerentes de BlueTie tuvieron dificultades para realizar entregas en las horas y fechas correctas. Resolver el problema requirió un gasto de decenas de miles de dólares y tiempo valioso de los empleados.

Los sitios Web se clasifican según su propósito en: **sitios de promoción** proporcionan comunicaciones de marketing sobre los bienes o servicio de una empresa, **sitios de contenido** ofrecen noticias y entretenimiento, y apoyan las actividades de relaciones públicas de una empresa, y **sitios de transacción** que son operaciones minoristas en el ciberespacio que permiten a los clientes comprar bienes y servicios. En muchos casos, los sitios Web combinan las tres funciones. Los sitios Web también se clasifican en términos de contenido y enfoque de la audiencia. Al estudiar las categorías, recuerde que, en general, Internet puede utilizarse como un canal de publicidad, una herramienta de relaciones públicas, un medio para realizar un concurso o una promoción de ventas y como apoyo para la actividad de venta personal. En el cuadrante 1 de la figura 17-2, el enfoque está en proporcionar información y servicio a clientes domésticos o nacionales locales. Las empresas del cuadrante 2, como iTunes Music Store, mantienen sitios de comercio electrónico orientados a las transacciones con un enfoque doméstico (vea el caso 17-1). Las empresas de los cuadrantes 1 y 2 sí atraen al comercio internacional, pero el enfoque sigue siendo local. Por ejemplo, los estudiantes internacionales de su universidad pueden haberla conocido a través de Internet, aun cuando los posibles estudiantes nacionales constituyen la audiencia meta primaria del sitio Web. Las empresas que corresponden inicialmente a los cuadrantes 1 y 2 pueden pasar a los cuadrantes 3 y 4; por ejemplo, en 2004, iTunes Music Store de Apple se lanzó en Alemania, Francia y el Reino Unido.

Procter & Gamble Far East Inc., la operación en Japón de la empresa de productos de consumo, usa la Red para crear su cartera de marcas en la región. La empresa lanzó shufufufu.com, la primera comunidad virtual de Japón para mujeres. La dirección Web combina *shufu* ("ama de casa") y *fu-fu-fu* (el sonido de la risa de una mujer); al logotipo de P&G se le restó importancia. La división digital de Beacon Communications K.K. creó el sitio. Fergus Kibble, director digital de Beacon, señaló: "nuestra investigación mostró que las amas de casa japonesas con frecuencia se sienten aisladas".[15] El éxito del sitio se atribuye en parte a la popularidad de Harumi Kurihara, la "Martha Stewart japonesa" que escribe semanalmente en el sitio y proporciona consejos de cocina, economía doméstica y cuidado personal.

Pronóstico tecnológico

Los viajes que se reservan a través de Internet representan la categoría más grande de comercio electrónico. Sus ingresos sumaron un total de 68 mil millones de dólares en 2005 y se espera que alcancen la cifra de 104 mil millones de dólares para 2010.[14]

Jupiter Research

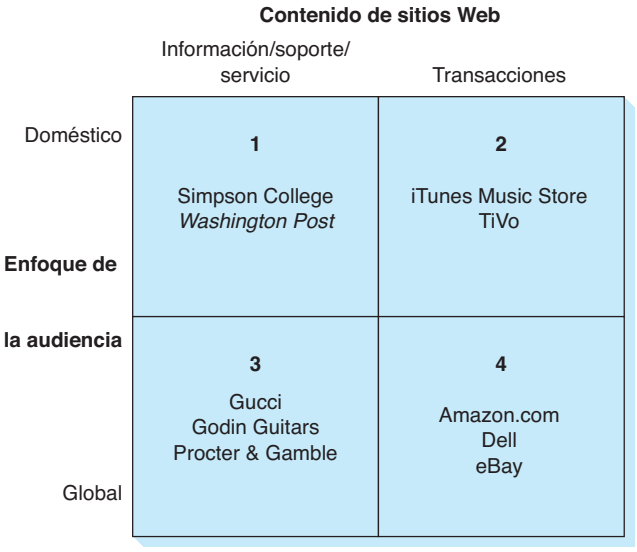


Figura 17-2

Categorías de sitios Web

Fuente: adaptado de "The Internet and International Marketing", por John A. Quelch y Lisa R. Klein, MIT Sloan Management Review *37, No. 3, primavera de 1996. p. 65.*

[14] Amy Yee, "Integrating New Assets the Way to Go", *Financial Times*, 3 de enero de 2006, p. 17.
[15] Tom Boatman, "Interactive Marketing Strategies in Japan", *Japan Inc.*, junio de 2001.

"El aumento de la penetración de la banda ancha abre posibilidades que no existían incluso hace dos años... Debemos reconocer que la conexión en línea es en la actualidad una parte importante de la mezcla general de comunicaciones... No estamos en el negocio de las conexiones en línea. Somos una empresa de bebidas, pero debemos desarrollar plataformas de marketing atractivas que sean relevantes para la vida de los jóvenes".[16]

Tim Kopp, vicepresidente de Global Interactive Marketing de Coca-Cola

En el cuadrante 3, el enfoque de la audiencia es global. Empresas como Federal Express y Gucci ya tienen un alcance global, por lo que Internet constituye una poderosa herramienta de comunicación rentable. Unilever PLC ha comenzado a digitalizar su vasta biblioteca de comerciales de televisión. Los usuarios de computadoras pueden descargar videos de fotograma y movimiento completos para productos, como el champú Salon Selectives, y verlos en cualquier momento. Aunque algunos observadores de la industria se muestran escépticos, el equipo de marketing interactivo de Unilever cree que la Red representa un canal nuevo, importante y de bajo costo para presentar anuncios.[17] McDonald's también coloca versiones digitalizadas de sus anuncios en la Red, pero para un propósito distinto. El gigante de la comida rápida estableció un archivo comercial digital en línea, www.mcdcommercials.com, que permite a las agencias de publicidad de McDonald's de cualquier parte del mundo revisar una biblioteca de 15 mil comerciales de televisión. Posteriormente, la agencia puede solicitar las grabaciones existentes para incorporarlas en nuevos anuncios.[18]

Procter & Gamble también tiene planes ambiciosos para aprovechar Internet como una herramienta global de promoción e informativa. P&G registró varios dominios de Internet basados en marcas registradas, como www.covergirl.com, www.oldspice.com y www.sunnyd.com. Otro sitio de P&G, www.pampers.com, representa una nueva conceptuación de la marca. Antes, los gerentes de marca veían a Pampers como una manera de mantener felices a los bebés; la nueva visión es que la marca Pampers es un apoyo para el desarrollo infantil. Para mediados de 2006, Pampers.com recibía 400 mil visitas al mes. Los visitantes del sitio pueden leer recomendaciones del Pampers Parent Institute, así como sugerencias de madres. El sitio también proporciona cupones de descuento.[19] Además, P&G ha registrado decenas de otros dominios genéricos que se relacionan con sus diversas líneas de productos, como www.cakemix.com, www.laundry.com y www.nails.com. Las acciones de P&G han enviado una señal a otros expertos en marketing de bienes de consumo empacados de que la empresa se esfuerza por obtener una ventaja del pionero en Internet.

En el cuadrante 4, las empresas buscan transacciones de comercio electrónico con clientes a nivel mundial. Amazon.com es tal vez el ejemplo más exitoso del modelo de negocios global de audiencia-transacción. Los compradores en línea de libros pueden elegir de entre más de 2.5 millones de títulos, muchos de los cuales tienen precios de descuento. Después de evaluar varios productos potenciales en términos de su conveniencia para las ventas en línea, el fundador de la empresa, Jeffrey Bezos, se decidió por los libros debido a dos razones. En primer lugar, hay demasiados títulos para que los ofrezca una librería convencional. La segunda razón se relaciona con la estructura de la industria: la industria editorial está muy fragmentada y cuenta con 4,200 editores sólo en Estados Unidos. Eso significa que ningún editor individual tiene un alto grado de poder de los proveedores. Los instintos de Bezos demostraron ser ciertos: las ventas hicieron explosión después de que el sitio Web de Amazon.com comenzó a operar a mediados de 1995. En un periodo de un año se recibían pedidos de 66 países.

Algunos productos no son candidatos adecuados para venderse a través de Internet. McDonald's no vende hamburguesas desde su sitio Web y Procter & Gamble no vende champú. En algunos casos, los expertos en marketing global toman la decisión estratégica de establecer una presencia en la Red sin ofrecer oportunidades de transacción aun cuando el producto pudiera venderse de esa manera. Más bien, estas empresas limitan sus actividades Web a la promoción e información para apoyar a los canales de distribución minoristas fuera de línea. Hay varias razones para esto. En primer lugar, muchas empresas carecen de la infraestructura necesaria para procesar pedidos de clientes individuales. En segundo lugar, el establecimiento de un sitio de comercio electrónico que funcione a toda su capacidad puede costar entre 20 y 30 millones de dólares. Además puede haber otras razones específicas del producto. Por ejemplo, el sitio Web de Godin Guitars proporciona mucha información sobre sus productos y un directorio de la red mundial de distribuidores de la empresa. Robert Godin, el fundador de la empresa, cree que la mejor manera para que una persona seleccione una guitarra es

16 Andrew Ward, "Coke Taps into Brand New Internet Craze", *Financial Times*, 8 de agosto de 2006, p. 15.
17 Vanessa O'Connell, "Unilever to Run Some TV Spots, Digitized, Online", *The Wall Street Journal*, 2 de marzo de 2001, pp. B1, B5.
18 Kata MacArthur, "Fast Food Meets the Internet", *Advertising Age*, 19 de junio de 2000, p. 28.
19 Gary Silverman, "How May I Help You?", *Financial Times*, 4-5 de febrero de 2006, p. W2.

tocar una y eso requiere una visita a una tienda de música. Del mismo modo, los visitantes de los sitios Web de algunos proveedores de bienes de lujo, como Burberry, Prada y Gucci no tienen la oportunidad de comprar. Las grandes casas de diseño se esfuerzan en crear una experiencia general de compra minorista que dé realce a la marca; este objetivo está básicamente en desacuerdo con el comercio electrónico. Recientemente, un vocero de Prada señaló: "Miuccia Prada trata de combinar moda, con la arquitectura y el diseño. Es una experiencia de 360 grados".[20] Una excepción notable es LVMH, cuyo sitio Web www.eluxury.com ofrece una selección limitada de artículos listos para usar de Marc Jacobs y otros diseñadores; sin embargo, el sitio aún no genera utilidades.

Puesto que Internet se ha convertido en una herramienta de comunicación global de gran importancia, los encargados de la toma de decisiones de casi todas las organizaciones reconocen que deben incluir este nuevo medio en su planeación de comunicaciones. Muchas empresas compran banners (cintillos) en populares buscadores Web, como AOL o Yahoo!; comúnmente, estos anuncios están enlazados a la página inicial de la empresa o a sitios relacionados con la marca o el producto. Aunque las posibilidades creativas están limitadas con los banners y las **tasas click-through** (el porcentaje de usuarios que hacen clic en un anuncio presentado) son comúnmente bajas, se espera que el número de empresas que usan la Red como un medio de publicidad global aumente de manera radical durante los próximos años.

La importancia cada vez mayor de Internet en el marketing global se observa también en el número y la variedad de alianzas que los anunciantes establecen con sitios Web. Por ejemplo, Unilever PLC patrocina Microsoft Network (MSN) y MSN WomenCentral en Estados Unidos, Francia, Alemania y el Reino Unido. Este tipo de patrocinio significa en general que los banners y enlaces con otros sitios relacionados con marcas se muestran de manera notable.[21] La tendencia hacia la consolidación entre las empresas de medios permite a los anunciantes lograr de manera eficiente mayor alcance a través de plataformas de medios. Por ejemplo, Toyota Motors anunció su Camry 2002 en diversas propiedades de medios de AOL Time Warner. Uno de los objetivos de Toyota era reposicionar a Camry de una marca relacionada con las mujeres mayores a una marca que atraiga a hombres jóvenes. En el otoño de 2001, Toyota patrocinó una publicación especial de *Time* con el título de "Music Goes Global" (La música se globaliza); parte del sitio Web de esta publicación de AOL se dedicó al Camry. Además, Toyota patrocinó parte de la programación musical de CNN y TNT, que también integran la familia Time Warner.[22] Una tendencia importante es la **publicidad de búsqueda pagada**, en la que las empresas pagan para que sus anuncios aparezcan cuando los usuarios teclean ciertos términos de búsqueda. Recientemente, Yahoo! pagó 1,600 millones de dólares para adquirir Overture, una empresa que se especializa en la publicidad de búsqueda pagada. Un vocero de Yahoo! comentó: "la búsqueda pagada comienza a despegar a nivel global. Así que esta adquisición no sólo era parte de nuestra estrategia de búsqueda, sino que también era importante para nuestra estrategia internacional".[23]

Pronóstico tecnológico

Los pronósticos indican que el gasto en música en línea aumentará de 800 millones de dólares (7 por ciento del total de ventas de música) en 2003 a 3,300 millones de dólares (26 por ciento de las ventas de música) en 2008.[24]

Jupiter Research

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SITIOS WEB[25]

Para aprovechar por completo el potencial de Internet, los directivos de empresas deben estar dispuestos a integrar medios interactivos en sus mezclas de marketing. Una empresa puede desarrollar sus propios sitios Web o contratar a una empresa externa para hacer el trabajo. Durante los últimos años ha surgido un nuevo tipo de agencia de publicidad interactiva para ayudar a las empresas a globalizar sus ofertas de Internet (vea la tabla 17-2). Cualquiera que sea la estrategia que una empresa adopte, ésta debe considerar varios asuntos al establecer el comercio electrónico global. Éstos incluyen

[20] Sally Beatty, "Fashion Tip: Get Online", *The Wall Street Journal*, 31 de octubre de 2003, pp. B1, B3.
[21] Sarah Ellison, "Unilever, Microsoft in European Net Deal", *The Wall Street Journal*, 2 de febrero de 2000, p. B8.
[22] Julia Angwin, "AOL Lands Toyota for Multimedia Pact", *The Wall Street Journal*, 28 de agosto de 2001, p. B7.
[23] Bob Tedeschi, "E-Commerce Report", *The New York Times*, 12 de enero de 2004, p. C6.
[24] Nick Wingfield y Ethan Smith, "Microsoft Plans to Sell Music Over the Web", *The Wall Street Journal*, 17 de noviembre de 2003, p. B5.
[25] Gran parte del análisis de esta sección se adaptó de Alexis D. Gutzman, *The E-Commerce Arsenal* (Nueva York: AMACOM Books, 2001).

Tabla 17-2

Las cinco agencias interactivas más importantes según los ingresos del marketing interactivo en Estados Unidos

Agencia/ubicación de las oficinas generales	Clientes
Avenue A/Razorfish (Nueva York)	AstraZeneca, Oxfam, Red Bull, Singapore Airlines
Sapient (Cambridge, MA)	Audi, Avis Europe, Deutsche Telekom, Volkswagen
Digitas (Boston)	American Express, Royal Bank of Scotland, Saab, FedEx
Agency.com (Nueva York)	British Airways, BT, Chevron, Hewlett-Packard, T-Mobile
OgilvyInteractive (Nueva York)	

Fuente: adaptado de "Top 50 Marketing Services Agencies by Discipline", *Advertising Age,* 1 de mayo de 2006, p. S-6.

elegir nombres de dominio, arreglar el pago, localizar sitios, abordar asuntos de privacidad y establecer un sistema de distribución.

Un primer paso decisivo es registrar un nombre de dominio para países específicos. Así, Amazon.com tiene una familia de diferentes nombres de dominio, incluyendo uno para cada país en el que opera (vea la tabla 17-3). Aunque es posible que los consumidores europeos naveguen por el sitio estadounidense de Amazon.com, preferirían un enlace directo a un sitio que tenga un nombre de dominio local. Desde una perspectiva tanto de marketing como de consumo, esto tiene sentido: el sitio Web de elección será el que cotice los precios en euros más que en dólares, ofrezca una selección de productos adaptada a los gustos locales y realice envíos desde puntos de distribución locales. Además, la investigación sugiere que los visitantes pasan más tiempo en sitios que están en su propio idioma; además, tienden a ver más páginas y a realizar más compras. Muchas personas buscarán información sobre sitios en las versiones locales de buscadores reconocidos. Por ejemplo, en Francia, el sitio local de Yahoo! es fr.Yahoo.com. El mismo principio se aplica a las empresas no estadounidenses que se centran en el mercado de consumo en línea de Estados Unidos. Waterford Wedgwood PLC, Harrods y otras empresas reconocidas adquirieron nombres de dominio estadounidenses y crearon sitios con listas de precios en dólares.[26]

Pronóstico tecnológico

En 2004, el mercado minorista en línea europeo tenía un valor aproximado de 40 mil millones de euros (48 mil millones de dólares). Para 2009, su valor aumentará a más del cuádruple, a 167 mil millones de euros.

Forrester Group

Aunque registrar un nombre de dominio ".com" es un procedimiento relativamente sencillo en Estados Unidos, los requisitos varían en otros lados. Por ejemplo, en algunos países una empresa debe establecer una entidad legal antes de poder registrar un sitio con la extensión de un nombre de dominio local. La **ciberocupación** (la práctica que consiste en registrar un nombre de dominio específico con el propósito expreso de revenderlo a la empresa que debe usarlo legítimamente) es también un problema. Panasonic y Avon son dos empresas que fueron víctimas de la ciberocupación.

El pago puede ser otro problema; en algunos países, como China, el uso de tarjetas de crédito es bajo. En estas situaciones, los operadores de comercio electrónico deben arreglar el pago por medio de un cheque bancario o giro postal; el pago contra entrega también es una opción. Otro problema es el fraude con tarjeta de crédito; Indonesia, Rusia, Croacia y Bosnia están entre los países donde hay mucho fraude. Deben tomarse medidas de identidad adicionales, como requerir que los compradores envíen por fax la tarjeta de crédito real que están usando, así como identificaciones con fotografía.[27] En Japón, los consumidores pagan sus compras en línea en tiendas de convenien-

Tabla 17-3

Nombres de dominio de Amazon.com

Nombre de dominio	País
amazon.co.uk	Reino Unido
amazon.de	Alemania
amazon.fr	Francia
amazon.co.jp	Japón
amazon.at	Austria

[26] Jessica Vascellaro, "Foreign Shopping Sites Cater to U.S. Customers", *The Wall Street Journal,* 12 de octubre de 2005, pp. D1, D14.

[27] Peter Loftus, "Internet Turns Firms into Overseas Businesses", *The Wall Street Journal,* 16 de diciembre de 2003, p. B4. Vea también Matt Richtel, "Credit Card Theft Is Thriving Online as Global Market", *The New York Times,* 13 de mayo de 2002, p. A1.

cia (*konbini*). Después de seleccionar un artículo en línea, el comprador va a una tienda de conveniencia cercana (por ejemplo, un 7-Eleven) y paga el artículo en efectivo; el empleado transfiere el dinero a la cuenta del vendedor en línea. No obstante, las empresas extranjeras no pueden participar en el sistema *konbini*; esto significa que un minorista en línea extranjero debe establecer una alianza con una empresa local.

Lo ideal es que el sitio específico de cada país refleje la cultura local, el uso del lenguaje, las costumbres y las preferencias estéticas. Los logotipos y otros elementos de la identidad de marca deben incluirse en el sitio, realizando ajustes de acuerdo con las preferencias de color y diferencias significativas cuando sea necesario. Por ejemplo, el icono del carro de supermercado es familiar para los compradores en línea de Estados Unidos y muchos países europeos. Sin embargo, las empresas en línea deben determinar si ese icono es adecuado en todos los mercados. Existen diferencias en el lenguaje, sutiles pero importantes, incluso en países con el mismo idioma. Por ejemplo, www.figleaves.com y www.figleaves.com/uk son, los sitios Web estadounidense y británico, respectivamente, de una empresa especializada en marketing de ropa interior con sede en el Reino Unido. No obstante, el sitio estadounidense se refiere a "pantaletas", en tanto que el sitio del Reino Unido tiene una lista de "bragas". Cuando están involucrados dos o más idiomas, los traductores deben asegurarse que el texto refleje el uso real del producto. También es importante no "reinventar" los mismos términos una y otra vez. Los traductores deben tener acceso a un diccionario local que contenga las opciones preferidas de cada término. El sistema debe ser capaz de identificar el contenido que ya ha sido traducido y después volverlo usar. Las descripciones de productos también pueden variar de un país a otro; como se comentó en el capítulo 4, la mercancía con temas estadounidenses es muy popular en Japón. La tabla 17-4 compara descripciones de productos muestra en inglés y japonés.

Una advertencia: no es suficiente traducir sólo un sitio Web del idioma del país de origen a otros idiomas. Por lo tanto, otro paso básico es localizar un sitio Web en el idioma nativo y los términos de negocios del país meta. Desde un punto de vista técnico, los sitios Web diseñados para soportar el inglés, francés, alemán y otros idiomas que usan el alfabeto latino incluyen como máximo 256 caracteres en el formato del American Standard Code for Information Exchange (ASCII, Código Estándar Estadounidense para el Intercambio de Información). Aún así, hay necesidades para idiomas específicos; por ejemplo, un sitio Web en idioma alemán requiere más del doble de la capacidad de un sitio en idioma inglés porque el texto en alemán abarca más espacio.[29] Sin embargo, los

"Comprar por Internet no es diferente a hacerlo por los canales tradicionales. Todo se reduce en la confianza en la marca y en mantener una buena relación con cada uno de los clientes".[28]

Ron Fry, Internet Business Manager, Lands' End

Tabla 17-4

Descripción de productos: una comparación de inglés y japonés

Inglés	Japonés
"Gorra de los Yanquis de Nueva York con bordado blanco sobre tela negra".	"Auténtica gorra de béisbol del equipo Yanquis de Nueva York. ¡Justo como la usan en la Ciudad de Nueva York! El bordado blanco sobre tela negra refleja los colores del equipo".
Estos pantalones Cargo para clima cálido están fabricados con nuestro algodón de peso ideal para el trópico. La tela de 6 onzas está teñida con un color rico en pigmentos que se desgasta gradualmente. Prelavados para sentir cómo se amoldan cómodamente de inmediato. Nuestro Ajuste Natural ofrece mayor amplitud a nivel del tiro y los muslos. Bolsas frontales en ambos lados, dos bolsas traseras con solapa y amplias bolsas Cargo en las piernas. Doble costura en uniones de tensión. Adecuados para cinturones hasta de 13x4 pulgadas. Importados. Lavar y secar en máquina. (L.L. Bean)	Los pantalones Cargo permiten gran transpiración en clima cálido. Esta prenda está fabricada con algodón de peso ideal para el trópico y está teñida con un color rico en pigmentos que se desgasta gradualmente. Disfrute cómo la tela de este pantalón Cargo se amolda con comodidad. Se ajusta de manera natural con sus movimientos. Bolsas frontales en ambos lados, dos bolsas traseras con solapa y amplias bolsas cargo en las piernas. Doble costura en las uniones de tensión. Adecuados para cinturones hasta de 4 cm. 100% algodón. Lavar en máquina.

Fuente: Alexis D. Gutzman, *The E-Commerce Arsenal* (Nueva York: AMACOM Books, 2001), p. 165.

[28] Christopher Price, "Fashion Suits the Internet Shopper", *Financial Times*, 24 de junio de 1998, p. 23.
[29] Patricia Riedman, "Think Globally, Act Globally", *Advertising Age*, 19 de junio de 2000, p. s48.

idiomas como el japonés y el chino requieren una base de datos que soporte el doble ASCII. Por esta razón es aconsejable comenzar con una plataforma doble ASCII al diseñar la arquitectura de un sitio Web. La arquitectura del sitio también debe ser suficientemente flexible para permitir diferentes formatos de fecha, divisa y dinero. Por ejemplo, para alguien que vive en el Reino Unido, "7/10/05" significa 7 de octubre de 2005. Para un estadounidense significa 10 de julio de 2005.[30]

Otro asunto decisivo del comercio electrónico global es la privacidad. Las regulaciones de la UE están entre las más estrictas del mundo; las empresas tienen limitaciones en términos de la cantidad de información personal (por ejemplo, la edad, el estado civil y los patrones de compra de un cliente) que pueden reunir y el tiempo que la pueden conservar. Los clientes tienen derecho a ver la información que contienen las bases de datos de las empresas y corregir los errores. Además, las normas de la UE se han adoptado en otras partes del mundo, incluyendo Canadá, Australia y Asia. Las regulaciones de España son muy estrictas; Chile y Argentina, aprovechando que tienen un idioma común, copiaron los proyectos en español de las leyes de España. En contraste, la renuencia de Washington a proteger la privacidad se debe en parte a cuestiones de la Primera Enmienda e inquietudes relacionadas con la seguridad nacional como consecuencia de los ataques terroristas del 11 de septiembre. Para apoyar el cumplimiento de las leyes de privacidad, las empresas estadounidenses crearon un nuevo puesto de nivel directivo: director de privacidad.[31]

retos en el mercado global

Software de fuente abierta

Las ventas globales de software han sido muy buenas para Microsoft. El sistema operativo Windows de la empresa se encuentra en más del 90 por ciento de las PCs del mundo y populares programas de software, como Office Suite, se usan casi en todas partes. Debido a su posición dominante en la industria, Microsoft tiene una política de precios global que requiere cobrar aproximadamente el mismo monto en cada mercado mundial. No obstante, hoy en día, la estructura de precios de Microsoft se enfrenta a la amenaza del software de fuente abierta que se distribuye en forma gratuita.

El término *software de fuente abierta* se usa para describir un programa de software cuyo código fuente (las instrucciones del programa original) está disponible de tal manera que los usuarios puedan hacer modificaciones. A mediados de la década de 1970, un programador llamado Richard Stallman escribió un editor de macros para Unix que denominó Emacs. Otros programadores deseaban usar Emacs, por lo que Stallman publicó la Licencia Pública GNU ("GNU no es Unix) (GPL; del inglés, GNU Public License) relacionada con el concepto de "copyleft" o copia permitida (basado en el concepto de copyright). En esencia, Stallman otorgaba permiso a otros para operar, copiar, modificar y distribuir su software de sistema operativo, con una advertencia: nadie podía establecer restricciones a sus modificaciones. En 1991, un estudiante de 21 años de edad de la Universidad de Helsinki de nombre Linus Torvalds desarrolló un sistema operativo compatible con Unix al que llamó Linux (una combinación de Linus y Minix, un clon de Unix usado mucho por estudiantes universitarios). En la actualidad hay muchas versiones gratuitas de Linux, como Mandrakelinux. A nivel mundial, 25 por ciento de los servidores usan el software Linux; además, Linux se usa con mayor frecuencia en PCs.

¿Qué significa el fenómeno Linux para Microsoft? En pocas palabras, significa que el monopolio virtual del gigante del software sobre los sistemas operativos de PCs puede estar en riesgo. En países en desarrollo, como Malasia y Tailandia, las iniciativas gubernamentales están dirigidas a poner tantas PCs como sea posible al alcance de ciudadanos ordinarios y propietarios de pequeñas empresas. Las agencias gubernamentales buscan el mejor precio, lo que convierte al software gratuito Linux en una opción muy atractiva. Por ejemplo, el gobierno tailandés, trabajando con la Association of Thai Computer Manufactures (Asociación de Fabricantes de Computadoras Tailandeses), puso a la venta las "PCs para el pueblo" equipadas con el sistema operativo Linux por 10,900 baht (260 dólares). Microsoft respondió creando una versión en idioma tailandés de Windows XP y ofreciéndola junto con Microsoft Office por un precio aproximado de 36 dólares. Para mediados de 2003, casi una cuarta parte de las 134 mil PCs ordenadas por tailandeses estaban equipadas con Windows. De modo similar, en Malasia, las PCs que usan el sistema operativo Linux están disponibles a precios tan bajos como 263 dólares. Microsoft respondió creando una versión malaya de Windows XP, disponible en una PC por cerca de 302 dólares.

Los países en desarrollo no son los únicos que esperan encontrar alternativas más baratas a Microsoft. Por ejemplo, Francia necesita reducir su déficit para cumplir con las regulaciones de la eurozona. Para lograrlo, el gobierno francés está considerando las opciones de fuente abierta, como OpenOffice, una versión de StarOffice de Sun Microsystem, Mozilla, un navegador Web y otros programas de fuente abierta. En Asia, representantes de Japón y Corea del Sur llevan a cabo reuniones en un intento por establecer políticas conjuntas con respecto a la tecnología de la información.

Fuentes: Rebecca Buckman, "Microsoft's Malaysia Policy", The Wall Street Journal, *20 de mayo de 2004, p. B1; Buckman, "Face-Off Over People's PC",* The Wall Street Journal, *14 de agosto de 2003, p. B1; www.gnu.org (accesado en junio de 2004).*

[30] Alexis D. Gutzman, *The E-Commerce Arsenal* (Nueva York: Amacom, 2001), p. 165.
[31] David Scheer, "For Your Eyes Only: Europe's New High-Tech Role: Playing Privacy Cop to the World", *The Wall Street Journal,* 10 de octubre de 2003, p. A1.

El sistema operativo de fuente abierta de Linux fue creado por Linus Torvalds, quien aparece aquí con el pingüino, la mascota representativa del sistema. Aunque Linux se distribuye de manera gratuita, las ventas anuales de software, hardware y servicios de soporte relacionados con Linux alcanzan la cifra aproximada de 15 mil millones de dólares. Recientemente se creó la Fundación Linux en un intento por competir mejor con Microsoft y su sistema operativo Windows. La Fundación tratará también asuntos técnicos, legales y normativos.

Varios asuntos se relacionan con las decisiones de distribución física. Conforme las ventas en línea aumentan en determinado país o región, puede ser necesario establecer bodegas locales para acelerar la entrega y reducir los costos de envío. En Estados Unidos, un paso de este tipo tiene implicaciones fiscales; el experto en marketing podría tener que cobrar un impuesto de ventas. Para tranquilizar las inquietudes de los consumidores sobre los pedidos de mercancía en línea, las empresas tienen la opción de renunciar a los gastos de envío y ofrecer devoluciones gratuitas y garantías de reembolso.

NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Como consecuencia de la revolución digital, diversas empresas de todo el mundo desarrollan una nueva generación de productos, servicios y tecnologías. Éstos incluyen redes de banda ancha, comercio móvil, conectividad inalámbrica y teléfonos celulares "inteligentes".

Banda ancha

Una **banda ancha** es un sistema de comunicación con suficiente capacidad para transmitir en forma simultánea múltiples canales de voz, datos o video. El *ancho de banda* determina la gama de frecuencias que pueden pasar a través de determinado canal de transmisión. Por ejemplo, las redes telefónicas tradicionales ofrecían un ancho de banda bastante limitado en comparación con las redes de vanguardia de telefonía digital. En consecuencia, una llamada de teléfono tradicional tiene un sonido "lo-fi" (baja fidelidad). El ancho de banda se mide en bits por segundo; una página completa de texto en inglés tiene alrededor de 16 mil bits. Por ejemplo, un módem de 56 Kbs conectado a una línea telefónica convencional puede mover 16 mil bits en menos de un segundo; en comparación, una conexión de Internet de banda ancha que utiliza cable coaxial puede mover hasta 10 gigabits por segundo. El servicio de banda ancha de consumo está disponible comúnmente a través de empresas de televisión por cable o empresas telefónicas por medio de líneas de suscripción digital (DSL, por sus siglas en inglés). Además de los tiempos de descarga más rápidos y mayor capacidad, la banda ancha ofrece otras ventajas. Por ejemplo, siempre está funcionando (en otras palabras, no hay necesidad de tener acceso a Internet a través del servicio de marcado telefónico). En la

actualidad, casi un tercio de los hogares estadounidenses tienen acceso a Internet de alta velocidad. Aún así, según las cifras recopiladas por la Organization for Economic Cooperation and Development (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo), Estados Unidos ocupaba el décimo lugar a nivel mundial a finales de 2003 en términos de penetración de banda ancha.[32]

¿Qué oportunidades ofrece la banda ancha a las empresas que están fuera de la industria de las telecomunicaciones? Internet de banda ancha permite a los usuarios tener acceso a audio, video y multimedia de flujo continuo. El **audio de flujo continuo** permite a los usuarios escuchar estaciones de radio de Internet. El **video de flujo continuo** es una secuencia de imágenes móviles que se envían en forma comprimida por medio de Internet y que el espectador observa conforme llegan. La **multimedia de flujo continuo** combina audio y video de flujo continuo. Con el video o la multimedia de flujo continuo, un usuario Web no tiene que esperar para descargar un archivo grande antes de ver el video o escuchar el sonido. En vez de ello, el medio se envía en un flujo continuo y se reproduce a medida que llega. Apple, Microsoft, RealNetworks y MacroMedia son algunas de las empresas que venden el software necesario para ver multimedia de flujo continuo. Ésta representa una enorme oportunidad de mercado para la industria de los videojuegos, que incluye empresas de electrónica (por ejemplo, Microsoft y Sony), editores de juegos (por ejemplo, Electronic Arts) y portales de Internet (por ejemplo, Yahoo!). Actualmente, Yahoo! es el principal destino Web para juegos en línea, con más de 5,500 millones de minutos de juegos alojados en sus servidores cada mes. La mayoría de ellos son juegos sencillos basados en Java, como ajedrez disponible sin costo. Sin embargo, en 2002, Yahoo! lanzó Games On Demand (GOD), un servicio que permite a los usuarios descargar y jugar juegos de PC como *Zoo Tycoon*. Otra tendencia son los juegos en línea: jugadores ubicados en distintos sitios, incluso en diferentes países, compiten unos contra otros usando PCs, Xbox o consolas de PlayStation. Éstos se denominan a veces juegos masivos de multijugador en línea (MMOG, por sus siglas en inglés); entre los títulos populares están *EverQuest*, *Second Life* y *Final Fantasy IX*. Hasta mediados de 2006, el servicio Xbox Live de Microsoft había atraído a tres millones de suscriptores a nivel mundial.[33] Se espera que la siguiente generación de consolas de Microsoft y Sony estimulen el interés de los consumidores en los juegos en línea. La banda ancha también permite que los editores ofrezcan juegos con todas las funciones para venta en línea por medio de descargas.

Pronóstico tecnológico

Para 2008, 18 por ciento de las familias estadounidenses jugarían juegos de PC en línea.[34]

Forrester Group

No obstante, la promesa de la banda ancha va mucho más allá de los juegos. Muchos observadores de la industria y legisladores creen que la banda ancha será una herramienta económica decisiva en las próximas décadas. La banda ancha proporcionará oportunidades para la educación en línea, el diagnóstico y tratamiento médicos y el comercio electrónico. Es una herramienta estratégica para la productividad que permite a los empleados ahorrar tiempo y aprovechar los recursos en línea al compartir documentos electrónicos en PCs de escritorio en tiempo real.

Singapur ofrece a las empresas subvenciones hasta de 200 mil dólares para pagar sus equipos de banda ancha y servicios de asesoría. La UE también desea aumentar el acceso de banda ancha a lo largo de sus países miembros. Varios factores ayudan a explicar el inicio relativamente lento de la banda ancha en Estados Unidos. En primer lugar, una cuarta parte de la población estadounidense vive en áreas rurales; esto significa que el lanzamiento de la banda ancha es más costoso que en países densamente poblados, como Corea del sur. Además, las empresas estadounidenses de telecomunicaciones se negaban a invertir en líneas de banda ancha debido a que tenían inquietudes con respecto a que la U.S. Federal Communications Commission (Comisión Federal de Comunicaciones de Estados Unidos) las obligara a arrendar las líneas a proveedores de servicio rivales. Michigan y otros estados, preocupados por la falta de capacidad de banda ancha, están presentando sus propias iniciativas.[35]

[32] Demetri Sevastopulo, "Rocky Road to the US's Broadband Future", *Financial Times*, 9 de diciembre de 2003, p. 10.

[33] Chris Nuttall, "Everything to Play For", *Financial Times IT Review-Mobile and Online Games*, 10 de diciembre de 2003, p. 4.

[34] Ben King, "Heavenly Time Playing GOD", *Financial Times IT Review-Mobile and Online Games*, 10 diciembre de 2003, p. 4.

[35] Jim Hopkins, "Other Nations Zip By USA in High-Speed Net Race", *USA Today*, 19 de enero de 2004, pp. 1B, 2B.

Comercio móvil y conectividad inalámbrica

El **comercio móvil (m-commerce)** es el término que se usa para realizar transacciones comerciales mediante dispositivos manuales inalámbricos, como asistentes personales digitales (PDAs) y teléfonos celulares. Muchas empresas desarrollan formas para proporcionar acceso a Internet sin la necesidad de una conexión alámbrica de banda ancha. Por ejemplo la **fidelidad inalámbrica (Wi-Fi)** permite a los usuarios de laptops y PDAs establecer conexiones inalámbricas de alta velocidad a Internet e intranets corporativas a través de "hot spots" (puntos de acceso) ubicados en aeropuertos, cafés u otros sitios públicos. Una razón de la popularidad de los puntos de acceso es la necesidad que tienen los llamados trabajadores del conocimiento o "guerreros de las laptops" de mantener altos niveles de productividad durante sus viajes de negocios. Como se señaló en la introducción del capítulo, Corea del Sur alberga la red Wi-Fi más grande del mundo con más de 17 mil puntos de acceso de la empresa local de telecomunicaciones KT.

Las redes Wi-Fi tienen un alcance limitado; una tecnología mejorada conocida como **World Interoperability for Microwave Access** (**WiMax**, Intercomunicación Mundial para Acceso por Microondas) se desarrolla en muchas partes del mundo. Una red WiMax puede tener un alcance de varias millas, lo que la hace superior a la tradicional Wi-Fi. La WiMax fija no funciona con dispositivos móviles; una tecnología mejorada denominada WiMax móvil sí lo hace. Como la WiMax móvil ofrece mayor capacidad y velocidades más rápidas que las redes de datos móviles actuales, es adecuada para la música o video simultáneos.[36]

Una tecnología de comunicación móvil conocida como **Bluetooth** está ganando popularidad en Europa; como consume menos energía que la Wi-Fi, Bluetooth es apropiada para usarla con los teléfonos celulares.[37] Sin embargo, Bluetooth funciona a distancias más cortas que la Wi-Fi. Cada semana se envían a las tiendas alrededor de 1 millón de dispositivos con tecnología Bluetooth. Además de los teléfonos celulares, esta tecnología se ha incorporado a automóviles y aparatos electrodomésticos, como refrigeradores y hornos de microondas. Actualmente, British Telecommunications (BT) tiene varios millares de puntos de acceso Bluetooth instalados. Además, BT evalúa un servicio denominado Blue Phone que permitirá a los usuarios de Bluetooth conectarse a la red de líneas telefónicas de BT desde una unidad móvil.[38] Los anuncios espectaculares con tecnología Bluetooth integrada pueden transmitir información de marketing a un teléfono celular cercano o PDA BlackBerry. Kameleon con sede en París es un proveedor de tecnología Bluetooth; Patrick Nagle, presidente de estrategias de marketing global de Kameleon, comenta: "cualquier cosa que puedas imaginar bajar de Internet lo logras con Bluetooth". En el Reino Unido, una campaña Bluetooth para el lanzamiento del CD 2005 *X&Y* de Coldplay permitió a los pasajeros de las estaciones de ferrocarril de Londres descargar fragmentos de canciones y fotografías. En Estados Unidos, Cingular Wireless presentó a Coldplay en su nuevo programa Cingular Sounds. A los suscriptores les ofrecieron tonos de timbre, con duración de 30 segundos de las nuevas canciones.[39]

Las conexiones Wi-Fi requieren una suscripción a un proveedor de servicios; un problema es obtener una conexión en un punto de acceso donde proporciona soporte un proveedor diferente al proveedor con el que el usuario se suscribió.[40] En Estados Unidos, Starbucks se está asociando con T-Mobile USA (la sucursal estadounidense de T-Mobile International de Deutsche Telekom) para ofrecer servicio Wi-Fi; la estrategia es animar a los clientes a permanecer en sus cafeterías más tiempo y, de esta manera, que gasten más en café y otros productos. En Estados Unidos, T-Mobile también establece acuerdos con las librerías Borders, los centros de negocios de FedEx Kinko, las estaciones de servicio de Texaco e importantes aeropuertos. La tecnología Wi-Fi actual sólo maneja datos, no voz. No obstante, muchos observadores de la industria esperan

36 Sarmad Ali, "New and (Soon) Improved", *The Wall Street Journal*, 27 de noviembre de 2006, p. R8.
37 *Bluetooth* es la traducción al inglés de Harald Blatand, un vikingo y rey danés que vivió en el siglo X.
38 Jonathan Moules, "Bluetooth and the Quest for a Wireless World", *Financial Times*, 3 de diciembre de 2003, p. 9.
39 "MediaMorph: Bluetooth", *Advertisting Age*, 7 de noviembre de 2005, p. 51.
40 Dennis K. Berman y Jesse Drucker, "Wi-Fi Industry Bets 'Roaming' Will Lure Users", *The Wall Street Journal*, 6 de noviembre de 2003, p. B1.

Las zonas Wi-Fi, como ésta en París, se vuelven cada vez más comunes en Europa. Cloud Networks, con sede en el Reino Unido, opera redes Wi-Fi de acceso público para usuarios de laptops en pueblos y ciudades seleccionados del Reino Unido, Alemania, los Países Bajos y Suecia. Se espera que Cloud establezca una red en París en el futuro cercano. Algunos observadores de la industria han identificado a Wi-Fi como una tecnología disruptiva. El argumento es que las velocidades de descarga más rápidas de Wi-Fi representan una amenaza para las redes celulares que, aunque ofrecen mayor cobertura y movilidad, tienen velocidades de descarga más lentas. Sin embargo, Nokia y otros fabricantes desarrollan teléfonos celulares de la siguiente generación con capacidades Wi-Fi.

que, en el futuro cercano, los puntos de acceso permitan que los teléfonos celulares se conecten a Internet para realizar llamadas telefónicas.

La tecnología inalámbrica se usa en otras formas. En el mundo automotriz, hay una tendencia hacia la **telemática**, que es la capacidad de un automóvil para intercambiar información sobre la ubicación o el funcionamiento mecánico del vehículo. Además, los automóviles están siendo equipados con acceso en línea de tal manera que los pasajeros puedan enviar y recibir correos electrónicos. BMW Online ilustra parte del potencial de la telemática. El sistema, que está disponible en Alemania y el Reino Unido en BMWs 7 Series, proporciona acceso a una amplia gama de información y servicios, incluyendo la disponibilidad de lugares de estacionamiento. El servicio también ayuda a los usuarios que desean hacer reservaciones en hoteles o restaurantes. Mercedes Benz lanza un servicio similar.[41]

Pronóstico tecnológico

Se esperaba que el número de reproductores MP3 en Estados Unidos aumentara de 11.3 millones en 2004 a 40 millones en 2008.[42]

Jupiter Research

Teléfonos celulares inteligentes

Los teléfonos celulares han sido una de las mayores historias de éxito de la revolución digital con relación a nuevos productos. A nivel mundial, se venden 500 millones de teléfonos celulares cada año. La popularidad de los teléfonos celulares ha sido una bendición para los fabricantes como Nokia, Motorola, Samsung y Ericsson, así como para los proveedores de servicios como Deutsche Telekom, U.S. Celular, Verizon y otros. Nuevas características, como pantallas a color y cámaras, dan a los consumidores una razón para actualizar su equipo de manera regular; una nueva generación de **teléfonos inteligentes** proporciona a los teléfonos algunas de las capacidades de las computadoras. Aunque los teléfonos inteligentes representan tan sólo un pequeño porcentaje del mercado actual, tienen la posibilidad de incrementar el capital de los fabricantes además de crear nuevas fuentes de ingresos para los proveedores de servicios. Lo siguiente sugiere las posibilidades de marketing del comercio electrónico basado en teléfonos celulares:[43]

- En Europa, Orange SA de Francia, Telefónica Móviles SA de España, T-Mobile International AG de Alemania y Vodafone Group de Gran Bretaña integraron un consorcio denominado Simpay para ofrecer servicios de comercio móvil a 250 millones de suscriptores de telefonía celular a través de la UE.

[41] Chris Reiter, "Web-Rigged Cars Get Second Look", *The Wall Street Journal,* 11 de diciembre de 2003, p. D2.
[42] John Markoff, "With All Those iPods, Podcasting Is On the Air", *The New York Times,* 25 de febrero de 2005, pp. C1, C4.
[43] Gren Manuel, "Dialing for Dollars", *The Wall Street Journal-E-Commerce,* 20 de octubre de 2003, p. R3.

- En Australia, un viajero sediento puede pagar una Coca-Cola en la Estación Central de Sydney llamando a "Dial-a-Coke", haciendo una selección de bebida y tomándola después de una máquina expendedora. El costo de la compra aparece en la cuenta de teléfono celular del cliente.
- En Noruega, el operador móvil Telenor ASA ha integrado un equipo con un grupo financiero para ofrecer compras móviles de flores, discos compactos, boletos de autobús y alimentos.

Aunque éstos y otros nuevos servicios móviles están en desarrollo, hay personas que ya usan sus teléfonos celulares para tareas distintas a realizar llamadas. Por ejemplo, los mensajes de texto han aumentado en popularidad; a nivel mundial se envían cada mes cerca de 10 mil millones de mensajes de usuario a usuario. En la actualidad, los anunciantes aprovechan esta capacidad por medio del uso del **servicio de mensajes cortos (SMS**, por sus siglas en inglés), un estándar inalámbrico globalmente aceptado para enviar mensajes alfanuméricos de hasta 160 caracteres. El SMS puede usarse para enviar *spam*, que es un correo electrónico "no deseado" que se envía a muchas personas para promover productos o servicios (el término *spam* se tomó prestado de una famosa rutina de comedia de Monty Python donde la marca registrada del producto de carne enlatada de Hormel Foods Corporation se usa con tanta frecuencia que deja fuera a todo lo demás). Se formó un nuevo grupo comercial industrial global, la Mobile Marketing Association (Asociación de Marketing Móvil), para abordar este y otros asuntos (www.mmaglobal.com). Coca-Cola, Twentieth Century Fox y otras empresas usan el SMS con propósitos de comercio móvil. Los expertos de la industria esperan que los expertos en marketing integren el SMS a comunicaciones a través de otros canales digitales, como la TV digital interactiva, Internet y el correo electrónico.

"Las cabinas de teléfonos inalámbricos son los Starbucks de la telefonía en América del Sur".[44]

Ralph de la Vega de BellSouth América Latina

Pronóstico tecnológico

Las ventas de teléfonos celulares con cámara llegaron a 460 millones de unidades en 2006. Para 2010, la cifra anual vendida excederá a 1,000 millones.[45]

Gartner Group

Música móvil: tonos de timbre, melodías de timbre y descargas de canciones completas

Como consecuencia del intercambio ilegal cada vez mayor de archivos musicales, las empresas discográficas buscan nuevas fuentes de ingresos. Gracias a la convergencia tecnológica, una nueva generación de teléfonos celulares dirige los cambios en la industria de la música móvil. La **música móvil** es música comprada y reproducida en un teléfono celular. Una oportunidad es otorgar en licencia los derechos de canciones populares para usarlas como tonos de timbre de teléfonos celulares. Según la empresa de investigación Gartner, los usuarios de teléfonos celulares gastaron 6,000 millones de dólares en tonos de timbre en 2006; las ventas son más fuertes en Europa y Japón. No obstante, en la actualidad, los principales beneficiarios de este creciente mercado son los editores de música y los compositores de canciones. La razón en sencilla: muchos tonos de timbre son regrabaciones y, por lo tanto, representan versiones instrumentales de "sonido similar" o "nuevas interpretaciones" más que las versiones originales de los artistas que las grabaron; por consiguiente, el editor o escritor de una canción reciben regalías de aproximadamente 15 por ciento cada vez que se descarga un tono de timbre.

Sin embargo, la situación está cambiando, ya que las empresas discográficas se preparan para poner a la venta las grabaciones originales. Las **melodías de timbre**, conocidas también como tonos musicales, melodías de canciones, TruTones y tonos maestros, son fragmentos (clips) digitalizados de canciones interpretadas por los artistas que las grabaron originalmente. Los derechos de licencia para las melodías de timbre serán mayores porque incluyen regalías de grabaciones maestras de 30 a 50 por ciento. John Rose, ex vicepresidente de Grupo EMI comenta: "éste es un mercado muy atractivo para nosotros. Creemos que será un importante mercado de miles de millones de dólares durante el próximo par de años a medida que se introduzcan los nuevos teléfonos celulares".[46] Esta actitud ha preocupado a algunos participantes de la industria. Por ejemplo, Simon Buckingham es director general de PhoneFurniture, que hace

[44] Almar Latour, "Latin Lessons: BellSouth Finds Pocket of Growth in an Odd Place", *The Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 2003, p. A8.
[45] Kevin Maney, "Baby's Arrival Inspires Birth of Cellphone Camera-and Societal Evolution", *USA Today*, 24 de enero de 2007, p. 3B.
[46] Bob Tedeschi, "E-Commerce Report", *The Wall Street Journal*, 23 de febrero de 2004, p. C5.

Pronóstico tecnológico
Para 2008, las compras anuales de música para teléfonos celulares en Estados Unidos alcanzarían la cifra de 1,000 millones de dólares.[48]
The Yankee Group

negocios como www.ringtones.com. Él opina: "las empresas discográficas corren el riesgo de matar a la gallina de los huevos de oro antes de que ponga sus huevos al cobrar regalías excesivas, y esto lo hacen más por ignorancia del mercado móvil y la cadena de valor que por ambición".[47] Entretanto, una empresa basada en la Red denominada Xingtones ha comenzado a ofrecer software que permite a los usuarios crear sus propias melodías de timbre a partir de discos compactos y archivos de música digital.

Pronóstico tecnológico
Para 2011, las compras anuales a nivel mundial de música móvil sumarán un total de 14 mil millones de dólares. Se espera que Asia constituya el 40 por ciento del mercado.[49]
Jupiter Research

Juegos móviles

Como se mencionó antes, el papel de la banda ancha en el mercado de videojuegos de consola es cada vez más importante. Al mismo tiempo, muchos consumidores juegan juegos sencillos y baratos en sus teléfonos celulares. En Estados Unidos, Verizon Wireless vende juegos por 4 dólares; en Europa, mm02 plc vende juegos por una cantidad equivalente. Como los teléfonos celulares tienen pantallas pequeñas, así como espacio de almacenamiento y capacidad informática limitados, los juegos móviles son más atractivos para los usuarios ocasionales, como las personas que se transportan de un lugar a otro, más que para los fanáticos de los juegos. El crecimiento de la industria también puede ser lento debido a las diversas normas técnicas incorporadas en diferentes marcas de teléfonos. En la actualidad, la economía de los juegos móviles no favorece a los desarrolladores de juegos; los proveedores de servicios de telefonía celular mantienen del 10 a 70 por ciento del precio de venta de cada juego descargado. Además, en el caso de los juegos basados en películas cinematográficas populares, los desarrolladores de juegos deben pagar derechos de licencia a los estudios de cine.[50] Por esta razón, algunos grandes participantes de la industria, como Electronic Arts, no realizan fuertes inversiones en juegos móviles. En la actualidad existen algunos juegos sencillos de multijugador escritos en el lenguaje de programación Java que están disponibles para descargarlos en teléfonos celulares. No obstante, los juegos móviles adquieren rápidamente mayor complejidad conforme los fabricantes de teléfonos les agregan más características. Por ejemplo, algunos teléfonos están equipados con un **sistema de posicionamiento global** (**GPS**, por sus siglas en inglés) que permite a los usuarios determinar su posición geográfica exacta. La capacidad GPS dará lugar a juegos basados en la ubicación, con los que los jugadores compiten tratando de aproximarse físicamente a sus contrincantes.

Pronóstico tecnológico
Para 2008, el mercado global de juegos para teléfonos celulares alcanzaría la cifra de 7 millones de dólares.[51]
Strategy Analytics

Servicio de telefonía por Internet

En el caso de la industria de las telecomunicaciones, el servicio de telefonía por Internet es el "siguiente gran paso". Gracias a una tecnología conocida como **voz sobre protocolo de Internet (VoIP)**, la voz humana puede digitalizarse y separarse en paquetes de datos que se transmiten a través de Internet y se convierte de nuevo en voz normal. Si una llamada se realiza a un teléfono convencional, debe cambiarse de Internet a una red telefónica tradicional; las empresas de telefonía local poseen en general las líneas de residencias y empresas. Sin embargo, si la llamada se realiza entre dos suscriptores al mismo proveedor VoIP, pasa por alto del todo la red tradicional. Las implicaciones son claras: VoIP tiene el potencial de volver obsoleta la infraestructura actual de telecomunicaciones (que consiste principalmente en cables de cobre trenzado y fibra óptica).

47 Yinka Adegoke, "Record Labels Bank on a Ring Tone Boom", *Financial Times,* 16 de diciembre de 2003, p. 8.
48 Bob Tedeschi, "E-Commerce Report", *The Wall Street Journal,* 23 de febrero de 2004, p. C5.
49 Bob Ibison, "Deal Could Be Music to Nokia's Ears", *Financial Times,* 14 de agosto de 2006, p. 14.
50 David Pringle, "Making Games for Cellphones is No Easy Play", *The Wall Street Journal,* 17 de octubre de 2003, p. B1.
51 David Pringle, "Making Games for Cellphones is No Easy Play", *The Wall Street Journal,* 17 de octubre de 2003, p. B1.

El éxito fenomenal del reproductor de música digital iPod de Apple ha generado reacciones negativas en diferentes partes del mundo. En Japón, la industria de la música grabada no tuvo éxito en su intento de 2005 para convencer al gobierno de cobrar regalías sobre cada iPod vendido. El dinero generado se habría distribuido entre las empresas discográficas, compositores y artistas que realizan grabaciones, como una compensación parcial por las pérdidas financieras debidas a la descarga ilegal de música.

En Francia, la Asamblea Nacional aprobó un proyecto de ley que exigiría a Apple compartir los códigos de software de iTunes con otras empresas, de tal manera que las descargas de música pudieran reproducirse en todos los reproductores de música digital, no sólo en iPods.

En enero de 2007, el ombudsman (defensor) de los consumidores de Noruega determinó que la falta de interoperabilidad del iPod era ilegal. En respuesta, Apple emitió una declaración diciendo que la empresa "espera que los gobiernos europeos fomenten un ambiente competitivo que permita que la innovación prospere, proteja la propiedad intelectual y permita a los consumidores decidir qué productos son exitosos".

Actualmente, la tecnología VoIP representa sólo el 3 por ciento de las llamadas globales; no obstante, la promesa de un mercado de crecimiento global ha aumentado en gran medida el valor de las acciones de empresas de nueva creación en Estados Unidos, como SpectraLink Corporation y Verso Technologies. En Europa, Niklas Zennström, cofundador del servicio de intercambio de archivos de música KaZaA, creó Skyper Ltd. La empresa ofrece software gratuito de usuario a usuario para realizar llamadas por Internet. Los ingresos se generan a partir de SkypeOut y SkypeIn, que permiten a los usuarios hacer y recibir llamadas de teléfonos fijos y móviles, respectivamente. Con 250 mil nuevos usuarios (muchos en China, India y Suecia) que se unen cada día, Skype se ha convertido en un fenómeno global. En 2005, eBay adquirió Skype por 2,600 millones de dólares.[52]

Para que no les ganen la partida, AT&T y otras empresas telefónicas establecen sus propios servicios de telefonía VoIP. Entretanto surge una controversia porque las empresas de telefonía tradicional están sujetas a fuertes regulaciones. En contraste, en la mayoría de los países, Internet aún no está regulada; esto es así para estimular la innovación y fomentar la aceptación de las empresas y el público en general. Por ejemplo, la Comisión Europea se apoya en los reguladores de los países miembros para establecer reglas para las llamadas por Internet. Del mismo modo, en Estados Unidos, la Comisión Federal de Comunicaciones clasifica la tecnología VoIP como un servicio de información. A nivel estatal, algunos reguladores siguen una estrategia similar de "no intervención". En Minnesota, un juez del tribunal de distrito dictaminó que Vonnage,

[52] Jason Dean, "Everyone's Talking Skype in China", *The Wall Street Journal,* 30 de marzo de 2006, p. B3.

Yahoo! es el sitio más visitado de Internet. La empresa hace alarde de tener más de 140 millones de usuarios registrados; una de las fortalezas de Yahoo! es el número de servicios que ofrece además de la búsqueda. Por ejemplo, los usuarios de Yahoo! pueden tener acceso a GeoCities, My.Yahoo, Games On Demand, enviar mensajes instantáneos y, como aquí se muestra, comparar precios con Yahoo! Shopping. La empresa tiene actualmente 25 sitios globales en13 idiomas distintos; entre los sitios de países específicos de Yahoo! Shopping están Dinamarca, Alemania e India.

con sede en Edison, Nueva Jersey, es un proveedor de servicios de información. En consecuencia, Vonnage y otras empresas de servicios de telefonía por Internet no tienen que pagar los impuestos ni los derechos que pagan las empresas convencionales de telecomunicaciones. Esto, a su vez, les permite establecer precios más bajos por sus servicios.[53]

[53] Peter Grant y Almar Latour, "Circuit Breaker: Battered Telecoms Face New Challenge: Internet Calling", *The Wall Street Journal*, 9 de octubre de 2003, pp. A1, A9. Vea también Anne Marie Squeo, "Internet Phone Service Threatens Industry's Giants", *The Wall Street Journal*, 28 de noviembre de 2003, pp. B1, B2.

resumen

La **revolución digital** ha creado un mercado electrónico global y ha ganado impulso durante el transcurso de más de 70 años, tiempo durante el cual surgieron adelantos tecnológicos como la computadora central (mainframe) digital, el **transistor**, el **circuito integrado (CI)**, la **computadora personal (PC)**, la **hoja de cálculo**, el **sistema operativo** para PCs, **DARPAnet** e **Internet**. Tres innovaciones estratégicas de Tim Berners-Lee, el **localizador uniforme de recursos (URL)**, el **lenguaje de marcación de hipertexto (HTML)** y el **protocolo de transferencia de hipertexto (http)**, condujeron a la creación de la World Wide Web a principios de la década de 1990.

La revolución digital dio lugar a un proceso conocido como **convergencia**, que significa que industrias y mercados que antes estaban separados ahora se están uniendo. En este entorno, el **dilema del innovador** significa que la dirección general de la empresa debe decidir si invertirá en tecnologías actuales o desarrollará nuevas tecnologías. Aunque las empresas líderes de una industria desarrollan frecuentemente **tecnologías de soporte** que dan como resultado un mejor rendimiento de los productos, la revolución también ha desatado una ola de **tecnologías disruptivas** que crean nuevos mercados y redefinen las industrias y las **redes de valor**.

El **comercio electrónico** es cada vez más importante para los expertos en marketing tanto de bienes de consumo como industriales. Por lo general, los sitios Web comerciales pueden tener un enfoque doméstico o global; además, se clasifican en **sitios de promoción**, **sitios de contenido** y **sitios de transacción.** Los expertos en marketing global deben tener cuidado al diseñar sitios Web. Los nombres de dominio de países específicos deben registrarse y desarrollar sitios en idiomas locales. Además de abordar aspectos de tecnología y funcionalidad, el contenido debe reflejar la cultura local, las costumbres y las preferencias estéticas.

La Internet es una poderosa herramienta para los anunciantes; las **tasas click-through** son una medida de eficacia. Otra tendencia es la **publicidad de búsqueda pagada**. Entre los nuevos productos y servicios que ha generado la revolución digital están: la **banda ancha**, que permite la transmisión de de **multimedia de flujo continuo** por Internet; el **comercio móvil (m-commerce)**, que es posible gracias a las tecnologías **Wi-Fi**, **Bluetooth**, WiMax y otras formas de conectividad inalámbrica; la **telemática** y los **sistemas de posicionamiento global (GPS)**; y el **servicio de mensajes cortos (SMS)**. Los **teléfonos celulares inteligentes** crean nuevos mercados para descargas de **música móvil**, incluyendo **tonos de timbre**, **melodías de timbre** y canciones completas; también se usan para **juegos móviles** y servicios de telefonía por Internet con el uso de **VoIP**.

conclusión

Éste es un tiempo emocionante para estudiar una carrera de marketing global. Hasta hace poco, una manera segura de arriesgar su carrera en muchas empresas (sobre todo empresas estadounidenses) era ir al extranjero. No había nada malo con ir al extranjero en sí, pero la dirección no siempre reconocía el valor de la experiencia global y promovía a los directivos que tenía a su alcance.

En la actualidad, la experiencia global es importante. Estamos en un mercado global con competencia global, por los que aquellos con experiencia global tienen una ventaja definida.

¿Cómo puede establecer una carrera en marketing global? Hay dos caminos amplios:

1. Obtener directamente un empleo fuera de su país o en las oficinas generales para múltiples países de una empresa global.
2. Obtener experiencia empresarial en una industria que lo prepare para ser promovido a un empleo con responsabilidad en múltiples países o a una asignación fuera de su país de origen.

Para muchos, la segunda opción es mejor que la primera, ya que no hay sustituto para una experiencia industrial sólida y la mejor oportunidad para obtenerla puede ser en su país de origen. Usted habla el idioma, entiende la cultura y tiene capacitación en negocios y marketing. Está listo para aprender. Una opción es obtener esta experiencia básica en otro país. La ventaja de esta acción es que conocerá una nueva cultura e idioma y ampliará su experiencia internacional en tanto que aprende sobre una empresa e industria. ¡Buena suerte!

preguntas de repaso

1. Revise brevemente las principales innovaciones que culminaron en la revolución digital. ¿Cuál es el proceso tecnológico básico que hizo posible esta revolución?
2. ¿Qué es la convergencia? ¿Cómo afecta a Sony, Kodak o Nokia?
3. ¿Qué es el dilema del innovador? ¿Cuál es la diferencia entre tecnología de soporte y tecnología disruptiva? Describa brevemente los cinco principios de Christensen de la innovación disruptiva.
4. ¿Qué asuntos decisivos deben abordar las empresas globales que participan en el comercio electrónico?
5. Describa brevemente los aspectos del diseño Web relacionados con el marketing global.
6. Revise los productos y servicios estratégicos que han surgido durante la revolución digital. ¿Cuáles son algunos de los productos y servicios que no se mencionaron en el capítulo?

lecturas sugeridas

Chris Anderson es el editor de la revista *Wired*. Desde su punto de vista: "la historia de Long Tail trata en realidad sobre la economía de la abundancia, es decir, lo que ocurre cuando los cuellos de botella que existen entre la oferta y la demanda en nuestra cultura comienzan a desaparecer y todo se vuelve disponible para todos". Anderson señala que los productos "fuera de radar" (por ejemplo, libros, películas y música oscuros) generan ingresos en empresas de comercio electrónico, como Amazon.com, Netflix e iTunes y dice: "estos millones de ventas adicionales son un negocio eficiente y rentable... Por primera vez en la historia, los éxitos y los nichos están en condiciones económicas de igualdad".

Chris Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More* (Hyperion, 2006).

Caso 17-1

eBay en Asia

EBay, la empresa cuyo nombre es sinónimo de subastas en línea en Estados Unidos, es una de las legendarias historias de éxito de la revolución digital. Actualmente, la empresa es un fenómeno cultural, con 230 millones de usuarios registrados que pueden presentar una propuesta de precio sobre 45 mil categorías diferentes de bienes; en cualquier momento dado, los clientes participan en 100 millones de subastas. La empresa también alberga más de 250 mil tiendas en línea. En 2006, eBay generó 5,900 millones de dólares de ingresos; esto representa un incremento de más del 100 por ciento con respecto a 2003. Para sostener este tipo de crecimiento, el equipo directivo de eBay ha puesto su mirada en la expansión internacional. Hoy en día, la empresa ha establecido con éxito una presencia en varios países, como Australia, Brasil, España y Suiza.

Sin embargo, una de las primeras incursiones de eBay fuera de Estados Unidos terminó en derrota. Yahoo! abrió su portal de Internet en Japón en abril de 1996, cuatro años antes de la entrada de eBay. Yahoo! Japón fue una empresa conjunta entre Yahoo! Inc. y Softbank Corporation de Japón. Yahoo! Japón se diseñó usando como modelo a su empresa matriz estadounidense; tenía disponibles diversos servicios gratuitos, incluyendo noticias, salas de chat y correo electrónico. A medida que más usuarios se registraban, cada vez más anunciantes pagaban para colocar banners en el sitio. Con el paso del tiempo, el fundador de Yahoo!, Jerry Yang, y el presidente de Softbank, Masayoshi Son, animaron al director de Yahoo! Japón, Masahiro Inoue, a comenzar a ofrecer subastas en línea. El éxito de eBay en Estados Unidos había tomado por sorpresa a Yang y no deseaba repetir el error una segunda vez. Inoue se resistió, señalando que los japoneses tenían poca experiencia con las subastas de cualquier tipo. También mostraba escepticismo con respecto a que los consumidores japoneses conscientes del estatus compraran productos a completos desconocidos. Sin embargo, Yang siguió insistiendo, señalando que eBay estaba preparando un lanzamiento japonés. Además, con una publicidad que proporcionaba 80 por ciento de los ingresos de Yahoo! en Estados Unidos, Yang estaba ansioso por diversificar el flujo de ingresos de la empresa.

Al final, Inoue cedió; su equipo de ingenieros puso en marcha el sitio de subastas de Yahoo! Japón en septiembre de 1999. EBay lanzó su servicio japonés en febrero de 2000. La gerencia, inspirándose en el desarrollo inicial de eBay en Estados Unidos, destacó los artículos de colección usados. Esto fue un error, ya que los usuarios japoneses mostraban más interés en ofrecer propuestas de precios sobre artículos nuevos. EBay también erró al cobrar una comisión sobre cada transacción; en un principio, los usuarios de Yahoo! Japón no pagaban comisiones o cuotas mensuales. Para fines de 2001, entre 20 y 25 mil artículos integraban las listas del sitio japonés de eBay; en contraste, Yahoo! Japan tenía más de 3 millones de artículos. El director general de eBay, Meg Whitman, comentó: "estamos definitivamente en una situación de recuperar terreno". En marzo de 2001, después de poco más de un año, eBay cerró el servicio.

A pesar del contratiempo en Japón, eBay continúa su expansión en Asia. En 2003, la empresa pagó 180 millones de dólares para adquirir Eachnet, un popular sitio chino de subastas de consumo. Nuevamente, eBay se enfrenta a la competencia de Yahoo!, cuya estrategia de entrada incluía invertir en una empresa de desarrollo de búsquedas en idioma chino y formar un sitio de subastas en empresa conjunta con Sina.com. En 2005, Yahoo! adquirió una participación del 40 por ciento en Alibaba,

una empresa fundada por el empresario de Internet chino Jack Ma que opera un sitio de subastas denominado Taobao.com. Inicialmente, a los usuarios de este sitio no se les cobraban comisiones de ventas o de cotización.

Ma cree que las empresas globales de Internet cometen tres tipos de errores al acercarse a China: subestiman las diferencias entre China y el mercado estadounidense; incurren en costos más altos que las empresas locales; y se vuelven globales con demasiada rapidez. En 2004, Ma resumió la situación con la siguiente observación: "[EBay y Yahoo!] son tiburones en el océano y nosotros somos cocodrilos en el río Yangtse. Cuando ellos luchan en el río Yangtse, encuentran problemas, ya que el olor del agua es diferente". Ahora que Ma ha unido fuerzas con Yahoo!, ha cambiado su tono levemente. Ma comentó: "conozco el mercado de usuarios y a los usuarios chinos mejor que Meg Whitman. Una vez que comencemos a cobrar, podremos ser rentables en 18 meses".

Las palabras de Ma fueron proféticas: en septiembre de 2006, Martin Wu, director de eBay China, renunció. Para finales del año, eBay anunció que había invertido 40 millones de dólares en una participación del 49 por ciento en Tom Online, un portal de Internet y operador inalámbrico chino. EBay cerró su principal sitio Web chino y anunció que lanzaría el nuevo servicio Tom-eBay en 2007.

Preguntas de repaso

1. ¿Por qué eBay ha batallado en Japón, China y otros mercados asiáticos?
2. EBay realiza un cambio estratégico al delegar el control de su principal operación china a Tom Online. ¿Qué significa este cambio?

Fuentes: Chris Nuttal y Mure Dickie, "EBay Tries to Fix Its Strategy in China", *Financial Times,* 20 de diciembre de 2006, p. 15; Moon Ihlwan y Rob Hof, "Out-eBaying eBay in Korea", *Business Week,* 17 de julio de 2006, p. 74; Mylene Mangalindan, "Hot Bidding: In a Challenging China Market, eBay Confronts a Big New Rival", *The Wall Street Journal,* 12 de agosto

de 2005, pp. A1, A6; Jason Dean y Jonathan Cheng, "Meet Jack Ma, Who Will Guide Yahoo in China", *The Wall Street Journal,* 12 de agosto de 2005, p. B1; Mure Dickie, "China's Crocodiles Ready for a Fight", *Financial Times,* 14 de julio de 2004, p. 18; Nick Wingfield, "EBay, Conceding Missteps, Will Close Its Site in Japan", *The Wall Street Journal,* 27 de febrero de 2002, p. B4; Ken Belson, Rob Hof y Ben Elgin, "How Yahoo! Japan Beat eBay at its Own Game", *Business Week,* 4 de junio de 2001, p. 58; Robert A. Guth, "Yahoo Japan Learns from Parent's Achievements and Errors", *The Wall Street Journal,* 11 de diciembre de 2000, p. A28.

Caso 17-2

Barry Diller e IAC/InterActiveCorp

Barry Diller siempre ha sido un hombre con grandes planes. Comenzó su carrera en el departamento de correos de la legendaria agencia de talentos William Morris. Su siguiente paso fue ABC Televisión, donde sus innovaciones de programación incluían la "Película de la semana" y las miniseries. La televisión demostró ser una piedra en el camino para Hollywood; en 1974, a la edad de 34 años, Diller se convirtió en presidente de Paramount Pictures. En 1984, después de haber presidido éxitos de taquilla como Raiders of the Lost Ark (Cazadores del arca perdida), se cambió a Twentieth Century Fox. La televisión por cable fue lo siguiente; Diller asumió el puesto principal de QVC, el canal de compras nacional. Después de renunciar a QVC a mediados de la década de 1990, Diller comenzó a crear una empresa de medios que denominó USA Networks. Adquirió la Home Shopping Network (HSN) y una familia de estaciones de televisión. No obstante, durante los años siguientes, el floreciente panorama punto-com atrajo su atención. Le intrigaban las posibilidades del comercio electrónico, en especial las ventas minoristas en línea. En 2001, sólo un año después del estallido de la burbuja punto-com, adquirió una participación del 64 por ciento en Expedia, el servicio de viajes en línea.

Barry Diller ha sido descrito como un hombre de negocios firme y eficiente, que va al grano. Elogiado por algunos observadores como visionario, Diller sentó las bases de un exitoso imperio de comercio electrónico al invertir en empresas con sólidos planes de negocios que ofrecen servicios compatibles con Internet.

Para recaudar dinero adicional con el propósito de invertir, vendió USA Networks a Vivendi Universal, la empresa francesa de medios, por 11 mil millones de dólares. La visión de Diller es convertir a su nueva empresa, IAC/InterActiveCorp, en la empresa de comercio electrónico más grande del mundo. Actualmente, IAC es el proveedor más grande del mundo de servicios de viajes en línea a través de sus sitios Web Hotels.com y Expedia.com. InterActiveCorp también es propietaria de Ticketmaster, el servicio de venta de boletos líder del mundo, y de los servicios de listas personales en línea Match.com y uDate.com.

La industria de los viajes experimentó una fuerte recesión después del 11 de septiembre. En un intento por atraer clientes, InterContinental, Marriott y otras importantes cadenas de hoteles vendieron su inventario excedente de habitaciones a un precio de descuento a Hotels.com y otros servicios en línea. Cuando un viajero reserva una habitación a través, por ejemplo, de Hotels.com, el precio que paga es 20 a 30 por ciento mayor que el costo de Hotels.com; por lo tanto, cada transacción gana un margen bruto limpio para Hotels.com. Según los cálculos reunidos por Smith Travel Research, tan sólo en Estados Unidos, los servicios en línea desviaron 1,000 millones de dólares de ingresos de los operadores de hoteles. Seis por ciento de todas las reservaciones de hoteles estadounidenses se realizaron en línea en 2003; la consultora de viajes PhoCus Wright espera que esa cifra aumente de manera significa.

Los operadores de hoteles se percataron de esto y comenzaron a desarrollar sus propios servicios en línea. InterContinental ha sido muy agresiva, lanzando sitios neutrales a la marca como Accommodations.info y DealsonHotels.com que dirigen a los usuarios a diversas propiedades hoteleras operadas por InterContinental. La empresa también ha lanzado sitios Web en francés, alemán, español y chino. Eric Pearson, vicepresidente de comercio electrónico de InterContinental, comentó: "hay una enorme demanda de consumidores que viajan al extranjero. Eso demuestra que si usted es una empresa global, necesita proporcionar servicios en todo el mundo".

Por el momento, las reservaciones de hoteles siguen siendo una fuente extremadamente lucrativa de ingresos y utilidades para IAC/InterActiveCorp. En contraste, los resultados financieros de los servicios personales Match.com y uDate.com han sido menos estables. Por ejemplo, en el cuarto trimestre de 2003, las utilidades de los servicios personales fueron únicamente de 1,500 millones de dólares, que equivale a una disminución del 84 por ciento. Match.com alberga a decenas de miles de nuevos suscriptores cada día; no obstante, esa cifra se compensa con un número importante de cancelaciones. Diller explicó: "pasamos de algunos miles de suscriptores a 880 mil. Cambiamos el modelo con la idea de que podíamos cambiar el precio y lograr que las personas permanecieran suscritas durante más tiempo, lo que resultó ser una tontería". Con todo, Diller ve un gran potencial para la venta cruzada entre los servicios personales y otros servicios de su empresa.

Recientemente, Diller ha comenzado a definir más su enfoque en la búsqueda por Internet. Aunque es el líder de mercado

en servicios de viajes en línea, Diller también reestructuró el negocio de Expedia.com, que ahora cotiza de manera independiente en la bolsa NASDAQ. Además adquirió el buscador Ask Jeeves por 1,700 millones de dólares y le cambió el nombre a Ask.com. Una nueva campaña de publicidad desarrollada para el mercado estadounidense se vinculó al lema publicitario "Use herramientas, siéntase humano". Los anuncios tenían la intención de posicionar a Ask.com como un servicio más rápido, fácil y amigable para el usuario. En el Reino Unido, una campaña de publicidad independiente de la agencia Fallon Worldwide usó una estrategia creativa poco usual: recordar a los consumidores que Google es el buscador líder. La campaña, que animaba a las personas a "detener el monopolio de la información en línea" y rebelarse contra "lo establecido [es decir, Google]", parecía ser la obra de un movimiento popular subterráneo. Sin embargo, se desarrolló una consecuencia negativa sobre a la publicidad cuando se hizo evidente que la campaña era, de hecho, publicitaria.

La campaña de marketing de Ask.com en el Reino Unido es sólo una indicación de que Diller está muy consciente de las oportunidades de marketing global. Actualmente, alrededor de 17 por ciento de los ingresos de IAC/InterActiveCorp se generan fuera de Estados Unidos; Diller desea duplicar esa cifra. Algunos observadores de la industria predicen que el siguiente movimiento de Diller será adquirir un sitio de viajes británico, como Lastminute.com o eBookers.com. Diller explica: "el objetivo es ser el participante más grande en el comercio electrónico con una estrategia de múltiples marcas. En algunos casos, estableceremos nuevas empresas; en otros es más eficiente adquirir, donde una marca ya esté establecida".

Preguntas de repaso

1. ¿Por qué Barry Diller reestructuró Expedia.com y adquirió Ask Jeeves?
2. ¿Qué buscador usa usted con mayor frecuencia?, ¿por qué?
3. ¿Cuál es la siguiente adquisición que considera que Diller realizará?

Recientemente se transmitió una entrevista con Barry Diller en *60 Minutes*. El programa está disponible en DVD y es un excelente complemento para este caso.

Fuentes: Aaron O. Patrick, "Ask.Com's 'Revolt' Risks Costly Clicks", *The Wall Street Journal,* 5 de abril de 2007, p. B8; Peter Grant y Sara Silver, "Diller Retools IAC to Compete with Web Stars", *The Wall Street Journal,* 31 de agosto de 2006, pp. C1, C5; Grant, "Diller's IAC, AOL to Invest in Web-TV Company", *The Wall Street Journal,* 22 de noviembre de 2005, p. B4; Dennis K. Berman y Kevin J. Delaney, "Diller's IAC Nears Deal for Jeeves", *The Wall Street Journal,* 21 de marzo de 2005, p. A3; Tim Burt y Peter Thal Larsen, "The Negotiator-in-Chief", *Financial Times,* 27 de abril de 2004, p. 11; Betty Liu y Amy Lee, "Hoteliers Try to Evict an Unwelcome Visitor", *Financial Times,* 19 de abril de 2004, p. 6; Timothy J. Mullaney y Ronald Grover, "The Web Mogul" (historia de la portada), *Business Week,* 13 de octubre de 2003, pp. 62-66+; Tim Burt y Peter Thal Larsen, "Inside Barry Diller's Hive of Interactivity", *Financial Times,* 19 de septiembre de 2003, p. 10.

GLOSARIO

El número entre paréntesis, al final de la definición, es del capítulo en el que se presenta el tema.

actitud En la cultura, tendencia aprendida a responder de manera consistente hacia determinado objeto o entidad. (4)

acuerdo comercial preferencial Acuerdo comercial entre un número relativamente pequeño de países miembros, con frecuencia a nivel regional o subregional. Estos acuerdos comerciales se caracterizan por tener diferentes niveles de integración económica. (3)

Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) Organización establecida al final de la Segunda Guerra Mundial para promover el libre comercio; también, el tratado firmado por los países miembros. (3)

acuerdos de colaboración Vínculos entre empresas de diferentes países con el propósito de perseguir metas comunes. (9)

adaptación del producto y las comunicaciones Estrategia de doble adaptación que usa una combinación de condiciones de marketing. (10)

administración de la relación con el cliente (CRM) Proceso que consiste en almacenar y analizar los datos recolectados desde "puntos de contacto" con los clientes con el propósito de identificar a los mejores clientes de la empresa y satisfacer sus necesidades de la manera más eficiente, eficaz y rentable posible. (6)

adolescentes globales Segmento del mercado global integrado por personas de 12 a 19 años de edad, cuyos intereses compartidos en la moda, la música y asuntos relacionados con el estilo de vida joven definen el comportamiento de compra. (7)

agencia de publicidad de servicio completo Agencia de publicidad que proporciona servicios como investigación de mercados, compra de medios y marketing directo, además del desarrollo de campañas creativas. (13)

agente Intermediario que negocia transacciones entre dos o más partes, pero que no adquiere la propiedad de los bienes comprados o vendidos. (12)

agente de exportación Agente que recibe una comisión por poner en contacto al vendedor y al comprador del extranjero. (8)

agente de ventas Agente que trabaja bajo contrato más que como un empleado de tiempo completo. (14)

agentes de compras extranjeras Agentes de compras que operan en representación de un cliente en el extranjero y son remunerados por éste. (8)

agentes de fletes Especialistas en operaciones de tráfico, despacho de aduanas, así como en aranceles y programas de embarques. (8)

alianza estratégica Asociación entre dos o más empresas creada para disminuir al mínimo el riesgo, incrementando al máximo al mismo tiempo la eficacia en el mercado. (9)

almacén de datos Base de datos que forma parte del SIA de una empresa y que se usa para apoyar la toma de decisiones administrativas. (6)

almacenamiento Aspecto de la distribución física que consiste en almacenar bienes en una bodega. (12)

ambiente político Conjunto de instituciones gubernamentales, partidos políticos y organizaciones que son la expresión de la gente en los países del mundo. (5)

ambiente regulador Instituciones y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que vigilan el cumplimiento de las leyes o establecen directrices para la conducción de negocios. (5)

análisis conjunto En la investigación de mercados, técnica de análisis de datos cuantitativos que se usa para comprender mejor la combinación de las características del producto que será atractiva para los posibles compradores. (6)

análisis de conglomerados En la investigación de mercados, técnica de análisis de datos cuantitativos que agrupa las variables en conglomerados que incrementan al máximo las similitudes dentro de grupos y las diferencias entre los grupos. Se usa en la segmentación psicográfica. (6)

análisis emic Investigación de mercados globales que analiza un país en términos de su sistema local de significados y valores. (6)

análisis etic Investigación de mercados globales que analiza un país desde una perspectiva externa. (6)

análisis factorial En la investigación de mercados, técnica computarizada de análisis de datos cuantitativos que se usa para reducir los datos. Las respuestas obtenidas de cuestionarios que contienen múltiples preguntas acerca de los beneficios de un producto sirven como datos de entrada; la computadora genera cargas factoriales que se utilizan para crear un mapa perceptual. (6)

apalancamiento Cierto tipo de ventaja (por ejemplo, transferencias de experiencia, influencia o economías de escala) que una empresa disfruta al acumular experiencia en múltiples mercados nacionales. (1)

arancel de columna única Programa de impuestos en el que la tasa se aplica a importaciones que proceden de todos los países en las mismas condiciones; el tipo más sencillo de arancel. (8)

arancel de doble columna Impuestos generales más impuestos especiales que indican tasas reducidas determinadas por negociaciones arancelarias con otros países. (8)

arancel externo común (AEC) Arancel acordado por los miembros de un bloque comercial preferencial. La implementación de un AEC señala la transición de un área de libre comercio a una unión aduanera. (3)

arancel preferencial Tasa arancelaria reducida que se aplica a las importaciones que proceden de ciertos países. (8)

aranceles Reglas, tablas de tasas (aranceles) y regulaciones de países específicos que afectan a los bienes importados. (8)

arbitraje Proceso de negociación entre dos o más partes para resolver una disputa fuera del sistema judicial. (5)

área de libre comercio (FTA) Bloque comercial preferencial cuyos miembros firmaron un tratado de libre comercio (que también se abrevia FTA) que implica la reducción o eliminación de aranceles y cuotas. (3)

asesino de categorías Tienda que se especializa en una categoría específica de productos y ofrece una amplia selección a precios bajos. (12)

Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN) Bloque comercial integrado por Brunei, Camboya, Indonesia, Malasia, Laos, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam. (3)

atractivo de publicidad Modelo de comunicaciones que se relaciona con los motivos de la audiencia meta. (13)

atractivo emocional En publicidad, atractivo que tiene la intención de suscitar una respuesta emocional (en contraposición a una respuesta intelectual) para dirigir el comportamiento de compra. (13)

atractivo racional En publicidad, atractivo para la lógica y el intelecto de la audiencia meta. (13)

automatización de la fuerza de ventas (SFA) Herramienta de tecnología de la información que automatiza la asignación del potencial, el seguimiento de contactos y otras tareas de rutina relacionadas con la venta personal. (6)

balanza de pagos Registro de todas las transacciones económicas entre los habitantes de un país y el resto del mundo. (2)

banda ancha Sistema de comunicación digital con suficiente capacidad para transportar múltiples canales de voz, datos o video simultáneamente. (17)

barreras no arancelarias (NTBs) Cualquier restricción además de los impuestos que limita o impide el flujo de bienes a través de las fronteras; varía desde campañas de "compra local" hasta obstáculos burocráticos que dificultan a las empresa tener acceso a algunos mercados nacionales y regionales específicos. (1)

bienes del mercado gris Productos exportados de un país a otro sin autorización del propietario de la marca comercial. (11)

Bluetooth Tecnología que permite el acceso a Internet desde un teléfono celular cuando el usuario está dentro de la zona de cobertura (hot spot). (17)

búsqueda Modo de escaneo ambiental que se caracteriza por ser una actividad formal de recolección de información. (6)

cadena de suministro Grupo de empresas que llevan a cabo actividades de apoyo generando materias primas, convirtiéndolas en componentes de bienes terminados y poniéndolas a disposición de los compradores. (12)

cadena de valor Diversas actividades que realiza una empresa (por ejemplo, investigación y desarrollo, manufactura, marketing, distribución física y logística) con el propósito de crear valor para sus clientes. (1)

canal de distribución Red organizada de agencias e instituciones que, en conjunto, realizan todas las actividades requeridas para relacionar a los productores con los usuarios con el propósito de llevar a cabo la tarea de marketing. (12)

canales de distribución Barrera de entrada a una industria que se origina por la necesidad de crear y establecer nuevos canales. (12)

capas de ventaja Estrategia para crear una ventaja competitiva por medio de la construcción de una cartera amplia de ventajas. (15)

capitalismo centralmente planificado Sistema económico que se caracteriza por la asignación de recursos por el Estado y la propiedad privada de los recursos. (2)

capitalismo de mercado Sistema económico que se caracteriza por la asignación de recursos por el mercado y la propiedad privada de los recursos. (2)

características de las innovaciones En el modelo de difusión de innovaciones de Rogers, los cinco factores que afectan la tasa a la que los compradores aceptan un nuevo producto: ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, divisibilidad y comunicabilidad. (4)

CARICOM (Comunidad y Mercado Común del Caribe) Formada en 1973, es un área de libre comercio que incluye entre sus miembros a Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas y Trinidad y Tobago. (3)

carta de crédito (L/C) Método de pago en exportaciones e importaciones en el que un banco sustituye su solvencia por la del comprador. (8)

cártel Grupo de empresas o países independientes que fijan precios, controlan la producción o toman otras medidas en forma conjunta para incrementar al máximo las utilidades. (5)

categorías de adoptantes de innovaciones En el modelo de difusión de innovaciones de Rogers, forma de clasificar a los compradores en términos de su receptividad

a nuevos productos: innovadores, adoptantes tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados. (4)

categorías de adoptantes En el proceso de adopción desarrollado por Everett Rogers, tipología de compradores en diferentes etapas de la "adopción" o ciclo de vida del producto. Estas categorías son: innovadores, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados. (4)

centro comercial de tiendas de descuento Grupo de tiendas de descuento. (12)

centro de distribución Instalación diseñada para recibir de manera eficiente los bienes de proveedores y después surtir pedidos a tiendas o clientes individuales. (12)

centro regional de administración Patrón de organización que tiene un área u oficina general regional como una capa administrativa entre la organización a nivel nacional y la oficina general de la división internacional. (16)

centros de atención telefónica Operaciones telefónicas complejas que proporcionan soporte al cliente y otros servicios a personas que llaman de todo el mundo. Además proporcionan servicios de subcontratación, como telemarketing. (8)

CFR (costo y flete) Contrato que estipula que el vendedor no es responsable de riesgo o pérdida en ningún sitio ubicado fuera de la fábrica. (11)

chaebol Tipo de alianza corporativa de Corea del Sur integrada por docenas de empresas, relacionada con un banco central o sociedad de inversión, bajo el dominio de una familia fundadora. (9)

cherry picking **(elección selectiva)** En la distribución, situación en la que un intermediario de canal, como un distribuidor, sólo acepta líneas nuevas de fabricantes cuyos productos y marcas ya disfrutan de una fuerte demanda. (12)

CIF (costo, seguro y flete) en puerto de destino convenido Incoterm para un contrato que requiere que el vendedor mantenga la responsabilidad y obligación por los bienes hasta que éstos sobrepasen físicamente la borda de un buque. (11)

circuito integrado (CI) Chip de silicón que dio una forma moderna al transistor y representó un hito en la revolución digital. (17)

club de bodega Forma de venta minorista que ofrece mercancías a precios bajos en un formato básico. Los consumidores pagan en general una cantidad simbólica para unirse al club y tener acceso a la tienda. (12)

cobertura Inversión realizada para proteger a una empresa de posibles pérdidas financieras debidas a los tipos de cambio fluctuantes. (2)

co-branding Variante de la marca combinada que exhibe de manera llamativa dos o más empresas o marcas de productos diferentes en empaques de productos o publicidad. (10)

colaboración con competidores Búsqueda de una ventaja competitiva utilizando los conocimientos que han desarrollado otras empresas. (15)

colectivismo En la tipología de valores sociales de Hofstede, grado en el que la cohesión y la armonía grupales se destacan en una cultura. También es evidente el interés compartido por el bienestar de todos los miembros de la sociedad. (4)

colocación de productos Herramienta de comunicación de marketing que requiere que una empresa pague una cuota para que uno o más de sus productos y marcas comerciales aparezcan en programas de televisión, películas y otros tipos de presentaciones populares. (14)

combination branding Estrategia en la que un nombre corporativo se combina con la marca comercial de un producto; también se denomina branding o umbrella branding (marca paraguas). (10)

comercialización asistida Estrategia de distribución en la que un fabricante realiza la distribución de sus productos utilizando los canales de otra empresa. (12)

comercio de compensación (recompra) Acuerdo que implica comúnmente la venta de equipo de planta o licencia de tecnología en el que el vendedor o licenciante acepta recibir el pago en la forma de los productos fabricados con el uso del equipo o la tecnología durante un número específico de años. (11)

comercio de compensación Transacción de exportación en la que una venta da como resultado el flujo de un producto en una dirección hacia un comprador y una corriente distinta de productos y servicios fluye frecuentemente en la dirección contraria. (11)

comercio móvil (m-commerce) Conducción de transacciones comerciales usando dispositivos manuales inalámbricos, como asistentes personales digitales (PDAs) y teléfonos celulares. (17)

competencia global Estrategia de éxito en la que una empresa adquiere una visión global de competencia y comienza incrementando al máximo las utilidades a nivel mundial en vez de hacerlo país por país. (15)

compra de contrapartida Acuerdo de comercio de compensación monetarizado en el que el vendedor acepta comprar productos de valor equivalente que debe vender después para obtener beneficios del acuerdo original. (11)

comunicaciones integradas de marketing (IMC) Enfoque hacia el elemento de promoción de la mezcla de marketing que valora la coordinación y la integración de la estrategia de comunicación de marketing de una empresa. (13)

Comunidad Andina Unión aduanera integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. (3)

Comunidad Económica de Estados de África Occidental (ECOWAS) Asociación de 16 países que incluye a Benin, Burkina Faso, Cabo Verde, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Costa de Marfil, Liberia, Mali,

Mauritania, Níger, Nigeria, Senegal, Sierra Leona y Togo. (3)

Comunidad Sudafricana de Desarrollo (SADC) Asociación cuyos estados miembros son Angola, Botswana, República Democrática del Congo, Lesotho, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia, Seychelles, Sudáfrica, Swazilandia, Tanzania, Zambia y Zimbabwe. (3)

condiciones de la demanda Condiciones que determinan la frecuencia y la naturaleza del mejoramiento y de las innovaciones que realizan las empresas del país. (15)

condiciones de los factores Dotación de un país con recursos. (15)

conectividad inalámbrica Tecnología que permite a una computadora, teléfono celular, PDA (Asistente Digital Personal) u otro dispositivo digital tener acceso a Internet sin usar una conexión de cable. (17)

confiscación Embargo gubernamental de los activos de una empresa sin compensación. (5)

Consejo de Cooperación del Golfo (GCC) Asociación de países productores de petróleo que incluye a Bahrein, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos. (3)

contenerización En la distribución física, práctica que consiste en cargar camiones de largo recorrido o flete marítimo en contenedores de acero que miden 20, 40 o más pies. (12)

convergencia Aspecto de la revolución digital que se relaciona con la fusión, superposición o integración de industrias o categorías de productos previamente distintas. (17)

copyright Establecimiento de la propiedad de un trabajo creativo escrito, grabado, representado o filmado. (5)

correo directo Técnica de marketing directo que usa el servicio postal como un medio para entregar una oferta a posibles compradores identificados por el mercadólogo. (14)

costos de cambio Barrera de entrada a una industria creada por la necesidad de cambiar de proveedores y productos. En el modelo de cinco fuerzas de Porter, una de las ocho barreras de entrada que determinan la amenaza potencial de nuevos participantes en la industria. (15)

creativo En una agencia de publicidad, persona responsable de desarrollar el atractivo publicitario apropiado, la propuesta de venta y la ejecución creativa de un anuncio. (13)

crecimiento orgánico En ventas minoristas globales, estrategia de expansión de mercados en la que una empresa utiliza sus propios recursos para abrir una tienda en un nuevo local o adquirir uno o más establecimientos o locales minoristas de otra empresa. (12)

creencia En la cultura, patrón organizado de conocimiento que un individuo considera cierto acerca del mundo. (4)

criterio de autorreferencia (SRC) Tendencia humana inconsciente a interpretar el mundo en términos de la experiencia y los valores culturales propios. (4)

cuenta corriente Registro de todo el comercio regular en mercancías y servicios, regalos privados y transacciones de ayuda pública entre países. (2)

cuenta de capital En la balanza de pagos de un país, registro de toda la inversión directa a largo plazo, la inversión de cartera y otros flujos de capital a corto y largo plazos. (2)

cultura Formas de vida de una sociedad que se transmiten de una generación a otra. Las manifestaciones de la cultura incluyen actitudes, creencias, valores, estética, hábitos alimentarios e idioma. (4)

cultura de contexto alto Cultura en la que una gran cantidad de información y significado reside en el contexto de la comunicación, incluyendo la educación, las asociaciones y los valores básicos de los comunicadores. (4)

cultura de contexto bajo Cultura en la que los mensajes y el conocimiento son más explícitos y las palabras transmiten la mayor parte de la información en la comunicación. (4)

cuota Límite o restricción que impone un gobierno sobre el número de unidades o el valor total de determinado producto o categoría de producto que puede importarse. (8)

cupón Herramienta de promoción de ventas que consiste en un certificado impreso que otorga al poseedor una reducción de precio o alguna otra consideración que aumenta el valor al comprar un producto o servicio específico. (14)

datos primarios En investigación de mercados, datos recolectados a través de investigaciones relacionadas con determinado problema, decisión o tema bajo estudio. (6)

datos secundarios Datos existentes en archivos personales, fuentes publicadas y bases de datos. (6)

decisión de subcontratación Decisión estratégica que determina si una empresa fabrica un producto por sí misma o compra productos de otros fabricantes, así como dónde los fabrica o compra. (8)

déficit comercial Cifra negativa en la balanza de pagos que muestra que el valor de las importaciones de un país excede al valor de sus exportaciones. (2)

derecho *ad valorem* Derecho que se expresa como un porcentaje del valor de los bienes. (8)

derechos antidumping Derechos impuestos sobre productos cuyos precios son considerados demasiado bajos por funcionarios gubernamentales. (8)

derechos Tabla de tasas; en ocasiones se considera como un impuesto que castiga a los individuos por tomar decisiones que su gobierno desaprueba. (8)

descreme del mercado Estrategia de precios diseñada para alcanzar clientes dispuestos a pagar un precio alto

por una marca específica o por un producto especializado. (11)

desvío comercial Transacción en la que un negociante profesional o empresa de desvíos comerciales, o un banco, entra a un simple acuerdo de trueque u otro acuerdo de comercio de compensación cuando una de las partes no está dispuesta a aceptar todos los bienes recibidos en la transacción. (11)

devaluación Disminución en valor de una divisa con relación a otras. (2)

diferenciación En el modelo de estrategias genéricas de Porter, una de cuatro opciones para crear una ventaja competitiva. La ventaja de diferenciación se presenta cuando una empresa sirve a un amplio mercado y sus productos se perciben como únicos; esto permite a la empresa cobrar precios altos en comparación con la competencia. (15)

diferenciación de productos Exclusividad percibida de un producto que sirve como barrera de entrada a una industria. En el modelo de cinco fuerzas de Porter, una de las ocho barreras de entrada que determinan la amenaza potencial de nuevos participantes en la industria. (15)

diferenciación focalizada En el modelo de estrategias genéricas de Porter, una de cuatro opciones para crear una ventaja competitiva. Cuando una empresa sirve a un pequeño mercado (nicho) y sus productos se perciben como únicos, la empresa puede cobrar precios altos. (15)

difusión de innovaciones Modelo desarrollado por Everett Rogers para explicar la forma en que una cultura adopta nuevos productos con el paso del tiempo. El modelo incluye el proceso de adopción de innovaciones de cinco etapas, las características de las innovaciones y las categorías de adoptantes de innovaciones. (4)

dirección de arte Presentación visual de un anuncio. (13)

director de arte "Creativo" de una agencia de publicidad que tiene la responsabilidad del aspecto general de un anuncio. El director de arte elige los gráficos, las fotografías, los estilos de letra y otros elementos visuales. (13)

discriminación de precios Práctica que consiste en fijar diferentes precios al vender la misma cantidad de bienes de calidad similar a distintos compradores. (11)

distancia del poder En la tipología de valores sociales de Hofstede, la dimensión cultural que refleja el grado en que es aceptable distribuir el poder de manera desigual en una sociedad. (4)

distribución Una de las cuatro Ps de la mezcla de marketing; el flujo físico de bienes a través de canales (en ocasiones traducida literalmente como "plaza"). (12)

distribución física Todas las actividades relacionadas con el desplazamiento de los bienes terminados desde las fábricas hasta los clientes. Incluye el procesamiento de pedidos, el almacenamiento, la gestión de inventarios y el transporte. (12)

distribuidor Intermediario de canal mayorista que suministra comúnmente líneas de productos o marcas de manera selectiva. (13)

distribuidor de exportación Individuo u organización que tiene el derecho exclusivo de vender los productos de un fabricante en todos o algunos mercados fuera del país de origen. (8)

dumping Venta de un producto en un mercado de exportación a un precio más bajo que el que se cobra normalmente en el mercado doméstico o país de origen. (8)

economías de escala Disminución de los costos por unidad de producto a medida que aumenta el volumen absoluto de producción por periodo. En el modelo de cinco fuerzas de Porter, una de las ocho barreras de entrada que determinan la amenaza potencial de nuevos participante en la industria. (15)

economías de reciente industrialización (NIEs) Países de ingreso medio-alto con altas tasas de crecimiento económico. (2)

ecuación de valor $V = B/P$, donde V significa "valor percibido", B "producto, promoción y plaza (distribución)" y P "precio". (1)

efecto del país de origen Percepciones o actitudes hacia productos o marcas con base en el país de origen o manufactura. (10)

ejecución creativa En la publicidad, forma en que se presenta un atractivo o propuesta de venta. La ejecución creativa es el "cómo" y la estrategia creativa es el "qué". (13)

élite global Segmento del mercado global integrado por consumidores opulentos, que viajan mucho y que gastan grandes cantidades en productos y marcas de prestigio o de lujo que transmiten una imagen de exclusividad. (7)

empresa administradora de exportaciones (EMC) Término que se usa para designar una empresa exportadora independiente que actúa como el departamento de exportación de más de un fabricante. (8)

empresa conjunta Estrategia de entrada al mercado en la que dos empresas comparten la propiedad de una entidad empresarial recién creada. (9)

empresa doméstica Empresa que limita el alcance geográfico de su compromiso de recursos y actividades de marketing a oportunidades en su país de origen. (1)

empresa global Empresa con una orientación geocéntrica que persigue oportunidades de marketing en todas partes del mundo usando una de dos estrategias: servir a los mercados mundiales exportando bienes fabricados en el mercado de su país de origen o abasteciendo productos desde diversos países con el objetivo princi-

pal de servir al mercado de su país de origen. Las operaciones globales se integran y coordinan. (1)

empresa internacional Empresa que persigue oportunidades de mercado fuera de su país de origen por medio de una estrategia de extensión. (1)

empresa multinacional Empresa que persigue oportunidades de mercado fuera de su país de origen por medio de una estrategia de adaptación (es decir, una estrategia de producto, precio, plaza y promoción diferente a la que usa en el mercado doméstico). En una empresa multinacional típica, los gerentes de cada país reciben mucha autonomía; hay poca integración o coordinación de las actividades de marketing a través de distintos mercados nacionales. (1)

empresa transnacional Empresa con una orientación geocéntrica que persigue oportunidades de marketing en todas partes del mundo. Sin embargo, una empresa trasnacional difiere de una empresa global al integrar y coordinar totalmente dos estrategias: subcontratar productos desde diversos países y servir a múltiples mercados nacionales en casi todas las regiones del mundo. (1)

enfoque Concentración de recursos en un negocio o competencia central. (1)

entorno legal Sistema de leyes, tribunales, abogados, costumbres y prácticas legales de un país. (5)

entregado derechos pagados Tipo de contrato en el que el vendedor acuerda entregar los bienes al comprador en el lugar que éste designe en el país de importación, con todos los costos pagados, incluyendo los impuestos. (11)

entrevista personal Recolección de datos primarios a través de una comunicación interactiva (por ejemplo, personal, telefónica, etcétera) que permite a los entrevistadores hacer preguntas que cuestionan el "por qué". (6)

equivalencia Grado en el que los resultados de investigación de diferentes países pueden usarse para realizar comparaciones válidas. (6)

escalada de precios Aumento del precio de un producto importado debido a los gastos relacionados con el transporte, las fluctuaciones monetarias, etcétera. (11)

escalamiento multidimensional (MDS) En la investigación de mercados, técnica de análisis de datos cuantitativos que se usa para crear mapas perceptuales. El MDS ayuda a los mercadólogos a comprender mejor las percepciones de los consumidores cuando hay muchos productos o marcas disponibles. (6)

estatus del usuario En la segmentación conductual del mercado, evaluación para saber si una persona es un usuario presente, usuario potencial, no usuario, usuario pasado, etcétera. (7)

estética Sentido que comparte una cultura de lo bello y lo feo, y lo que representa buen gusto en contraposición al mal gusto. (4)

estrategia creativa Declaración o concepto de lo que dirá determinado mensaje o campaña de publicidad. (13)

estrategia de adaptación del producto y extensión de las comunicaciones Estrategia que consiste en extender, sin cambiar, la estrategia básica de comunicaciones del mercado doméstico y al mismo tiempo adaptar el producto al uso local o a las condiciones de preferencia. (10)

estrategia de clientes Plan de un representante de ventas para recolectar y analizar la información sobre las necesidades de cada cliente o posible comprador. (14)

estrategia de entrada al mercado Manera en que la administración de una empresa decide perseguir oportunidades de mercado fuera de su país de origen. (9)

estrategia de expansión de mercados Combinación particular de alternativas de producto-mercado y geográficas que elige la administración al expandir las operaciones de la empresa fuera de su país de origen. (9)

estrategia de extensión del producto y adaptación de las comunicaciones Estrategia que consiste en comercializar un producto idéntico adaptando el programa de comunicaciones de marketing. (10)

estrategia de marketing global (GMS) Plan de acción de una empresa para la búsqueda de oportunidades de mercado globales que destaca cuatro puntos: si se utilizará un método de estandarización o de localización, si las principales actividades de marketing se concentrarán en pocos países o estarán muy dispersas alrededor del mundo; normas para coordinar las actividades de marketing en todo el mundo y el alcance de la participación en el mercado global. (1)

estrategia de presentación Determinación de los objetivos para cada entrevista de ventas, estableciendo un plan de presentación para cumplirlos. (14)

estrategia de producto En la venta personal, plan de un representante de ventas para seleccionar y posicionar productos que satisfarán las necesidades de los clientes. Tercer paso del Modelo de Venta Estratégico Consultivo. (14)

estrategia de relaciones En la venta personal, plan de acción de un representante de ventas para establecer y mantener relaciones de alta calidad con posibles compradores y clientes. Segundo paso del Modelo de Venta Estratégico Consultivo. (14)

estrategias genéricas Modelo de Michael Porter que describe cuatro opciones diferentes para lograr una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque de costos, diferenciación enfocada. (15)

estructura de división de producto regional o mundial Patrón de organización en el que la responsabilidad internacional se transfiere de una división internacional corporativa a los departamentos internacionales de división de productos, que, a su vez, la transfieren a toda la organización divisional. (16)

estructura de división internacional Patrón de diseño organizacional en el que el director a cargo de la divi-

sión internacional tiene una relación de reporte directa con el personal corporativo. (16)

estructura geográfica Patrón de organización en el que la responsabilidad operativa de un área geográfica del mundo se asigna a gerentes de línea; la oficina general corporativa mantiene la responsabilidad de la planeación y control a nivel mundial. (16)

euro Moneda europea única. (3)

eurozona o zona euro Austria, Bélgica, Finlandia, Irlanda, Holanda, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Luxemburgo, Portugal y España. (3)

evasión de la incertidumbre En el modelo de valores sociales de Hofstede, grado en que los miembros de una cultura se sienten incómodos con situaciones confusas, ambiguas o poco estructuradas. (4)

expatriado Empleado que es enviado desde su país de origen a trabajar al extranjero. (14)

exploración ambiental Recolección de información sobre mercados globales. Se usan dos modalidades: de vigilancia y de búsqueda. (6)

exportación Vender o comercializar bienes o servicios a compradores ubicados fuera del país de origen. (8)

exportadora cooperativa Organización exportadora de una empresa de manufactura que mantienen otros fabricantes independientes para vender sus productos en algunos o todos los mercados extranjeros. (8)

expropiación Embargo gubernamental de los activos de una empresa a cambio de una compensación que es en general menor que el valor de mercado. (5)

extensión de línea Variante de un producto existente, como un nuevo sabor o diseño. (10)

extensión del producto y las comunicaciones Estrategia para perseguir oportunidades fuera del mercado doméstico. (10)

extensiones de marca Estrategia que usa una marca comercial establecida como una sombrilla al ingresar a nuevos negocios o desarrollar nuevas líneas de productos que representan nuevas categorías para la empresa. (10)

ex-works (en fábrica) Tipo de contrato en el que el vendedor pone los bienes a disposición del comprador en la fecha especificada en el contrato. (11)

factura pro forma Documento que da inicio a una transacción de exportación e importación. La factura pro forma detalla el monto y los medios por los que un exportador desea recibir el pago; además, especifica los artículos que se comprarán. (8)

falsificación Copia y producción ilegal de un producto. (5)

FAS (libre al costado del buque) en puerto de destino convenido Incoterm para un contrato que requiere que el vendedor coloque los bienes al costado o de manera disponible en el buque u otro modo de transporte y que pague todos los gastos hasta ese punto. (11)

feminidad En el modelo de valores sociales de Hofstede, grado en el que los roles sociales de hombres y mujeres son iguales, sin que ningún género muestre un comportamiento demasiado ambicioso o competitivo. (4)

feria comercial Reunión de representantes de empresas, organizada alrededor de un producto, un grupo de productos o una industria, en la que el personal empresarial conoce a clientes potenciales y recaba inteligencia sobre los competidores. (8)

fidelidad inalámbrica (Wi-Fi) Tecnología que se basa en una señal de radio de baja potencia que permite el acceso a Internet desde una computadora portátil (laptop) o un PDA cuando el usuario se encuentra dentro de los límites de un transmisor de estación base ("punto de acceso"). (17)

fijación de precios Acuerdos secretos entre representantes de dos o más empresas para fijar precios. (11)

fijación de precios al costo marginal Estrategia de precios que fija el precio de venta igual a los costos variables de producir una unidad adicional del producto. (11)

filosofía de venta personal Compromiso de un representante de ventas con el concepto de marketing, además de su disposición de adoptar el papel de solucionador de problemas o de apoyo a clientes. Primer paso del Modelo de Venta Estratégico Consultivo. (14)

FOB (libre a bordo) Incoterm para un contrato en el que la responsabilidad y obligación del vendedor no terminan hasta que los bienes se han colocado a bordo de un buque. (11)

focalización de costos En el modelo de estrategias genéricas de Porter, una de cuatro opciones para crear una ventaja competitiva. Cuando una empresa que sirve a un pequeño mercado (nicho) tiene una estructura de costos más baja que sus competidores, puede ofrecer a sus clientes los precios más bajos de la industria. (15)

franquicia Contrato entre un franquiciante o empresa matriz y un franquiciatario que permite a éste operar una empresa desarrollada por el franquiciante a cambio de una regalía y el cumplimiento de las políticas y prácticas de la franquicia. (9)

garantía expresa Garantía escrita que asegura a un comprador que obtiene aquello por lo que pagó o que proporciona un recurso en caso de que el desempeño de un producto no cumpla con las expectativas. (10)

gestión de inventarios Aspecto de la distribución física que trata de asegurar que haya bienes disponibles en cantidades suficientes para satisfacer la demanda o cumplir con pedidos sin incurrir en los costos adicionales relacionados con altos niveles de inventario. (12)

gestión logística Proceso administrativo que integra las actividades de diversos proveedores e intermediarios de distribución para asegurar un flujo eficiente de bienes a través de la cadena de suministro de una empresa. (12)

gran idea Concepto que sirve como fundamento para un mensaje publicitario memorable y eficaz. (13)

grandes mercados emergentes (BEMs) Países que han experimentado un crecimiento económico rápido y representan importantes oportunidades de marketing. (2)

gravámenes variables a la importación Sistema de impuestos que se aplica a ciertas categorías de productos agrícolas importados. (8)

Grupo de los Siete (G7) Siete países (Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Gran Bretaña, Canadá e Italia) cuyos representantes se reúnen regularmente para tratar asuntos económicos globales. (2)

grupos de enfoque (o sesiones de grupo) Método de recolección de datos primarios en el que participa un moderador capacitado que facilita el debate entre los miembros de un grupo en una instalación de investigación especialmente equipada. (6)

hipercompetencia Modelo de estrategia desarrollado por Richard D'Aveni que considera la competencia y la búsqueda de ventaja competitiva en términos de las maniobras dinámicas y las interacciones estratégicas de las empresas de una industria. (15)

hipermercado Categoría de operaciones minoristas caracterizada por instalaciones a escala muy grande que combinan elementos de tienda de descuento, supermercado y modelos de club de bodega. (12)

hoja de cálculo Aplicación de software que tiene la forma de un libro de contabilidad electrónico y que recalcula de manera automática los cambios de las cifras registradas en las filas y columnas. (17)

***hot spot* (punto de acceso)** Cualquier sitio que ofrece acceso Wi-Fi (por ejemplo, hoteles, aeropuertos, cafeterías, restaurantes, etcétera). (17)

imagen de marca Imagen mental única, aunque a menudo compleja, tanto del producto físico como de la empresa que lo comercializa. (10)

importación Comprar bienes o servicios de empresas ubicadas fuera del país de origen. (8)

importación paralela Acción de importar bienes de un país a otro sin autorización del propietario de la marca comercial. Los programas de importación paralela aprovechan las diferencias de precios entre mercados nacionales. (11)

impuesto específico Impuesto expresado como un monto específico de una moneda por unidad de peso, volumen, longitud u otra unidad de medida. (8)

impuestos compensatorios (CVDs) Impuestos adicionales gravados para compensar los subsidios otorgados en el país exportador. (8)

impulsores del modelo de marketing Elementos o factores clave que deben tomarse en cuenta al evaluar países como posibles mercados meta. (7)

Incoterms Términos de comercio aceptados internacionalmente que influyen en los precios. (11)

Índice de Libertad Económica Tabla de clasificación de países que se basa en variables económicas clave, como la política comercial, la política fiscal, el consumo gubernamental, la política monetaria, los flujos de capital y la inversión extranjera, etcétera. (2)

índice de uso En la segmentación conductual del mercado, evaluación del grado en que una persona utiliza un producto o servicio. (7)

individualismo En la tipología de valores sociales de Hofstede, grado en el que cada miembro de la sociedad se preocupa principalmente por sus intereses y los de su familia inmediata. (4)

industria global Industria en la que puede lograrse una ventaja competitiva integrando e impulsando las operaciones a escala mundial. (1)

infomercial Forma de programación de televisión pagada en la que un producto específico se demuestra, explica y ofrece en venta a televidentes que llaman a un número telefónico gratuito que aparece en pantalla. (14)

innovación continua Producto que es "nuevo y mejorado", pero que requiere poco gasto en I&D para su desarrollo, ocasiona una alteración mínima de los patrones de consumo existentes y requiere muy poco aprendizaje de parte de los compradores. (10)

innovación dinámicamente continua Categoría intermedia de novedad que es menos disruptiva y requiere menos aprendizaje de parte de los consumidores. (10)

innovación discontinua Nuevo producto que, debido a su éxito, crea nuevos mercados y patrones de consumo. (10)

intención estratégica Modelo de ventaja competitiva desarrollado por los expertos en estrategia Gary Hamel y C. K. Prahalad. (15)

intercambio electrónico de datos (EDI) Herramienta SIA que permite a las unidades de negocio de una empresa enviar órdenes, emitir facturas y realizar transacciones comerciales de manera electrónica con otras unidades de la empresa, así como con empresas externas. (6)

Internet Red de redes de cómputo a través de la cual se envía correo electrónico y otros archivos digitales. (17)

intranet Sistema electrónico que permite al personal autorizado de la empresa, o a personas ajenas a ésta, compartir información electrónicamente de manera segura, disminuyendo al mismo tiempo la cantidad de papel generado. (6)

invención de productos En marketing global, desarrollo de nuevos productos pensando en el mercado mundial. (10)

invención Estrategia de productos exigente, pero potencialmente gratificante, para alcanzar mercados masivos en países menos desarrollados. (10)

inversión extranjera directa Estrategia de entrada al mercado en la que las empresas invierten o adquieren plantas, equipo u otros activos fuera de su país de origen. (9)

investigación de mercados globales Recolección y análisis de datos para proyectos específicos a nivel global o en uno o más mercados fuera del país de origen. (6)

investigación de mercados Recolección sistemática de datos para proyectos específicos en el modo de búsqueda escaneo. (6)

investigación por encuesta Recolección de datos primarios por medio de estudios basados en cuestionarios diseñados para generar respuestas cualitativas, cuantitativas o de ambos tipos. (6)

jerarquía de las necesidades de Maslow Modelo clásico para comprender cómo se relaciona la motivación humana con las necesidades. (10)

jurisdicción Aspecto del ambiente legal de un país que recurre a una autoridad judicial para que dictamine sobre determinados tipos de controversias que surjan fuera de las fronteras de un país o ejerza autoridad sobre individuos o entidades de diferentes países. (5)

keiretsu En Japón, alianza integrada por empresas que se unen de manera que se refuerzan mutuamente. (9)

letra de cambio Documento mediante el cual una parte manda a una segunda parte pagar a la orden de una tercera. (8)

Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) Ley que prohíbe a las corporaciones estadounidenses sobornar a un funcionario de un gobierno o partido político extranjero para obtener o conservar negocios. (5)

ley de un solo precio Mercado en el que todos los clientes tienen acceso al mejor producto, al mejor precio. (11)

ley islámica Sistema legal usado en el Medio Oriente que se basa en un código general conocido como la sharia. (5)

ley privada internacional Cuerpo de leyes que se aplica a disputas que surgen de transacciones comerciales entre empresas de diferentes países. (5)

ley pública internacional Cuerpo de leyes internacionales que se aplica a las disputas no comerciales entre países. (5)

licencia Estrategia contractual de entrada al mercado por medio de la cual una empresa pone un activo a disposición de otra empresa a cambio de regalías o alguna otra forma de compensación. (9)

líder Persona cuyo trabajo es dirigir los esfuerzos y la creatividad de todos en la empresa hacia un esfuerzo global que use mejor los recursos organizacionales para explotar las oportunidades globales. (16)

liderazgo de marca mundial Acción de asignar globalmente recursos de construcción de marca con el objetivo de crear sinergias globales y desarrollar una estrategia de marca global que coordine e impulse las estrategias de marca nacionales. (10)

mantenimiento de mercado Estrategia de precios que permite a la administración mantener la participación en el mercado; los precios se ajustan hacia arriba o abajo según cambien las condiciones competitivas o económicas. (11)

manufactura por contrato Acuerdo de licencia en el que una empresa global proporciona especificaciones técnicas a un subcontratista o fabricante local. (9)

maquiladora Programa que permite a las plantas de manufactura, ensamblaje o procesamiento importar materiales, componentes y equipo libres de impuestos; a cambio, usan mano de obra local. (2)

marca Representación de una promesa por una empresa específica acerca de un producto determinado; conjunto complejo de imágenes y experiencias en la mente del cliente. (10)

marca comercial Marca, lema, dispositivo o emblema que un fabricante añade a un producto o paquete específico para distinguirlo de los bienes producidos por otros fabricantes. (5)

marca global Marca que tiene el mismo nombre, así como una imagen y posicionamiento similares en todo el mundo. (10)

marca internacional Marca que está disponible en una región específica del mundo. (10)

marca local Marca disponible en un solo mercado nacional. (10)

marketing de empresa a empresa Productos y servicios de marketing para otras empresas y organizaciones. Contrasta con el marketing de empresa a consumidor (b-to-c o B2C). (12)

marketing de exportación Exportar usando el producto ofrecido en el mercado doméstico como punto de partida y modificándolo según se requiera para satisfacer las preferencias de mercados meta internacionales. (8)

marketing directo Cualquier comunicación con un receptor de consumo o de negocio que está diseñada para generar una respuesta en la forma de un pedido, una solicitud de información adicional y una visita a una tienda u otro domicilio comercial. (14)

marketing internacional Compromiso de los recursos organizacionales por la búsqueda de oportunidades de mercado globales y responder a las amenazas ambientales presentes en el mercado global. (1)

marketing global concentrado Estrategia de mercado meta que requiere la creación de una mezcla de marketing para alcanzar un segmento de nicho de consumidores globales. (7)

marketing global diferenciado Estrategia que requiere tener como objetivo dos o más segmentos de mercado distintos con múltiples ofertas de mezcla de marketing. (7)

marketing global estandarizado Estrategia de mercado meta que requiere la creación de la misma mezcla de marketing para un amplio mercado masivo de posibles compradores. (7)

marketing uno a uno Modelo actualizado de marketing directo que requiere tratar a cada cliente de manera distinta con base en su historial de compras o interacciones pasadas con la empresa. (14)

masculinidad En el modelo de valores sociales de Hofstede, grado en el que se espera que la población masculina de una cultura sea asertiva, competitiva e interesada en el éxito material. (4)

melodía de timbre Archivo de sonido digital de una canción o composición que presenta al músico original. (17)

mercado Personas u organizaciones con necesidades y deseos, así como la capacidad y disposición de comprar. (2)

mercado común Acuerdo comercial preferencial que se basa en la fundación de la integración económica proporcionada por un área de libre comercio y una unión aduanera. (3)

Mercado Común del Sur (Mercosur) Unión aduanera integrada por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Chile. (3)

mercado de productos Mercado definido en términos de una determinada categoría de productos (por ejemplo, en la industria automotriz, "el mercado de SUVs", "el mercado de automóviles deportivos", etcétera). (7)

mercado doméstico "Territorio propio" de una empresa, generalmente el país o países en los que se ubica la oficina general de la organización. (1)

mercado forward Mecanismo para comprar y vender divisas a un precio previamente establecido para su entrega futura. (2)

mercado incipiente Mercado en el que la demanda se concretará si continúan determinadas tendencias económicas, políticas o socioculturales. (6)

mercado latente Segmento de mercado no descubierto en el que la demanda de un producto se concretaría si se ofreciera un producto adecuado. (6)

mezcla de marketing Las cuatro Ps: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. (1)

minorista especializado Categoría de operaciones minoristas que se caracteriza por tener un enfoque más limitado que una tienda departamental y ofrecer una mezcla de mercancías muy reducida, dirigida a un mercado meta específico. (12)

misión comercial Feria patrocinada a nivel estatal o federal fuera del país de origen, organizada alrededor de un producto, un grupo de productos, una industria o una actividad, en la que el personal empresarial conoce nuevos mercados y competidores. (8)

modelo buque insignia Modelo de ventaja competitiva desarrollado por Alan Rugman que describe cómo los sistemas de negocios en red crean una ventaja competitiva en industrias globales. (15)

modelo de adaptación Uso que hace la administración de programas de marketing muy localizados en diferentes mercados nacionales. (1)

modelo de diamante doble Modelo para comprender la ventaja competitiva nacional en términos de un "diamante doble" en vez del diamante único que se encuentra en el modelo de ventaja nacional de Michael Porter. (15)

modelo de extensión Uso que hace la administración de programas y estrategias de marketing del país doméstico al entrar a nuevos mercados nacionales. (1)

modelo de localización (de adaptación) Búsqueda de oportunidades de mercado globales usando una estrategia de adaptación de una variante significativa de la mezcla de marketing en diferentes países. (1)

Modelo de Venta Estratégico Consultivo Modelo de cinco pasos para abordar la tarea de venta personal: filosofía de venta personal, estrategia de relaciones, estrategia de productos, estrategia de clientes y estrategia de presentación. (14)

modelo EPRG Modelo de desarrollo para analizar las organizaciones en términos de cuatro orientaciones sucesivas de la administración: etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica. (1)

modelo estandarizado (de extensión) Búsqueda de una oportunidad de mercado global usando una estrategia de extensión de una variante mínima de la mezcla de marketing en diferentes países. (1)

modo de transporte En la distribución física, medios específicos para el embarque de bienes. Los seis modos de transporte principales son: ferroviario, acuático, por carretera, aéreo, tubería e Internet. (12)

muestreo Técnica de promoción de ventas que proporciona a los clientes potenciales la oportunidad de probar gratis un producto o servicio. (14)

multimedia simultánea Transmisión de contenido de audio y video combinados a través de una red de banda ancha. (17)

nación más favorecida (MFN) Estatus comercial privilegiado en el que un país miembro del GATT acuerda aplicar su arancel favorable o tasa arancelaria más baja a todos los países que también sean miembros del GATT. (8)

nacionalización Transferencia general de la administración y propiedad de una industria de un país específico del sector privado al gubernamental. (5)

negociantes exportadores Negociantes que investigan las necesidades de los mercados extranjeros y realizan compras en mercados mundiales para satisfacerlas. (8)

nicho Segmento único del mercado global. (7)

nivel de saturación de producto Porcentaje de clientes o familias que poseen un producto en un mercado nacional específico; una medida de la oportunidad de mercado. (2)

nuevas inversiones Estrategia de entrada al mercado que requiere inversión extranjera directa en una fábrica, establecimiento comercial o alguna otra forma de operaciones nuevas en un país meta. (9)

observación Método de recolección de datos primarios usando personas capacitadas que observan y registran el comportamiento de clientes reales o potenciales. (6)

offset Acuerdo de comercio de compensación por el que un gobierno recupera gastos en divisas convertibles requiriendo alguna forma de cooperación de parte del vendedor, como la importación de productos o la transferencia de tecnología. (11)

opción de compra Derecho a comprar una cantidad específica de una divisa, a un precio fijo, hasta la fecha de vencimiento de la opción. (2)

opción de venta Derecho a vender un número específico de unidades de divisa a un precio fijo, hasta la fecha de vencimiento de la opción. (2)

organización Objetivo que consiste en crear una estructura que permita a la empresa responder a las diferencias significativas presentes en ambientes de mercados internacionales y a difundir los conocimientos corporativos valiosos. (16)

organización de matriz Patrón de diseño organizacional en el que la tarea de la administración es lograr un equilibrio organizacional que reúna diferentes perspectivas y habilidades para lograr los objetivos de la organización. (16)

organización de publicidad Corporación o sociedad de inversiones que incluye una o más agencias de publicidad "centrales", así como unidades que se especializan en el marketing directo, servicios de marketing, relaciones públicas o investigación. (13)

Organización Mundial de Comercio (OMC) Sucesora del Acuerdo General de Aranceles y Comercio. (3)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) Grupo de 30 países que trabajan juntos para ayudar al desarrollo de sistemas económicos basados en el capitalismo de mercado y la democracia pluralista. (2)

orientación a largo plazo (LTO) La LTO, quinta dimensión en el modelo de valores sociales de Hofstede, es un reflejo del interés de una sociedad en la gratificación inmediata frente a la persistencia y el ahorro a largo plazo.(4)

orientación etnocéntrica Primer nivel del modelo EPRG: la creencia consciente o inconsciente de que el propio país de origen es superior. (1)

orientación geocéntrica Cuarto nivel del modelo EPRG: la comprensión de que la empresa debe buscar oportunidades de mercado en todo el mundo. Además, la administración reconoce que los mercados nacionales se caracterizan tanto por similitudes como por diferencias. (1)

orientación policéntrica Segundo nivel del modelo EPRG: visión de que cada país en el que la empresa hace negocios es único. En marketing global, esta orientación da como resultado altos niveles de adaptación de la mezcla de marketing, implementada con frecuencia por gerentes locales autónomos en cada mercado nacional. (1)

orientación regiocéntrica Tercer nivel del modelo EPRG: punto de vista de que tanto las similitudes como las diferencias caracterizan a regiones específicas del mundo. En marketing global, una orientación regiocéntrica es evidente cuando una empresa desarrolla una estrategia integrada para un área geográfica específica. (1)

país de altos ingresos País cuyo PIB per cápita es de 9,266 dólares o más. (2)

país de bajos ingresos País con un PIB per cápita menor a 755 dólares. (2)

país de common-law (derecho común) País cuyo sistema jurídico se basa en decisiones judiciales pasadas (casos) para resolver disputas. (5)

país de ingreso medio-alto País con un PIB per cápita entre 2,996 y 9,266 dólares. (2)

país de ingreso medio-bajo País con un PIB per cápita entre 756 y 2,995 dólares. (2)

países desarrollados Países asignados a la categoría de ingreso alto. (2)

países en desarrollo Países asignados a los niveles superiores de la categoría de ingreso bajo, a la categoría de ingreso medio bajo o a la categoría de ingreso medio alto. (2)

países menos desarrollados (LDCs) Terminología adoptada por la Naciones Unidas para referirse a los 50 países clasificados como aquéllos con el menor PIB per cápita. (2)

panel de consumidores Recolección de datos primarios con el uso de una muestra de consumidores o familias cuyo comportamiento se rastrea con el paso del tiempo; se usa con frecuencia para la medición de audiencias de televisión. (6)

paridad del poder adquisitivo (PPA) Concepto que permite el ajuste de las medidas del ingreso nacional en diversos países para reflejar lo que puede comprar realmente una unidad de la moneda de cada país. (2)

participación en el capital Estrategia de entrada al mercado que requiere inversión extranjera directa con el propósito de establecer la propiedad parcial de una empresa. (9)

patente Documento legal formal que otorga a un inventor el derecho exclusivo de fabricar, usar y vender un invento durante un periodo específico. (5)

patrocinio Forma de comunicación de marketing que requiere que la empresa pague una cuota para que su nombre se relacione con determinado acontecimiento, equipo, asociación atlética o instalación deportiva. (14)

penetración de mercado Estrategia de precios que requiere fijar niveles de precios muy bajos para crear rápidamente participación en el mercado. (11)

percepción directa En exploración ambiental, dependencia en información sensorial inmediata (por ejemplo, vista, oído, gusto) para complementar fuentes de información documentales. (6)

plan de presentación En la venta personal, el fundamento de la estrategia de presentación. El plan tiene seis etapas: apertura, presentación, demostración, negociación, cierre y servicio postventa. (14)

plataforma Elemento o componente básico del diseño de productos que se adapta de manera rápida y económica a diversos mercados nacionales. (10)

política agrícola común (CAP) Legislación que adoptaron los países europeos después de la Segunda Guerra Mundial para beneficiar y proteger los intereses de los agricultores. (8)

política de precios de penetración de mercado Estrategia de precios que consiste en fijar niveles de precios muy bajos para crear rápidamente participación en el mercado. (11)

política etnocéntrica de precios Práctica que consiste en aplicar por extensión el precio que tiene un producto en su país de origen a todos los mercados nacionales. Se conoce también como política de extensión de precios. (11)

política geocéntrica de precios Práctica que consiste en usar políticas de precios tanto de adaptación como de extensión en diferentes mercados nacionales. (11)

política gubernamental Barrera de entrada a una industria creada por las políticas que ha instituido el gobierno. En el modelo de las cinco fuerzas de Porter, una de las ocho barreras de entrada que determinan la amenaza potencial de nuevos participantes en la industria. (15)

política policéntrica de precios Práctica que consiste en fijar diferentes niveles de precios para determinado producto en distintos mercados nacionales. Se conoce también como política de precios de adaptación. (11)

políticas discriminatorias de adquisición Políticas que toman la forma de reglas gubernamentales y regulaciones administrativas, así como de políticas empresariales formales o informales que discriminan a proveedores extranjeros. (8)

políticas discriminatorias de tipo de cambio Políticas que distorsionan el comercio como lo hacen los impuestos de importación y los subsidios de exportación selectivos. (8)

posicionamiento Acción de diferenciar un producto o marca en las mentes de los clientes o posibles compradores con relación a los productos o marcas competidores. (7)

posicionamiento basado en la cultura del consumidor extranjero Estrategia de posicionamiento que intenta diferenciar un producto, marca o empresa relacionándolo con su país o cultura de origen. (7)

posicionamiento basado en la cultura del consumidor global Estrategia de posicionamiento que intenta diferenciar un producto, marca o empresa como un símbolo relacionado con la cultura global o un segmento del mercado global. (7)

posicionamiento basado en la cultura del consumidor local Estrategia de posicionamiento que intenta diferenciar un producto, marca o empresa en términos de su asociación con la cultura, la producción o el consumo locales. (7)

posicionamiento por beneficio Estrategia de posicionamiento que intenta diferenciar una empresa, producto o marca en términos de uno o más beneficios específicos (por ejemplo, confiabilidad) que se ofrecen a los compradores. (7)

posicionamiento por calidad o precio Estrategia de posicionamiento que intenta diferenciar un producto, marca o empresa en términos de costoso/exclusivo, calidad aceptable/buen valor, etcétera. (7)

posicionamiento por competencia Estrategia de posicionamiento que intenta diferenciar una empresa, producto o marca comparándola. (7)

posicionamiento por uso o usuario Estrategia de posicionamiento que intenta diferenciar un producto relacionándolo con usuarios que poseen destrezas o logros que admiran los posibles compradores. (7)

precio de transferencia basado en el mercado Política de precios de transferencia que fija precios para transacciones intracorporativas a niveles competitivos en el mercado global. (11)

precio de transferencia negociado Política de precios de transferencia que establece precios para transacciones intracorporativas con base en las afiliaciones de la organización. (11)

precios basados en costos Precios basados en un análisis de costos internos (por ejemplo, material, mano de obra, etcétera) y costos externos. (11)

precios de transferencia Fijación de precios de bienes, servicios y propiedad intangible comprados y vendidos por unidades operativas o divisiones de una empresa que hace negocios con una sucursal de otra jurisdicción. (2)

precios de transferencia basados en costos Política de precios de transferencia que usa los costos como base para establecer los precios en transferencias intracorporativas. (11)

procedimientos aduaneros Procedimientos que se consideran restrictivos si se administran de tal manera que su cumplimiento se haga difícil y costoso. (8)

procesamiento de pedidos Aspecto de la distribución física que incluye el registro, el manejo y la entrega de pedidos. (12)

proceso de adopción Modelo que desarrolló Everett Rogers y que describe el proceso de "adopción" o de decisión de compra. Comprende las etapas de conciencia, interés, evaluación, prueba y adopción. (4)

proceso de adopción de innovaciones En el modelo de difusión de innovaciones de Rogers, jerarquía de cinco

etapas por la que pasa una persona al tomar la decisión de comprar un nuevo producto: conciencia, interés, evaluación, prueba y adopción. (4)

producción esbelta Sistema de manufactura extremadamente eficaz, eficiente y simplificado, como el Sistema de Producción Toyota. (16)

producto Una de las a cuatro Ps de la mezcla de marketing: un bien, servicio o idea con características tangibles e intangibles que en conjunto crean valor para un comprador o usuario. (10)

producto global Producto que satisface los deseos y las necesidades de los compradores en todas partes del mundo. (10)

promoción de ventas Uno de los cuatro elementos de la mezcla de promoción. Un programa de comunicación pagado, a corto plazo, que agrega valor tangible a un producto o marca. (14)

promoción de ventas comerciales Promoción diseñada para aumentar la disponibilidad de productos en los canales de distribución. (14)

promociones de ventas para consumidores Promoción diseñada para crear conciencia en los consumidores de un nuevo producto, estimular a los no usuarios a probar un producto existente o aumentar la demanda de consumo general. (14)

propaganda Comunicación sobre una empresa o producto por el que la empresa no paga. (13)

propiedad Estrategia de entrada al mercado que requiere inversión extranjera directa con el propósito de adquirir otra empresa o fusionarse con ella. (9)

propuesta de venta En publicidad, la promesa o argumento que capta la razón para comprar el producto o el beneficio que confiere la propiedad de éste. (13)

protección de la propiedad intelectual Aspecto del ambiente legal de un país con respecto a la protección de patentes, marcas comerciales y copyright. (5)

publicidad Cualquier mensaje patrocinado y pagado que se comunica a través de un canal no personal. La publicidad es una de las cuatro variables incluidas en la mezcla de promoción. (13)

publicidad apoyando una causa Forma de publicidad corporativa en la que una empresa presenta su punto de vista sobre un tema específico. (13)

publicidad corporativa Publicidad que no está diseñada para estimular directamente la demanda de un producto específico. La publicidad de imagen y la publicidad apoyando una causa son dos tipos de publicidad corporativa. (13)

publicidad de búsqueda pagada Táctica de comunicación por Internet que consiste en que las empresas pagan para que sus anuncios aparezcan cuando los usuarios tecleen ciertos términos de búsqueda. (17)

publicidad de imagen Tipo de publicidad corporativa que informa al público sobre un acontecimiento importante, como un cambio de nombre, una fusión, etcétera. (13)

publicidad estándar Estrategia de comunicación que requiere el desarrollo de un concepto básico panregional o global en el que el texto, el material gráfico y otros elementos pueden adaptarse según lo requieran mercados nacionales específicos. (13)

publicidad global Mensaje publicitario cuyo arte, texto, encabezados, fotografías, lemas y otros elementos se desarrollaron expresamente para adaptarlo a nivel mundial. (13)

punto de venta electrónico (EPOS) Datos de compra recolectados por escáneres de salida que ayudan a los minoristas a identificar patrones de venta de productos y el grado en que varían las preferencias de los consumidores con la geografía. (6)

puntos débiles Estrategia para crear una ventaja competitiva aprovechando que la atención de un competidor se centra específicamente en un segmento de mercado o área geográfica y excluye otros. (15)

reactividad Tendencia de los sujetos de investigación a comportarse de manera diferente debido a que están bajo estudio. (6)

recargo de precios Precio que resulta de sumar los costos adicionales y los gastos que no se relacionan directamente con el costo de manufactura al precio de costo total. (11)

recargo transitorio Recargos establecidos de vez en cuando para proporcionar protección adicional a la industria local, específicamente en respuesta al déficit de la balanza de pagos. (8)

red de valor Estructura de costos de una industria específica que dicta los márgenes necesarios para lograr rentabilidad. Una industria muy definida (por ejemplo, la de computadoras) puede tener redes de valor paralelas, cada una con sus propios indicadores de valor. (17)

redactor de textos publicitarios Agencia de publicidad "creativa" responsable de desarrollar los encabezados, los subtítulos y el cuerpo del texto que se usan en la publicidad impresa y guiones de anuncios transmitidos por medios de comunicación. (13)

regla del 80/20 En la segmentación conductual del mercado, regla general que establece que el 20 por ciento de los productos o clientes de una empresa representan el 80 por ciento de los ingresos o las utilidades. (7)

reglas de origen Sistema de certificación que verifica el país de origen de un embarque de bienes. (3)

reglas del juego Estrategia para crear una ventaja competitiva que implica romper estas reglas y negarse a actuar según lo establecido por los líderes de la industria. (15)

regulaciones administrativas y técnicas restrictivas Regulaciones que crean barreras al comercio; toman la forma de regulaciones antidumping, de tamaño o de seguridad y salud. (8)

relaciones comerciales normales (NTR) Estatus comercial bajo las reglas de la OMC que concede a un país tasas arancelarias bajas. (8)

relaciones públicas (PR) Una de las cuatro variables en la mezcla de promoción. En una organización, el departamento o la función responsable de evaluar la opinión pública y las actitudes hacia la organización, sus productos y marcas. Además, el personal de PR es responsable de fomentar la buena voluntad, la comprensión y la aceptación entre los diversos integrantes de una empresa y el público. (13)

representante comisionista de exportación El fabricante asigna todos o algunos mercados extranjeros al representante comisionista. (8)

representantes de exportación de fabricantes Combinación de empresas administradoras de exportaciones. (8)

requisitos de capital Costos considerados como capital fijo, como en las instalaciones de manufactura, o como capital de trabajo, como el financiamiento de I&D, publicidad, ventas y servicio de campo, crédito a clientes e inventarios. (15)

respuesta de los competidores Reacción de los competidores existentes a la llegada de nuevos participantes en una industria o mercado. (15)

respuesta eficiente al consumidor (ECR) Herramienta SIA que permite a los minoristas trabajar de manera más cercana con los proveedores para facilitar el reabastecimiento de existencias. (6)

revolución digital Cambio de paradigma que resulta de los adelantos tecnológicos que permiten la digitalización (es decir, conversión al código binario) de fuentes análogas de información, sonidos e imágenes. (17)

riesgo de transacción En finanzas globales, tipo de riesgo que se crea cuando las ventas o compras de productos o servicios por una empresa se denominan en moneda extranjera. (11)

riesgo político Riesgo de un cambio en el ambiente político o en la política gubernamental que afectaría negativamente la capacidad de una empresa para operar de manera eficaz y rentable. (5)

segmentación conductual del mercado Proceso que realiza la segmentación del mercado utilizando el estatus del usuario, el índice de uso o alguna otra medida de consumo del producto. (7)

segmentación del mercado global Proceso que consiste en identificar segmentos de clientes potenciales con características homogéneas, que muestran un comportamiento de compra similar, independientemente de su país de residencia. (7)

segmentación demográfica Proceso que consiste en segmentar los mercados con base en características mesurables, como el ingreso, la población, la edad o alguna otra medida de un país. (7)

segmentación por beneficios Proceso de segmentación de mercados de acuerdo con los beneficios que persiguen los compradores. (7)

segmentación psicográfica Proceso que consiste en asignar personas a segmentos de mercado con base en sus actitudes, intereses, opiniones y estilos de vida. (7)

selección de múltiples segmentos meta Estrategia de marketing que consiste en seleccionar como objetivo dos o más segmentos de mercado distintos para presentarles múltiples ofertas de la mezcla de marketing. (7)

sensibilidad ambiental Medida del grado en el que los productos deben adaptarse a las necesidades culturales específicas de diferentes mercados nacionales. Por lo general, los productos de consumo muestran un mayor grado de sensibilidad ambiental que los productos industriales. (4)

servicio de mensajes cortos (SMS) Estándar inalámbrico globalmente aceptado para enviar mensajes alfanuméricos de hasta 160 caracteres. (17)

Sistema Arancelario Armonizado (HTS) Sistema en el que los importadores y exportadores deben determinar el número de clasificación correcto para un producto o servicio específico que cruzará las fronteras. (8)

sistema de asignación mixto Sistema que contiene elementos de los sistemas de asignación de mercado y de mando. (2)

sistema de información para la administración (SIA) Sistema que proporciona a los gerentes, y a otros responsables de la toma de decisiones, un flujo continuo de información sobre las operaciones de la empresa. (6)

Sistema de la Integración Centroamericana Unión aduanera integrada por El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. (3)

sistema de posicionamiento global (GPS) Sistema de comunicación digital que usa conexiones vía satélite para determinar la posición geográfica de un dispositivo móvil. (17)

soberanía Autoridad política suprema e independiente de un país. (5)

soborno Práctica comercial corrupta que consiste en exigir u ofrecer algún tipo de consideración (por lo regular un pago en efectivo) al negociar un acuerdo entre países. (5)

socialismo centralmente planificado Sistema económico que se caracteriza por la asignación de recursos por el Estado y la propiedad estatal de los recursos. (2)

socialismo de mercado Sistema económico que se caracteriza por la asignación limitada de recursos por el mercado dentro de un ambiente general de propiedad estatal. (2)

sociedades estratégicas globales (GSP) Estrategia compleja de entrada al mercado a través de una alianza con uno o más socios comerciales con el propósito de servir al mercado global. (9)

spam Correo electrónico "basura" no deseado que se recibe a través de Internet; enviado con frecuencia a muchas personas para promover productos o servicios. (17)

subcontratación Transferencia de empleos o asignaciones de trabajo a otra empresa para recortar costos. Cuando el trabajo se transfiere a un país extranjero con bajos salarios, como India o China, se usa en ocasiones el término *offshoring*. (8)

subcultura En una cultura, pequeño grupo de personas que posee su propio subconjunto compartido de actitudes, creencias y valores. (4)

superávit comercial Cifra positiva en la balanza de pagos que muestra que el valor de las exportaciones de un país excede al valor de sus importaciones. (2)

superávit comercial de mercancías Cifra en la balanza de pagos de un país que muestra que el valor de las exportaciones de bienes manufacturados del país excede al valor de las importaciones de estos bienes. (2)

supercentro Categoría de operaciones minoristas que combina elementos de tiendas de descuento y supermercados en un espacio que ocupa aproximadamente la mitad del tamaño de un hipermercado. (12)

supermercado Categoría de operaciones minoristas que se caracteriza por ser un establecimiento minorista departamentalizado, de un solo piso, que ofrece una variedad de productos alimenticios y no alimenticios en un formato de autoservicio. (12)

targeting (selección del mercado meta) Proceso que consiste en evaluar segmentos de mercado y centrar los proyectos de marketing en un país, región o grupo de personas. (7)

tasa *click-through* Porcentaje de visitantes a un sitio de Internet que hacen clic en un anuncio presentado en una pantalla de computadora. (17)

tecnología de la información (TI) Procesos de una organización para crear, almacenar, intercambiar, usar y administrar información. (6)

tecnología disruptiva Tecnología que redefine el desempeño de los productos o industrias y permite que surjan nuevos mercados. (17)

telemática Capacidad de un automóvil para intercambiar información sobre su ubicación o funcionamiento mecánico a través de una conexión inalámbrica de Internet. (17)

texto Palabras que constituyen los elementos de comunicación hablada o escrita de los anuncios. (13)

tienda de descuento Categoría de operaciones minoristas que permite a los comerciantes de marcas de consumo reconocidas deshacerse del inventario excedente, la mercancía obsoleta o los saldos de fábrica. (12)

tienda departamental Categoría de operaciones minoristas caracterizada por múltiples secciones o áreas que se ubican bajo un mismo techo, cada una de las cuales representa una línea de mercancía distinta y cuenta con un número limitado de vendedores. (12)

tiendas de conveniencia Forma de distribución minorista que ofrece algunos de los mismos productos de venta en supermercados, pero la mezcla de mercancía se limita a productos de conveniencia de alta rotación. (12)

tiendas de descuento Categoría de operaciones minoristas que destaca los precios bajos de las mercancías. (12)

tiered branding Estrategia en la que un nombre corporativo se combina con la marca comercial de un producto; también se denomina combination branding (marca combinada) o umbrella branding (marca paraguas). (10)

tipología de valores sociales Estudio realizado por el antropólogo organizacional holandés Geert Hofstede que clasifica las culturas nacionales de acuerdo con cinco dimensiones: individualismo frente a colectivismo, masculinidad frente a feminidad, distancia del poder, evasión de la incertidumbre y orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo. (4)

tono de timbre Archivo de sonido digital que es una versión instrumental de una canción o composición. (17)

transformación del producto Cuando un producto que se ha introducido en múltiples mercados nacionales a través de la estrategia de extensión del producto y adaptación de las comunicaciones cumple un objetivo o uso distinto del pretendido inicialmente. (10)

transistor "Amplificador de estado sólido" que reemplazó a los tubos de vacío en productos electrónicos; constituyó un hito en la revolución digital. (17)

transparencia de precios Precios denominados en euros para bienes y servicios que permiten a los consumidores y compradores organizacionales comparar precios a través de Europa. (11)

transporte Aspecto de la distribución física que requiere desplazar o transferir bienes de un lugar a otro. (12)

transporte intermodal Aspecto de la distribución física que requiere el traslado de contenedores de embarque entre modos de transporte terrestre y acuático. (12)

tratado de libre comercio (TLC o FTA) Acuerdo que conduce a la creación de una área de libre comercio (que también se abrevia FTA). Un tratado de libre comercio representa un nivel relativamente bajo de integración económica. (3)

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) Área de libre comercio que incluye a Canadá, Estados Unidos y México. (3)

Tratado de Maastricht Tratado aprobado en 1991 que establece el escenario para la transición del sistema monetario europeo a una unión económica y monetaria. (3)

Triada Tres regiones integradas por Japón, Europa Occidental y Estados Unidos, que representaron los centros económicos dominantes del mundo. (2)

Triada expandida Centros económicos dominantes del mundo: la región del Pacífico, América del Norte y Europa. (2)

trueque La forma menos compleja y más antigua de comercio de compensación bilateral, no monetarizado,

que consiste en un intercambio directo de bienes o servicios entre dos partes. (11)

unión aduanera Bloque comercial preferencial cuyos miembros acuerdan buscar un mayor grado de integración económica del que proporciona un tratado de libre comercio. Además de reducir los aranceles y las cuotas, una unión aduanera se caracteriza por establecer un arancel externo común (CET). (3)

unión económica Forma muy evolucionada de integración económica entre países que implica aranceles y cuotas reducidas; un arancel externo común; restricciones reducidas al movimiento de la mano de obra y del capital; y la creación de políticas económicas e instituciones unificadas, como un banco central. (3)

valor Percepción que tiene un cliente de la oferta de los productos o servicios de una empresa en términos de la razón de los beneficios (producto, plaza, promoción) con respecto al precio. Esta razón se representa por medio de la ecuación de valor: $V = B/P$. (1)

valor de marca Reflejo del valor de la marca para una empresa como un activo intangible. (10)

valores En la cultura, creencias o sentimientos perdurables de que una forma específica de conducta es personal o socialmente preferible a otra conducta. (4)

venta personal Una de las cuatro variables de la mezcla de promoción; comunicación personal entre un posible comprador y un representante de ventas de la empresa. (14)

ventaja competitiva Resultado de la coincidencia entre las competencias distintivas de una empresa y los factores decisivos para crear valor superior para el cliente en una industria. (1)

ventaja de liderazgo en costos Estrategia general de mercado que se basa en la posición de una empresa como el productor de bajo costo de la industria. (15)

ventaja del pionero Sabiduría convencional de marketing que sugiere que la primera empresa en entrar a un mercado nacional tiene la mejor oportunidad de convertirse en el líder de mercado. (7)

ventaja nacional Modelo de ventaja competitiva del especialista en estrategia Michael Porter para llevar a cabo el análisis a nivel nacional. El grado en que un país desarrolla una ventaja competitiva depende de cuatro elementos: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, la presencia de industrias relacionadas y de apoyo, y la naturaleza de la estrategia de la empresa. (15)

ventas de exportación Exportar sin adaptar el producto, el precio o el material de promoción para satisfacer las necesidades de un país específico. (8)

ventas minoristas globales Participar o poseer operaciones minoristas en múltiples mercados nacionales. (12)

video simultáneo Secuencia de imágenes móviles enviada en forma comprimida por medio de Internet y mostrada en una pantalla de computadora. (17)

zona de libre comercio Entidad geográfica que puede incluir una instalación de manufactura y una bodega. (8)

CRÉDITOS

CAPÍTULO 1
Página 3: cortesía de China Photos/Getty Images, Inc. Página 6: cortesía de Ryan Pyle. Página 8: cortesía de Jordan Fischer/Greensburg Daily News. Página 12: cortesía de HSBC Bank. Página 13: cortesía de The Coca Cola Company. Página 25: reimpreso por cortesía de Caterpillar, Inc. Página 31: "Labor Day", cortesía de Mike Thompson/Copley News Service. Página 35: cortesía de AP Wide World Photos. Página 39: cortesía de David Hartung/Getty Images, Inc.

CAPÍTULO 2
Página 41: cortesía de Alexander Nemenov/AFP /Getty Images, Inc. Página 46: cortesía de AP Wide World Photos. Página 48: cortesía de Tim Hall/Getty Images, Inc.-Photodisc. Página 53: cortesía de CITGO. Página 54: cortesía de Alfredo Sosa/The Christian Science Monitor © 2006 www.csmonitor.com. Todos los derechos reservados. Página 56: cortesía de William B. Plowman/AP Wide World Photos. Página 56: cortesía de Scott Eells/Redux Pictures. Página 57: cortesía de Antonio Regalado/Dow Jones & Company, Inc./ Reimpreso con permiso de The Wall Street Journal, © 2007 Dow Jones & Company, Inc. Todos los derechos reservados en todo el mundo. Página 58: cortesía de Dmitry Astakhove./AFP/Getty Images, Inc. Página 60: cortesía de AP Wide World Photos. Página 71: cortesía de la Embajada de Vietnam.

CAPÍTULO 3
Página 77: cortesía de Jung Yeon-je/AF /Getty Images, Inc. Página 88: cortesía de Alexandre Meneghini/AP Wide World Photos. Página 95: cortesía de Paul O'Briscoll/Bloomberg News/Landov LLC. Página 100: cortesía de Kamran Jebreili/AP Wide World Photos. Página 108: cortesía de AP Wide World Photos.

CAPÍTULO 4
Página 111: cortesía de Kahled Desouki/Agence France Presse/Getty Images. Página 114: cortesía de Rachel Donnan. Página 114: cortesía de Hugo Philpott/Getty Images, Inc-Liaison. Página 115: cortesía de Bonile Bam/Getty Images, Inc. Página 117: cortesía de Frederic J. Brown/Getty Images, Inc. Página 120: con permiso de V&S Vin & Sprit AB (publ)". El vodka Absolut de Suecia, el logotipo de Absolut, el diseño de la botella de Absolut y la caligrafía de Absolut son marcas registradas propiedad de V&S Vin & Sprit Ab (Publ). © 2007 V&S Vin & Sprit Ab (publ). Página 121: cortesía de China Photos/Getty Images, Inc. Página 124: cortesía de Telefonica USA, Inc. Página 126: cortesía de Peter Menzel Photography. Página 133: cortesía de MN Chan/Getty Images, Inc. Página 139: cortesía de Gurinder Osan/AP Wide World Photos. Página 142: cortesía de The Image Works. Página 142: cortesía de Cafedirect. Página 143: cortesía de Jerown Kramer/Getty Images, Inc.

CAPÍTULO 5
Página 147: cortesía de Geert Vanden Wijngaert/AP Wide World Photos. Página 149: cortesía de ExxonMobil Historical Collection, The Center for American History, The University of Texas at Austin. Página 154: cortesía de U. N./Corbis/Sygma. Página

157: cortesía de Lee Snider/The Image Works. Página 159: cortesía de Champagne, USA. Página 160: reimpreso con permiso de World Intellectual Property Organization, propietaria del copyright. Página 161: cortesía de AP Wide World Photos. Página 162: cortesía de Eugene Hoshiko/AP Wide World Photos. Página 163: cortesía de DuPont/Ogilvy & Mather/"Phase VI EVA Spacesuit Gloves created by ILC Dover to protect astronauts". Página 166: cortesía de Thierry Roge/Reuters/Landov LLC Página 168: usado con permiso por AMD. Página 171: cortesía de Yuri Kadobnov/AFP /Getty Images, Inc. Página 180: cortesía de Alejandro Ernesto/Landov LLC.

CAPÍTULO 6
Página 185: cortesía de Chiaki Tsukumo/AP Wide World Photos. Página 192: cortesía de China Photos/Getty Images, Inc. Página 202: cortesía de Odd Andersen/AFP/Getty Images, Inc. Página 217: cortesía de Whirlpool Corporation.

CAPÍTULO 7
Página 221: cortesía de AP Wide World Photos. Página 230: cortesía de Paul Young/ Reuters/Landov LLC. Página 235: cortesía de Oleg Nikishin/Getty Images, Inc-Liaison. Página 239: cortesía de Ng Han Guan/AP Wide World Photos. Página 246: cortesía de Charles Pertwee/Bloomberg News/Landov LLC. Página 249: cortesía de Seiko Corporation of America. Página 250: cortesía de Unilever. Página 251: cortesía de Audi of America, Inc. Página 252: cortesía de Apple Computers, Inc. Página 255: cortesía de American Honda Motor Co. Inc. Página 256: cortesía de Ellen Elmendorp.

CAPÍTULO 8
Página 259: cortesía de Richard Vogel/AP Wide World Photos. Página 265: cortesía de Dean Conger/Corbis/Bettmann. Página 266: cortesía de Oscar Sosa/AP Wide World Photos. Página 269: cortesía de Babu/Reuters/Landov LLC. Página 275: cortesía de Barry Johnson/Getty Images, Inc-Liaison. Página 281: cortesía de CRASTO/Reuters/Corbis/Bettmann. Página 281: cortesía de Cartoon Features Syndicate. Página 288: cortesía de Bill Butcher Ltd.

CAPÍTULO 9
Página 293: cortesía de Cancan Chu/Getty Images, Inc. Página 294: cortesía de The Image Works. Página 297: cortesía de Doctor's Association, Inc. Página 298: cortesía de Hyundai Motor America. Página 302: cortesía de Sony Ericsson. Página 305: cortesía de Jason Lee/Reuters/Landov LLC. Página 305: cortesía de Cartoon Features Syndicate. Página 309: cortesía de Getty Images, Inc. Página 323: cortesía de Ford Motor Company. Página 323: cortesía de Luke MacGregor/Reuters/Landov LLC Página 324: SABMiller PLC.

CAPÍTULO 10
Página 327: cortesía de Jae C. Hong/AP Wide World Photos. Página 332: cortesía de Stephen Cherin/Getty Images, Inc. Página 333: cortesía de NucorCorp Steel Division. Página 336: cortesía de Robert Niekelsberg/Getty Images, Inc. Página 339: cortesía de David Turnley/Corbis Images.com. Página 342: cortesía de la Embajada de la República de Eslovenia. Página 359: cortesía de Katsumi Kasahara/AP Wide World Photos. Página 360: cortesía de Chitose Suzuki/AP Wide World Photos.

CAPÍTULO 11
Página 363: cortesía de Stephen Shaver /Bloomberg News/Landov LLC. Página 369: cortesía de Morton Beebe/Corbis-NY/© Morton Beebe/Corbis. Todos los derechos reservados. Página 372: cortesía de TWPhoto/Corbis-NY/© (Fotógrafo)/Corbis.

Todos los derechos reservados. Página 378: cortesía de Dibyangshu Sarkar/Getty Images, Inc. Página 387: cortesía de Stand Up for Steel. Página 394: cortesía de Landov LLC.

CAPÍTULO 12
Página 399: cortesía de Guang Niu/Getty Images, Inc. Página 402: cortesía de Magdalena Gutiérrez/Kashmir Servicos Culturais LTDA. Página 404: cortesía de Hufton & Crow/Alamy Images. Página 407: cortesía de Dell/© 2007 Dell Inc. Todos los derechos reservados. Página 412: cortesía de Eugene Hoshiko/AP Wide World Photos. Página 417: cortesía de Richard Drew/AP Wide World Photos. Página 421: cortesía de Corbis/SABA Press Photos, Inc. Página 425: cortesía de FEDEX Corporation. Página 426: cortesía de Carlos Barria/Reuters/Landov LLC. Página 431: cortesía de Mark H. Milstien/Northfoto/NewsCom. Página 432: cortesía de Rolf Vennenbernd/DPA/Landov LLC.

CAPÍTULO 13
Página 435: cortesía de STR/AFP/NewsCom. Página 441: cortesía de Pioneer Hi-Bred International. Página 456: cortesía de Giblin & James/BASF. Página 458: cortesía de Raveendran/AFP/Getty Images, Inc. Página 460: cortesía de Chuck Kennedy/NewsCom. Página 466: cortesía de EUTERS/Adidas/HO/Landov.

CAPÍTULO 14
Página 469: cortesía de Feature Photo Service/AP Wide World Photos. Página 470: cortesía de Bloomberg News/Landov LLC. Página 483: cortesía de Bridgestone Firestone North American Tire, LLC. Firestone Agricultural Tire. Página 484: cortesía de Harry Maynard/ZEFA/Corbis-NY/© (Fotógrafo)/Corbis. Todos los derechos reservados. Página 490: cortesía de Fabian Bimmer/AP Wide World Photos. Página 492: cortesía de Ian Waldie/Reuters/Landov LLC. Página 493: cortesía de Alamy Images. Página 494: cortesía de Itsuo Inouye/AP Wide World Photos. Página 494: cortesía de Jason Lee/Reuters/Landov LLC. Página 496: cortesía de Jasper Juinen/AP Wide World Photos. Página 497: cortesía de Starstock/Photoshot/NewsCom. Página 498: cortesía de Cartoon Features Syndicate.

CAPÍTULO 15
Página 503: cortesía de Mark Antman/The Image Works. Página 506: cortesía de Teri Stratford/Six-Cats Research Inc./© Teri Stratford. Todos los derechos reservados. Página 510: cortesía de Siemens Corporation. Página 511: cortesía de Klipsch Audio Technologies. Página 512: cortesía de Amit Bhargava/Bloomberg News/Landov LLC. Página 514: cortesía de Chung Sung-Jun/Getty Images, Inc. Página 515: cortesía de Marcelo del Pozo/Reuters/Corbis Images.com. Página 524: cortesía de Kuni/AP Wide World Photos. Página 527: cortesía de Swatch. Página 533: cortesía de James Leynse/Corbis-NY/© James Leynse/Corbis. Todos los derechos reservados. Página 534: cortesía de AP Wide World Photos.

CAPÍTULO 16
Página 537: cortesía de Koji Sasahara/AP Wide World Photos. Página 541: cortesía de Manish Swarup/AP Wide World Photos. Página 561: cortesía de Pallava Bagla/Corbis-NY/© James Leynse/Corbis. Todos los derechos reservados. Página 552: cortesía de Marcus Brandt/Getty Images, Inc. Página 559: reimpreso con el permiso de The Timberland Company © 2006 The Timberland Company. Página 565: cortesía de Francois Mori/AP Wide World Photos. Página 565: cortesía de Lord Saatchi, "Battle for Survival Favours the Simplest", Financial Times (5 de enero de 1998). Página 567: cortesía de Johnson & Johnson. Página 559: cortesía de Johnson & Johnson.

CAPÍTULO 17

Página 569: cortesía de Kim Kyang-Hoon/Reuters/Landov LLC. Página 572: cortesía de Louisa Gouliamaki/AFP/Getty Images, Inc. Página 583: cortesía de Paul Sakuma/AP Wide World Photos. Página 586: cortesía de MEIDNEUX/SIPA Press. Página 589: cortesía de Katsumi Kasahara/AP Wide World Photos. Página 590: cortesía de Yahoo! Inc. Página 593: cortesía de AP Wide World Photos. Página 594: cortesía de IAC InterActive Corporation.

ÍNDICE DE NOMBRES

50 Cent, 467, 499

A

AAaker, David A., 248, 336
Abramovich, Roman, 43
Acohido, Byron, 566
Acosta, Fernando, 250
Adami, Norman, 325
Adams, Beatrice, 223
Adamy, Janet, 2, 299, 447
Adegoke, Yinka, 588
Adelman, David, 306
Adler, Allen, 382
Advani, Deepak, 472
Aeppel, Timothy, 346
Agins, Teri, 396
Agon, Jean-Paul, 201, 220
Ahluwalia, Titoo, 117
Ahrendts, Angela, 3
Ajami, Riad, 207, 307
Albrecht, Katherine, 432
Albright, Katherine, 170
Alden, Dana L., 112, 250, 476
Alden, Edward, 291
Alford, William P., 160
Ali, Sarmad, 201, 585
Al-Jadda, Souheila, 145
Allen, John M., Jr., 175
Al-Olayan, Fahad S., 457
Amelio, William J., 468
Amerman, John, 143, 144
Anderson, Chris, 592
Andreas, Wayne, 181
Andreesen, Marc, 571
Andrews, Edmund L., 263
Angwin, Julia, 579
Anholt, Simon, 341
Anthony, Myrvin L., 89
Antia, Kersi D., 384
Apple, R. W., Jr., 437
Ardrey, William J., 73
Armstrong, David, 59
Arnau, Michelle, 205
Arnault, Bernard, 394, 511
Arnold, David, 199, 212, 237, 241, 242, 292, 408
Arnold, Wayne, 73, 152
Arthaud-Day, Marne, 560, 561, 562
Arvedlund, Erin, 365
Aschkenasy, Janet, 390
Ashcroft, Elizabeth, 7
Atanasoff, John Vincent, 569
Atkinson, Celeste, 495
Austen, Ian, 535
Ayal, I., 320
Ayers, Richard H., 304

B

Bagchi, Prabir, 425
Bahree, Bhushan, 172
Balfour, Frederik, 73
Ball, Deborah, 139, 190, 191, 205, 330, 343, 349, 396, 437, 472
Ballard, John, 378
Ballinger, Jeffrey, 290
Ballmer, Steve, 151
Balu, Rekha, 133
Bandler, James, 534
Bang, Yong Tae, 121
Bannon, Lisa, 381, 396, 405, 511
Barbaro, Michael, 145
Barber, Tony, 161
Bardeen, John, 569
Barnet, Richard J., 290
Barnevik, Percy, 8
Barney, Jay, 6
Barone, Michael, 237
Barr, Stephen, 467
Barrett, Amy, 124, 212, 396
Bartlett, Christopher, 242, 341, 351, 529, 530, 538, 542-543
Batra, Rajeev, 112, 250
Batson, Andrew, 75
Baucus, Max, 74
Bean, Bruce, 152
Beattie, Alan, 81
Beatty, Sally, 201, 232, 257, 350, 579
Beck, Ernest, 7, 55, 119, 133, 419, 513
Beckham, David, 332, 467
Bell, Charlie, 37
Bellman, Eric, 238
Belson, Ken, 594
Benetton, Luciano, 515
Bennett, Peter D., 192, 398
Benoit, Bertrand, 63, 130, 341
Benoliel, Peter A., 542
Bensinger, Ken, 365
Bergen, Mark, 384
Berman, Dennis K., 193, 585, 595
Bernard, Daniel, 431
Berners-Lee, Tim, 571
Bernhard, Wolfgang, 552
Bernstein, Richard, 113
Berry, Clifford, 569
Bevan, Judi, 416
Bezos, Jeffrey, 505, 578
Bibby, Andrew, 563
Bickers, Charles, 252
Bickerton, Ian, 423
Bilbrey, J. P., 545
Bilefsky, Dan, 8, 25, 119, 325, 348, 455
Bilkey, Warren J., 260
Binkley, Christina, 183
Birchall, Jonathan, 400, 415, 506
Blair, Mike, 565
Blatand, Harald, 585
Bleakley, Fred R., 378
Blitz, Roger, 183
Block, Robert, 103
Bluitgen, Kåre, 110
Blumenstein, Rebecca, 355
Bolcerek, Michael, 183
Bolger, Andrew, 437
Bond, Michael Harris, 111, 126
Bone, Eric, 223
Bono, 60, 557
Borchardt, Klaus-Dieter, 177
Borga, Maria, 297
Borrus, Amy, 171, 351
Botan, Carl, 462, 463
Boudette, Neal E., 240, 329, 361
Boulton, Leyla, 150
Bourgeois, Jacques C., 138
Bouzoba, Michaël, 572
Bové, Jose, 36
Bowes, Elena, 356, 460
Bowley, Graham, 188, 376
Bowman, Hank, 217
Brabeck-Letmathe, Peter, 334
Bradley, George, 511
Bradsher, Keith, 56, 73, 75, 81
Braithwaite, Tom, 183, 572
Brand, Stewart, 59, 570, 571
Branson, Sir Richard, 334, 417, 419
Brasher, Philip, 385
Brat, Iian, 344
Brattain, William, 569
Brauchli, Marcus W., 43, 285, 446, 463

Bray, Hiawatha, 39
Bream, Rebecca, 171
Bricklin, Dan, 570
Brien, Nick, 439
Bright, Toby, 476
Brinkley, Douglas, 23
Briscoe, Andrew, 291
Britt, Bill, 113
Brittan, Sir Leon, 181
Bronfman, Edgar, Jr., 8
Brown, Frank, 222
Brown, John Murray, 59, 299, 558
Brown, Lord John, 172
Brown-Humes, Christopher, 513
Browning, E. S., 75
Brubach, Holly, 396
Brusone, Giuseppe, 396
Bryan, Lowell, 41, 363
Buchholtz, Ann K., 557
Buck, Tobias, 151, 291
Buckingham, Simon, 588
Buckley, Neil, 43, 171, 222, 291, 384, 386
Buckley, Sophy, 400
Buckman, Rebecca, 42, 582
Buffett, Warren, 329
Bulkeley, William M., 534
Burns, Michael J., 555
Burns, Mike, 59
Burns, Simon, 39
Burns, Tom, 111
Burpitt, William J., 267
Burt, Tim, 257, 497, 595
Burton, Thomas M., 122
Bush, George W., 70, 108, 182, 264, 291, 425
Buss, Christian W., 138
Byrne, John, 320
Byron, Ellen, 189, 445

C

Caffin, Josh, 360
Calian, Sara, 93, 304
Cameron, Doug, 467
Cantalupo, Jim, 37
Cantrell, Dick, 433
Carcelle, Yves, 394, 395
Cardoso, Henrique, 108
Carey, Mariah, 495
Carey, Susan, 115
Carolan, Michael, 267
Carp, Daniel, 533
Carreyrou, John, 8, 396
Carroll, Archie B., 557
Carstedt, Goran, 513
Carter, Jimmy, 170
Carter, Meg, 113, 437, 439, 535
Carty, Sharon Silke, 324
Castro, Fidel, 180
Cavanagh, John, 289, 290
Cavusgil, S. Tamer, 10, 375
Centerman, Jörgen, 8, 550
Cerf, Vinton G., 570, 571, 572
Chambers, Dwain, 467
Champion, Charles, 566
Champion, David, 422
Chan, Ricky Y. K., 402
Chan, Wai-Chan, 39
Chandran, Rajan, 122, 452
Chang, Alan, 340
Charney, Jeff, 492
Chávez, Hugo, 84
Chazan, Guy, 43, 455
Chebat, Jean-Charles, 113
Chee, Leong Ming, 489
Chen, Kathy, 331
Cheng, Jonathan, 593
Cherney, Elena, 413
Chesbrough, Henry, 330
Chew, W. Bruce, 367
Ching, Daisy, 350
Chipello, Christopher J., 535
Chipperfield, Lynn, 264
Chirac, Jacques, 290
Choel, Patrick, 395
Chon, Gina, 204, 256
Chonko, Lawrence B., 145
Christensen, Clayton M., 55, 574, 575
Chua, Reginald, 73
Chwang, Ronald, 39
Ciccolella, Francesco, 534
Cipollaro, Michael A., 306
Clark, Don, 151
Clark, Jim, 571
Clarke, Nigel, 233
Clark-Meads Jeff, 97
Cleland, Kim, 492
Clements, Michael, 61
Clinton, Bill, 70, 108, 181, 182, 288
Clow, Lee, 467
Coad, Tony, 488
Cohen, Adam, 151
Cohen, Margot, 73
Coker, Robert, 291
Cole, Jeff, 285, 566
Colella, Francis J., 44
Coleman, Brian, 182
Collins, Timothy, 316
Colosio, Donaldo, 61
Colussy, Dan, 201
Connolly, Enda, 59
Conrad, Gerrit Wiesmann, 347
Conrad, Michael, 347, 440
Cooper, Christopher, 375
Cooper, Helene, 52, 109, 133
Cooper, Robin, 367
Copetas, Craig, 290
Cordoba, Jose De, 182
Corniou, Jean-Pierre, 185
Correa, Rafael, 54
Cowell, Alana, 59
Cox, James, 61, 74, 491
Cozens, Claire, 467
Craig, C. Samuel, 9
Crawford, Anne-Marie, 257
Cross, Frank B., 173
Crouch, Gregory, 25
Crumley, Bruce, 488
Cui, Lili, 446
Cunningham, Isabella C. M., 452
Cunningham, William H., 452
Cutler, Bob D., 131
Cutts, Robert L., 315
Czinkota, Michael R., 192, 193, 196, 197, 261

D

d'Amore, Massimo, 460
D' Aveni, Richard, 525, 528
D'Cruz, Joseph R., 512, 513, 514
D'Mello, Bernard, 377
da Silva, Lúiz Inácio Lula, 88, 108
Daft, Douglas, 7
Dahlvig, Anders, 502
Daily, Patricia, 391, 392
Daniel, Caroline, 566
Darlin, Damon, 534
Dassler, Adi, 466
Dassler, Rudolph, 466
Datar, Srikant M., 389
David, George, 228
David, Gregory E., 219
Davidow, William, 320
Davidson, Andrew, 416
Davidson, Paul, 201
Davies, Ross, 414
Davies, Howard, 530
Davis, Alanah, 39
Davis, Bob, 81, 176
Davy, Philippe, 469
Dawkins, William, 542
Day, Sherri, 38
Dayal, Dinesh, 223
de Arriortúa, José Ignacio López, 158
de Gortari, Carlos Salinas, 148
de Jonquières, Guy, 109

de la Vega, Ralph, 587
de Leon, Rudy, 263
de Lome, Enrique Dupuy, 476
Dean, Jason, 39, 55, 368, 557, 576, 589, 593
Deane, Daniela, 222
Defforey, Louis, 224
DeGeorge, Gail, 182
Delaney, Kevin J., 433, 576, 595
Delkin, Jeff, 447
Dell, Michael, 406
della Cava, Marco R., 139
Deming, W. E., 515
Dengel, Birgit, 299
Deogun, Nikhil, 11
DePalma, Anthony, 300
Dholakia, Nikhilesh, 208
Di Benedetto, Anthony C., 122, 452
Dickenson, Larry, 564
Dickie, Jim, 187
Dickie, Mure, 365, 472, 593, 594
Dickson, Richard, 145
Dierks, Michael P., 169
Diller, Barry, 57, 594, 595
Dillon, Sam, 182
DiMasi, Joseph A., 26
DiMassimo, Mark, 38
Dinh, Do Duc, 72
Doanh, Le Dang, 73
Dobychin, Vyacheslav, 365
Doerken, Uwe, 281
Dolan, Kerry A., 202
Domzal, Teresa J., 250
Doney, Patricia M., 45
Donocki, Tadeusz, 398
Doorley, Thomas, 316
Dorf, Bob, 487
Dormann, Jürgen, 8
Dorrell, Beth, 371, 422
Douglas, Susan P., 9
Dovgan, Vladimir, 233
Doz, Yves L., 310, 311
Draper, Matthew, 207
Dreazen, Yochi J., 378
Drossos, Basil, 22
Drucker, Jesse, 585
Drucker, Peter F., 200, 201, 529
Duncan, Thomas R., 435
Dunne, Nancy, 151
Duplantis, David, 189
Duran, José Luis, 431
Dutta, Shantanu, 384
Dvorak, Phred, 9, 309, 330, 366, 544
Dyer, Geoff, 341

E

Eberhardt, Joe, 381
Eckrodt, Rolf, 539
Edmondson, Gail, 396
Edmonson, R. G., 280
Edmonston, Jack, 207
Edwards, Francis, 491
Edwards, Trevor, 435
Eggleton, Art, 182
Ehren, Harald, 245
Einhorn, Bruce, 39
Einstein, Albert, 113
Eisner, Michael D., 132, 133
Eizenstat, Stuart E., 182
Elgin, Ben, 594
Elinder, Eric, 439
Elkin, Tobi, 232
Elliot, Stuart, 38, 233
Ellis, Paul, 530
Ellison, Sarah, 235, 425, 432, 472, 579
Emmerson, Peter, 189
Enders, Thomas, 566
Enrico, Dottie, 451
Enright, Michael, 518
Erdem, S. Altan, 131
Erlich, Joseph, 73, 262
Ernest, Bill, 133
Everett, Stephen E., 435
Everke, Cornelius, 292

F

Fackler, Martin, 330
Fairclough, Gordon, 324, 447
Farrell, Diana, 7
Fatt, Arther C., 221
Feder, Barnaby J., 433
Feils, Dorothee J., 175
Felix, Prince, 130
Fetterman, Mindy, 15
Fettig, Jeff M., 218
Finney, Megan, 414
Finnigan, David, 145
Fiorina, Carleton "Carly" S., 537
Fischer, Jordan, 8
Fisher, George, 211, 228
Fishman, Charles, 430
FitzGerald, Niall, 191
Flagg, Michael, 412
Flask, A. Paul, 122
Fleming, Charles, 173
Fletcher, Pascal, 182
Flynn, Lauren J., 366
Ford, John B., 483, 484
Ford, Richard, 231
Forelle, Charles, 220
Forgeard, Noël, 566
Forman, Craig, 324
Fortes, Isabela, 56
Foster, George, 389
Foster, Lauren, 189, 223, 403, 535
Foulkes, Nicholas, 361
Fournier, Marcel, 224
Fowler, Geoffrey A., 196, 348, 445-447, 467, 470, 473, 493
Fram, Eugene H., 207
Francés, Antonio, 518
Frank, Robert, 122, 222
Frank, Stephen E., 450
Frankfort, Lew, 184, 185, 189
Fraone, Gina, 188
Freeman, Sholnn, 256
Freidheim, Cyrus, 319
Fresco, Paolo, 538
Freston, Tom, 257
Friedland, Jonathan, 413
Friedman, Thomas L., 6, 25, 29, 47, 457, 571
Friedman, Vanessa, 189
Friedrich, Jacqueline, 118
Frisby, Michael K., 103
Frith, Katherine Toland, 131
Fritsch, Peter, 51, 143
Fry, Ron, 581
Fryer, Bronwyn, 186
Fujimoto, Noboru, 329
Fuller, Melville, 147
Fuyuno, Ichiko, 145

G

Gallacher, Suzanne, 230
Gallo, Carlo, 171
Gallois, Louis, 566
Galloni, Alessandra, 396, 511
Gapper, John, 252, 360, 433
Garber, Don, 6
Garfield, Bob, 325
Gargan, Edward A., 73
Garrahan, Matthew, 132, 467
Gates, Bill, 570
Gatsoulis, Joyce-Ann, 446
Gelfond, Rich, 369
Gerlach, Michael L., 315
Gershman, Carl, 182
Ghazanfar, S. M., 391, 392
Ghoshal, Sumantra, 242, 341, 351, 529, 530, 542, 543
Ghosn, Carlos, 539
Ghymn, Kyung-I, 115
Gibson, Richard, 38, 117, 296, 304, 306

Gidwitz, Ronald J., 304
Gifford, Kathie Lee, 288
Gillis, Malcolm, 225
Gilly, Mary C., 452
Gilson, Ronald J., 315
Gladwell, Malcolm, 136
Gnepa, Tahi J., 267
Godin, Robert, 578
Goizueta, Roberto, 539
Golab, Jan, 145
Gold, Jack, 211
Golden, Peggy A., 45
Goldman, Kevin, 74, 467
Goldman, Marshall, 43
Goldschlager, Seth, 448
Goldsmith, Charles, 257
Gordon, Bernard, 91
Gould, Stephen J., 435, 497
Govindarajan, Vijay, 7
Grabner-Krauter, Sonja, 497
Grabowski, Henry G., 26
Graham, Jefferson, 534
Graham, John L., 123
Grant, Jeremy, 38, 245, 256, 338, 545
Grant, Peter, 590, 595
Grasee, Michael, 491
Grassley, Charles, 74
Gray, Steven, 38, 299, 344
Green, Mark, 39
Green, Peter S., 30
Green, Robert T., 452
Greenberg, Jack M., 37
Greenberger, Robert S., 182, 227
Greenbury, Sir Richard, 416
Greene, Marilyn, 74
Greenhouse, Steven, 290
Greider, William, 16, 41, 46, 48, 50, 392
Grein, Andreas F., 435
Gresser, Charis, 295
Griffith, Victoria, 332
Griswold, Daniel, 78
Grossman, Laurie M., 432
Grover, Ronald, 595
Grunig, Larissa A., 462
Guerrera, Francesco, 423, 534
Guido, G., 97
Gupta, Anil, 7
Gupta, Pola B., 497
Gupwell, Yvonne, 72
Gurría, José Ángel, 172
Guth, Robert A., 9, 374, 538, 594
Gutierrez, Carlos, 305
Gutzman, Alexis D., 579, 581, 582

H

Hagenbaugh, Barbara, 284
Haider, Mahtab, 51
Hakim, Danny, 324
Halder, Dipankar, 40
Hall, Edward T., 125, 501
Hall, Emma, 440
Hallett, Andrew Hughes, 89
Halliday, Jean, 560
Hallinan, Joseph T., 294
Halpert, Julie Edelson, 320
Halstead, L. Lindsay, 323
Hamel, Gary, 309, 310, 311, 515, 518, 540, 541
Hamilton, David P., 301
Hammond, Allen, 54
Handler, Ruth, 143
Handy, Charles, 449
Hansell, Saul, 21
Hansen, Finn, l10
Hansen, Ronald W., 26
Harding, James, 202
Hardy, Quentin, 201
Harford, Tim, 143
Harich, Katrin R., 453, 454
Harleman, Peter, 460
Harney, Alexandra, 428
Harnischfeger, Uta, 467
Harper, Lucinda, 378
Harris, Philip R., 501
Hart, Stuart L., 55
Hassan, Salah S., 221
Hatch, Mary Jo, 535
Hatfield, Joe, 192
Hauser, John R., 208
Hawes, Aubrey, 252
Hawkins, Lee, Jr., 21, 239, 550
Hawkins, Tony, 103, 105
Hayek, Georges Nicolas, Jr., 527
Hayek, Nicolas, 282, 360, 361
Healy, James R., 324
Heberger, Roy A., Jr., 123
Heenan, David A., 309, 310
Hegmann, Gerhard, 299
Hein, Kenneth, 192
Helliker, Kevin, 38, 361
Helms, Jesse, 181
Henderson, Angelo B., 314
Henderson, Bruce, 505
Henderson, David, 145
Hengst, Rainer, 488
Hennequin, Denis, 38
Herbert, Bob, 290
Herman, David, 331
Hershman, Michael, 59
Hershorn, Mark, 492
Herzegova, Eva, 451
Hewett, Kelly, 115
Higgins, Andrew, 130, 152
Hill, Jeffrey, 235
Hille, Kathrin, 330, 340
Hilsenrath, Jon E., 42, 264, 491
Hirt, Martin, 39
Hisey, Pete, 377
Hitt, Greg, 43, 425
Hof, Rob, 593, 594
Hoff, Edward J., 13
Hofstede, Geert, 111, 112, 126, 128
Hollinger, Peggy, 384, 432
Holman, Michael, 103, 105
Holness, Stewart, 188
Holt, Douglas B., 332
Holusha, John, 245, 312
Honeycutt, Earl D., Jr., 483, 484
Hood, Marlow, 118
Hooper-Greenhill, Orlando, 437
Hopkins, Jim, 572, 584
Hopp, Dietmar, 188
Horngren, Charles T., 389
Horovitz, Bruce, 38
Horovitz, Jacques, 416, 418
Houlder, Vanessa, 188
Howard, Donald G., 274
Howard, Theresa, 467, 513
Howell, Llewellyn D., 150
Hudgins, Edward L., 265
Hudson, Kris, 421
Huff, Lenard C., 476
Hughes, Owen, 257
Hulme, Virginia A., 402
Humbert, Gustav, 566
Hunt, John, 549
Hutton, Bethan, 38, 131, 186, 420
Hutzler, Charles, 374
Hwang, Suein L., 237
Hymowitz, Carol, 257, 558

I

Ibison, Bob, 588
Ibison, David, 130, 535
Ibrahim, Abala, 144
Ibrahim, Youssef M., 425
Ibuka, Masaru, 295
Iger, Robert A., 133
Ihlwan, Moon, 593
Illingworth, J. Davis, 200
Inamori, Kazuo, 406
Ingrassia, Lawrence, 81
Innocenti, Nicol Deglil, 325
Inoue, Masahiro, 593
Insana, Ron, 228, 281, 285, 369

Insik, Jang, 310
Ioannou, Lori, 290
Isdell, E. Neville, 458
Iskander, H. F., 29
Iwata, Edward, 145

J

Jack, Andrew, 43
Jackson, John, 182
Jackson, Paul, 359
Jackson, Peter, 248
Jackson, Tim, 417, 419
Jackson, Tony, 525
Jacobs, Laurence E., 115
Jacobs, Marc, 395
Jacoby, Mary, 151
Jager, Durk, 548
Jager, Melvin, 169
Jain, Anita, 415
Jain, Dipak, 137
Jakobsen, Mikkel, 130, 268
James, Canute, 90
James, LeBron, 447, 467
Javalgi, Rajshekhar G., 131
Jayanti, Vikram, 460
Jay-Z, 467
Jenkins, Holman W., Jr., 290
Jian, Cui, 117
Joachimsthaler, Erich, 336
Jobs, Steve, 295, 404, 570
Johnson, Denise M., 45
Johnson, Robert, 324
Johnson, Jo, 415
Johnson, Ross, 365
Jones, Adam, 201, 223, 325, 432, 437
Jones, Daniel, 323, 553
Jones, Harry, 155
Jones, Kevin K., 311
Jonquières, Guy de, 172, 182
Joosten, Stan, 204
Jordan, Michael, 450
Jordan, Miriam, 56, 219, 235, 344, 416
Jung, Andrea, 477
Jung, Kim Dae, 318
Junga, Song, 400

K

Kaempfe, Hasso, 348
Kahn, Gabriel, 9, 200, 428
Kahn, Joseph, 223, 285, 519
Kahn, Philippe, 573
Kahn, Robert, 570
Kamm, Thomas, 93
Kamprad, Ingvar, 502
Kamzin, Amy, 73
Kanabayashi, Masayoshi, 516
Kane, Marion, 563
Kane, Yukari Iwatani, 360, 544
Kang, Stephanie, 467
Kanso, Ali, 440
Kanter, James, 151
Kanter, Rosabeth Moss, 575
Kao, John, 449, 575
Kapstein, Ethan, 149
Karande, Kiran, 457
Kardisch, Josh, 158
Karmanoviene, Jurga, 446
Karnitschnig, Matthew, 467, 552
Karp, Jonathan, 11, 109, 219
Kashani, Kamran, 471
Kasparov, Garry, 460
Katsanis, Lea Prevel, 221
Katsh, Salem M., 169
Katzenback, Jon R., 427
Kaufman, Leslie, 380
Kay, Alan, 570
Kazmin, Amy, 91
Keatley, Robert, 74
Keegan, Warren J., 336
Keller, Kevin Lane, 329
Kelly, Kevin, 245
Kelso, Charles D., 155
Kelso, Randall, 155
Kennedy, John F., 180
Kennedy-Scott, Alexandra, 145
Keown, Charles, 115
Kerber, Ross, 302
Kernaghan, Charles, 288
Kerwin, Kathleen, 200
Ketteringham, John M., 334, 366, 553
Khambata, Dara, 307
Khan, Bob, 572
Khanna, Tarun, 352, 422
Khermouch, Gerry, 335
Khodorkovsky, Mikhail, 43
Kilby, Jack, 569
Kilman, Scott, 81, 133
Kim, John, 572
Kim, Queena Sook, 145, 342
Kimmelman, Louis B., 174
Kimmelman, Michael, 130
King, Ben, 584
King, Neil, Jr., 267, 379, 414, 557
Kipkorir, Benjamin, 103
Kirchhoff, Sue, 65, 75
Kirk, Don, 30
Kirkpatrick, David, 55
Kirpalani, Manjeet, 51
Kishii, Tamotsu, 452
Klein, Lisa R., 577
Kline, Maureen, 39
Knecht, Bruce, 73
Knight, Phil, 290, 460
Knox, Noelle, 81, 299
Knudstorp, Jørgen Vig, 535
Koehn, Nancy, 558
Koenderman, Tony, 446
Koo, Chung Mong, 298
Kopp, Tim, 578
Koranteng, Juliana, 446
Kostenski, Ed, 266
Kotabe, Masaaki, 261
Koziol, Ken, 35
Kozlov, Andrei, 43
Krakoff, Reed, 184
Kramer, Andrew, 161
Kranhold, Kathryn, 205, 219, 558
Krempel, Marcie, 376
Kristiansen, Kjeld Kirk, 534
Kristof, Nicholas D., 103
Kroes, Neelie, 151, 166
Krugman, Paul, 45, 289
Kullberg, Tommy, 513
Kumar, Nirmalya, 416, 418
Kumar, V., 194, 213
Kurihara, Harumi, 577
Kuroki, Yasuo, 366
Kurylko, Diana, 331
Kutaragi, Ken, 359
Kynge, James, 34

L

Lacap, J., 467
Lafley, A. G., 548
Lagardère, Jean-Luc, 566
Lague, David, 24
LaLonde, Bernard, 428
Landau, Nilly, 345
Landers, Peter, 329, 330
Landler, Mark, 349
Lardner, James, 129, 517
Lardy, Nicholas R., 47
Larkin, John, 457
Larsen, Peter Thal, 595
Larsson, Nils, 440
Latour, Almar, 587, 590
Lau, Justine, 472
Lauder, William, 220
Laurent, Alice, 223
Lawton, Christopher, 119, 242, 325, 348, 396
Lazareff, Alexandre, 118
Le Sante, William, 296
Leahy, Joe, 415
Leahy, Sir Terry, 398, 399
Lebedev, Platon, 43
Lee, Amy, 595

Lee, Charles S., 39
Lee, James A., 132
Leech, Paul, 296
Leggett, Karby, 264
Lehner, Ulrich, 347
Lei, David, 313
Lemonides, Charles, 324
Leonhardt, David, 38
Leppert, Paul, 501
Lerman, Dawn B., 435
Leung, Shirley, 38, 445
Levin, Alan, 566
Levin, Doron P., 283
Levin, Gary, 252, 451
Levine, Ellen, 120
Levine, Robert, 360
Levinson, Marc, 430
Levinstein, Joan M., 211
Levitt, Harold J., 337, 338
Levitt, Theodore, 11, 222, 440
Lewin, Tamar, 382
Lewis, Leo, 360
Lidstone, Digby, 113
Lieber, Ron, 38
Lifsher, Marc, 86, 432
Light, Larry, 37, 444, 445
Lin, Jesse, 447
Lindahl, Göran, 8, 550
Lintas, Ammirati Puris, 201
Linton, Ralph, 112
Liotard-Vogt, Pierre, 439, 440
Lipman, Joanne, 11
Liske, Stefan, 204
Lister, John, 460
Liu, Betty, 595
Loeb, Ronald, 145
Loftus, Peter, 580
Lohr, Steve, 472, 473
Londa, Bruce, 175
London, Simon, 574, 575
Lopez, Leslie, 389
Louis-Dreyfus, Robert, 466
Lublin, Joann S., 324, 548
Lubsen, Sigismundus, 539, 542
Luce, Edward, 561
Luhnow, David, 109
Lunsford, J. Lynn, 21, 566
Luqmani, Mushtaq, 156, 457
Lutz, Bob, 21, 255
Lynch, David, 43, 88, 150
Lyons, John, 192

M

MacArthur, Kata, 578
MacCarthy, Clare, 535
Machalaba, Daniel, 425, 428
Machan, Dyan, 235
Macintosh, James, 304, 324
MacKay, Jennifer, 565
Macquin, Anne, 131
Madden, Normandy, 440, 447
Madden, Thomas J., 115
Maher, Kris, 424
Maitland, Alison, 560
Malnight, T. W., 19
Malone, Michael, 320
Mandelson, Peter, 386
Maney, Kevin, 573, 587
Mangalindan, Mylene, 121, 593
Manly, Lorne, 544
Manning, Gerald L., 478, 481
Manuel, Gren, 586
Manzoni, John, 560
Marcelo, Ray, 384
Maremont, Mark, 228, 549
Margolis, Jonathan, 252
Margrethe II, Queen, 130
Marineau, Phil, 232
Marklein, Mary Beth, 143
Markman, Ken, 145
Markoff, John, 571, 586
Marr, Merissa, 196, 366, 544
Marsh, Gary, 132
Marsh, Peter, 219, 306, 535
Marshall, Samantha, 73
Maruca, Regina Fazio, 508, 543
Maslow, A. H., 337, 338
Mason, John, 172
Mason, Tim, 400
Mataloni, Raymond J., Jr., 297
Mateschitz, Dietrich, 202
Mathews, Anna Wilde, 133, 167
Mathlouthi, Tawfik, 113
Matthews, Alan, 178
Matthews, Robert Guy, 350, 432
Maucher, Helmut, 7
Maxwell, Kenneth, 109
Maynard, Micheline, 256, 554
McAlpine, Dennis, 132
McCartney, Neil, 541
McCary, John, 75
McClean, Malcolm, 430
McCleod, Calum, 219
McCosh, Dan, 361
McDonald, Ian, 58
McDonald, Mackey, 285
McGrady, Tracy, 467
McGregor, James, 34
McKay, Betsy, 7, 233, 343
McKay, Graham, 324, 325
McKinney Joseph A., 81
McKinnon, John D., 109, 389
McLaughlin, Katy, 264
McLuhan, Marshall, 570
McMenamin, Brigid, 169
McNerney, Jim, 21
McWilliams, Gary, 120, 507
Meckler, Laura, 425
Medish, Mark, 43
Meller, Paul, 387, 446
Ménard, Luc-Alexandre, 367
Merchant, Khozem, 240
Meredith, Robyn, 161
Merritt, Bruce G., 175
Messier, Jean-Marie, 8
Michaels, Daniel, 476, 566
Micklethwait, John, 6, 222, 231, 264
Mikes, Jiri, 446
Milbank, Dana, 341
Miles, Stephen, 490
Millar, Stephen, 242
Miller, John J., 141
Miller, John W., 262
Miller, Karen Lowry, 245
Miller, Keith, 183
Miller, Paula M., 513
Miller, Scott, 9, 74, 77, 78, 81, 98, 183, 361, 379
Miller, Paula M., 381
Millman, Joel, 84, 236, 341
Milne, Richard, 63
Minder, Raphael, 176, 262
Minimal, Brazil, 205
Mintzberg, Henry, 543
Mitarai, Fujio, 542
Mitchener, Brandon, 113, 151, 165, 176, 346
Miyashita, Kenichi, 315
Moberg, Anders, 423
Moffett, Matt, 52, 109, 413
Moffett, Sebastian, 282, 467, 493
Mogi, Yuzaburo, 472
Mohindroo, Pankaj, 384
Molesky, Mark, 141
Mondavi, Robert, 20
Montague, Bill, 61
Monti, Mario, 165
Moran, Jerry, 81
Moran, Robert T., 501
Moreira, Marcio, 451
Morita, Akio, 334
Morrison, Allen J., 23, 547
Morrison, Dale, 212
Morse, Dan, 264
Morton, Ian, 231
Mote, Nick, 205
Moules, Jonathan, 585

Moyer, Kerry, 510
Mulally, Alan, 564
Mullaney, Timothy J., 595
Mullich, Joe, 461
Munk, Nina, 15
Murayama, Hiroshi, 310
Murdoch, Rupert, 362, 491
Murdock, George P., 112
Murjani, Mohan, 238
Murphy, Clarence, 405
Murphy, Michael, 473
Murray, Sarah, 296
Murray, Shailagh, 81
Mussey, Dagmar, 467
Myerson, Allen R., 290

N

Nagle, Patrick, 585
Nakamoto, Michiyo, 330, 340, 360
Narisetti, Raju, 539, 574
Nash, Roland, 150
Naughton, Keith, 300
Nayak, Ranganath, 334, 366, 553
Nayak, Sapna, 36, 223
Neff, Jack, 433
Negroponte, Nicholas, 56
Nelson, Emily, 205, 235, 403, 548
Nelson, Mark M., 156
Nessman, Karl, 461
Ning, Susan, 385
Niwa, Uichiro, 538
Nixon, Richard, 170
Nomani, Asra Q., 290
Nonaka, Ikujiro, 212
Nooy, Indra, 541
Normann, Richard, 423
Noyce, Robert, 569
Nuttall, Chris, 330, 340, 360, 584, 593

O

O'Connell, Pamela Licalzi, 572
O'Connell, Vanessa, 347, 440, 578
O'Donnell, Jayne, 15
O'Grady, Mary Anastasia, 49, 182, 291
O'Malley, Gavin, 435
O'Neill, Finbarr, 345
O'Toole, John, 445, 450
Ogura, Nobumasa, 403
Ohmae, Kenichi, 11, 60, 309, 544
Ohno, Taiichi, 553
Okui, Toshifumi, 245
Olins, Rufus, 416
Ollila, Jorma, 539, 541, 574
Ono, Yumiko, 38, 120, 164, 235, 300, 403
Oram, Roderiek, 470
Ortego, Joseph, 158
Orwall, Bruce, 8, 403
Osborne, Magz, 222, 257
Oster, Patrick, 219
Ouaki, Fabien, 124
Ouchi, William, 544
Owen, David, 396

P

Palepu, Krishna G., 352, 422
Palmer, Kimberly, 349
Palmer, Maija, 360
Panke, Helmut, 9, 240, 246, 329
Pant, Muktesh, 377
Parker, Ginny, 189
Parker-Pope, Tara, 247, 405
Parkes, Christopher, 204
Parmar, Arundhati, 205
Passariello, Christina, 223, 238, 343
Paterson, James H., 245
Patitz, Tatjana, 490
Patrick, Aaron O., 492, 595
Paul, Vivek, 51
Pawle, John, 199
Pearl, Daniel, 391
Peckter, Kerry, 538, 542
Pecotich, Anthony, 73
Peers, Martin, 8
Pennar, Karen, 148
Pennefather, James, 492
Penteado, Claudia, 257
Pentz, Michelle, 492
Peppers, Don, 487
Pereira, Joseph, 360, 467, 535
Perkins, Jerry, 182
Perlmutter, Howard, 17, 309, 310
Perot, Ross, 61
Perry, Sir Michael, 356
Peterson, George, 255
Petrecca, Laura, 467
Petsch, Greg, 283
Phan, Michel, 145
Phillips, Don, 24
Phillips, Michael M., 103, 374
Phuc, Vu Tien, 72
Piech, Ferdinand, 552
Pierpoint, Stephen, 467
Piirto, Rebecca, 231
Pines, Daniel, 169, 171
Pinkston, Will, 361
Pirko, Tom, 560
Pischetsrieder, Bernd, 552
Platinin, Sergei, 233
Polegato, Mario Moretti, 161
Polgreen, Lydia, 130
Politkovskaya, Anna, 171
Pondy, Louis R., 337, 338
Pope, Kyle, 93
Popeil, Ron, 491
Porter, Eduardo, 237
Porter, Michael E., 7, 503, 504, 505, 508, 511, 512, 520, 530, 531
Posner, Michael, 288
Potacki, Joseph, 474
Power, Stephen, 68, 361, 367
Prahalad, C. K., 54, 70, 310, 311, 515, 518, 540, 541
Prestowitz, Clyde, 317, 318
Price, Christopher, 581
Pringle, David, 25, 325, 539, 574, 588
Pritchard, Marc, 472
Proctor, Paul, 549
Prokesch, Steven, 324
Protzman, Ferdinand, 361
Prystay, Cris, 206, 229, 489
Pucik, Vladimir, 543
Putin, Vladimir, 40, 43, 58, 150, 152, 171
Pynder, Richard, 163

Q

Qinghong, Zeng, 133
Quelch, John A., 13, 332, 471, 577
Quinlan, Joseph, 388
Quinlan, Michael R., 37
Quintanilla, Carl, 120, 219
Quraeshi, Zahir, 156, 457

R

Raghavan, Anita, 8, 165
Rahman, Bayan, 400
Rai, Saritha, 38, 40, 59, 223
Ramachandran, K., 229
Ramirez, Rafael, 423
Ramstad, Evan, 120, 309, 330, 472, 570
Rangan, U. Srinivasa, 23, 307, 309, 313, 519
Raphael, Therese, 182
Rappoport, Carla, 317, 318
Rappoport, Jon, 497
Ratliff, William, 72
Ravaud, René, 312
Rawsthorn, Alice, 97, 120, 167, 229
Ray, Alastair, 400
Reagan, Ronald, 170
Redstone, Sumner, 257

Reece, Barry L., 478, 479, 480, 481
Reed, Dan, 73
Regan, Gary, 349
Regev, Motti, 116
Reibstein, David, 472
Reichlin, Igor, 467
Reid, David, 412
Reid, Robert C., 245
Reiling, Peter A., 143
Reingold, Jennifer, 306
Reinhardt, Amy, 39
Reiter, Chris, 586
Reitman, Valerie, 403
Rhoads, Christopher, 59, 571
Riboud, Franck, 21, 247
Rice, Paul, 142
Richardson, Karen, 58
Richtel, Matt, 580
Rickard, Leah, 306
Ricks, David A., 547
Ridding, John, 331
Riding, Alan, 501
Riedman, Patricia, 582
Riehl, Mike, 467
Ries, Al, 247
Rifkin, Glenn, 472
Rigby, Elizabeth, 400, 432
Risher, Jeff C., 383
Ritzer, George, 122, 124
Roach, Loretta, 513
Roberts, Bruce, 351
Robertson, Thomas, 353
Robottom, David, 489
Robson, Victoria, 102
Roddick, Anita, 249, 419
Rodgers, Susannah, 389
Rodrigues, Marcele, 218
Roe, Mark J., 315
Roedy, William, 256, 436, 441
Rogers, Everett M., 134, 260
Rogers, Martha, 487
Rogge, Jacques, 494
Rohter, Larry, 32
Rohwedder, Cecilie, 212, 294, 400, 412, 419, 432, 490
Rokeach, Milton, 112
Rollins, Kevin, 507
Romero, Myles, 497
Romero, Simon, 425
Rondinelli, Dennis A., 267
Ronkainen, Ilkka A., 192, 193, 196, 197
Roos, Daniel, 553
Root, Franklin R., 153, 162, 293
Rose, John, 587
Rose, Rebecca, 223
Rose, Robert L., 219, 245, 516
Ross, Lester, 385
Rosser, Brad, 356
Rosso, Renzo, 120, 121, 229
Roth, Kendall, 547
Roth, Martin S., 115, 131
Roth, Terence, 47
Rothenberg, Randall, 445
Rothman, Randall, 5
Rouziès, Dominique, 131
Rowe, Brian, 312
Rugman, Alan M., 512, 513, 514, 530
Ruiminm, Zhang, 331
Russel, George, 96
Russell, David, 315
Russell, John, 245
Ryan, Leslie, 474
Ryans, John K., Jr., 221
Ryman, Anne, 193

S

Saatchi, Lord, 337
Sabac, Florin M., 175
Salgado, Ricardo, 84
Salmi, Mika, 257
Samli, A. Coskun, 222
Sanchanta, Mariko, 360, 472, 513
Sandemose, Aksel, 130
Sanders, Peter, 433
Sapsford, Jathon, 2, 243
Schaffer, Matt, 389
Schaninger, Charles M., 138
Scheele, Sir Nicholas, 323
Scheele, William, Jr., 324
Scheer, David, 582
Schill, Walter E., 311
Schlesinger, Jacob M., 378
Schrage, Elliot, 289
Schultz, Clifford J., 73
Schultz, Howard, 292, 299, 558
Schultz, Majken, 535
Schuman, Michael, 132
Schütte, Hellmut, 137, 340
Schwab, Charles M., 169
Schwartz, Jeffrey, 447
Schwartz, John, 204
Schwartz, Nelson D., 211
Schweitzer, Louis, 30
Sciolino, Elaine, 448
Scott, Edith, 518
Sculley, John, 295
Secunda, Eugene, 498
Sengupta, Subir, 131
Serafin, Raymond, 381
Sevastopulo, Demetri, 584
Severino, Rodolfo, 91
Shaef, Peter, 425
Shaiken, Harley, 61
Shane, Scott A., 129
Shannon, Claude, 569
Shansby, J. Gary, 248
Shapiro, Alan C., 42
Shapiro, Dan, 517
Sharma, Sumit, 403
Sharpe, Melvin L., 462
Shaw, Stephen M., 39
Shenon, Philip, 74
Sherin, Keith, 423
Sherman, Stratford, 538, 558
Sherwood, Joel, 47
Shih, Stan, 38-39
Shingo, Shigeo, 553
Shirouzu, Norihiko, 2, 19, 226, 256, 317, 367, 414, 539
Shiung, Albert, 239
Shockley, William, 569
Shriver, Jerry, 125
Shriver, Bobby, 557
Shuh Arnold, 99
Shultz, Howard, 34
Siddiqi, Moin A., 101
Siebel, Thomas, 185
Silva, Joshua, 350
Silver, Sara, 143, 343, 595
Silverman, Gary, 191, 578
Simison, Robert L., 354
Simon, Bernard, 256, 361
Simon, Hermann, 246
Simonian, Haig, 324, 361
Simpson, Glenn R., 59
Singer, Jason, 193
Sinha, Jayant, 352, 422
Sinha, Yashwant, 51
Sirhall, Larry, 478
Sisario, Ben, 158
Skinner, Jim, 38
Slagmulder, Regine, 367
Slocum, John W., Jr., 313
Slomanson, William R., 153
Slywotzky, Adrian, 38, 225, 554
Smith, Craig S., 152, 285, 290, 401
Smith, Douglas K., 427
Smith, Ethan, 299, 579
Smith, Jenna, 472
Smith, Jerald R., 45
Smith, N. Craig, 563
Smith, Tony, 143
Smith, Elliot Blair, 341
Smyser, Collin G., 383

Solo, Sally, 219
Sommer, Christian, 341
Son, Masayoshi, 593
Song, Meeyoung, 121
Sørensen, Torben Ballegaard, 252
Sorkin, Andrew Ross, 544
Sorrell, Sir Martin, 451
Spacey, Kevin, 495
Spagat, Elliot, 330
Spencer Jane, 39, 472
Spotts, Harlan E., 452
Squeo, Anne Marie, 590
Staiano, Edward, 201
Stallman, Richard, 582
Stamminger, Erich, 466, 467
Stanislaw, Joseph, 28, 48
Stanley, Bruce, 425
Stanley, Richard, 147
Stanley, T. L., 145
Stecklow, Steve, 55
Steenkamp, Jan-Benedict, 112, 250
Steinhauer, Jennifer, 396, 419
Steinmetz, Greg, 120, 219, 379
Stengel, James, 116, 191
Stepanowsky, Paula, 230
Stern, Gabriella, 452
Stern, Gary, 375
Sterngold, James, 420
Stewart-Allen, Allyson L., 234
Stobel, Klaus, 245
Stokes, Martin, 116
Stöttinger, Barbara, 383
Streiff, Christian, 566
Stringer, Kortney, 413
Stringer, Sir Howard, 366, 536, 537, 539, 544
Studer, Margaret, 306
Swartz, Jeff, 559
Swasy, Alecia, 378
Sylvers, Eric, 381

T

Taft, Ted, 506
Tagliabue, John, 30, 230, 535
Tahmincioglu, Eve, 296
Tait, Nikki, 219
Takada, Hirokazu, 137
Takahashi, Dean, 517
Takahashi, Toru, 542
Takeuchi, Hirotaka, 212
Tam, Pui-Wing, 368
Tamate, Mariko, 122, 452
Tan, Cheryl Lu-Lien, 4
Tarantino, Quentin, 3
Taub, Eric A., 330
Taylor, Alex, III, 231, 246, 338, 381
Taylor, Earl L., 332
Taylor, James, 349
Taylor, Paul, 360
Taylor, William, 11, 29, 361, 538, 545, 551
Tedeschi, Bob, 579, 587, 588
Templin, Mark, 255
Terazono, Emiko, 497
Terhune, Chad, 12, 337, 423
Thagesen, Rikke, 178
Thielen, Gunter, 552
Thompson, Nicholas, 351
Thornton, Dean, 392
Thorpe, George C., 421
Thurow, Roger, 81, 291, 450
Thurso, Lord, 394
Tichy, Noel, 538, 558
Tilley, Barry, 451, 452
Timmons, Heather, 425
Tippett, Michael, 222
Tkacik, Maureen, 145
Todman, Michael, 218
Tokunaka, Teruhisa, 374
Tomkins, Richard, 38, 498, 513
Torres, Craig, 61
Torvalds, Linus, 582, 583
Toy, Stewart, 396
Trachtenberg, Jeffrey A., 451, 512
Tran, Khanh T. L., 206
Trani, John, 304
Traub, Marvin, 410
Trofimov, Yaroslav, 38
Trotman, Alexander, 539
Trout, Jack, 247
Troy, Matt, 533
Tsang, Donald, 133
Tsui, Bonnie, 396
Tucker, Emma, 165, 167, 386
Tuckman Johanna, 85
Tuller, Lawrence, 501
Turner, Mimi, 257
Tylee, John, 457

U

Uchitelle, Louis, 304, 339
Underwood, Laurie, 432
Unger, Lynette, 250
Urban, Glen L., 208
Urry, Maggie, 325
Uva, Joe, 498

V

Vagts, Detlev, 166
Valle, Emerson Do, 218
van der Post, Lucia, 396
van Duyn, Aline, 537
Vanjoki, Ansii, 211
Varoli, John, 233
Vascellaro, Jessica, 580
Vence, Deborah L., 189
Verbeke, Lain, 530
Verity, John W., 188
Verschuren, Annette, 305
Verzariu, Pompiliu, 390
Villalonga, Juan, 110
Viscounty, Perry J., 383
Vlasic, Bill, 219
Vogel, Thomas T., Jr., 182
Voigt, Kevin, 122
Voinovich, Vladimir, 235
Von Braun, Wernher, 113
von Reppert-Bismarck, Juliane, 262, 267
Voyle, Susanna, 400
Vranica, Suzanne, 38
Vuursteen, Karel, 330

W

Wagoner, Rick, 303, 550
Wagstyl, Stefan, 43, 61, 398
Wahl, Grant, 6
Waits, Tom, 158
Walker, Ulrich, 361
Walsh, Nick Paton, 233
Waner, Fara, 414
Ward, Andrew, 330, 340, 560, 572, 578
Ward, Stephen, 568
Warner, Fara, 117
Warner, Melanie, 506
Waslekar, Sundeep, 229
Wassener, Bettina, 348
Waters, Richard, 507
Watson, Alexander, 180
Watson, Brian, 70
Webber, Alan M., 11, 29, 538, 545, 551
Weedfald, Peter, 445
Wei, Gao, 6
Weinberg, Peter, 43
Weinberger, Marc G., 452
Weise, Elizabeth, 143
Weisz, Pam, 351
Wells, Ken, 440-441
Wells, Melanie, 451, 460
Wentz, Laurel, 306, 350, 356
Werner, Helmut, 360
Wessel, David, 63, 379
Wessels, Maja, 346
Wetlaufer, Suzy, 334
Whalen, Jeanne, 43
Whelen, Tensie, 143

White, Erin, 189, 403, 419, 445, 451, 454
White, Gregory L., 43
White, Joseph B., 113, 239, 550, 555
Whitehorn, Will, 460
Whitehouse, Mark, 65
Whitwam, David, 29, 217, 218, 508, 538, 543, 550, 551
Wiebusch, Bruce, 351
Wiersema, Fred, 575
Wiggins, Jenny, 38, 299, 558
Wijm, Annemieke, 143
Wilhelm, Kathy, 39
Wilke, Jerry G., 245
Wilke, John R., 164, 388
Williams, Frances, 161
Williams, Michael, 553
Willigan, Geraldine E., 290
Willman, John, 118, 133, 325, 329, 330
Wilson, Jeff, 501
Winestock, Geoff, 38, 291
Wingfield, Nick, 360, 401, 579, 594
Winslow, Ron, 306
Winterhalter, Jürgen, 246
Witkowski, Terrence H., 557
Wolf, Julie, 182
Wolf, Martin, 75
Womack, James P., 553
Won, Grace, 170
Wonacott, Peter, 55, 191, 239, 264
Wong, Karen, 205
Woo-Choong, Kim, 301
Woodruff, David, 550
Woodside, Arch G., 113
Woodyard, Chris, 256, 495
Wooldridge, Adrian, 6, 222, 231, 264
Worthley, Reginald, 115
Wozniak, Steve, 570
Wright, Robert, 425
Wui, Yu Wui, 39
Wynter, Leon E., 450

Y

Yajima, Hiroshi, 226
Yang, Jerry, 593
Yang, Michael, 302
Yang, Yuanqing, 469
Yasin, Yevgeny, 43
Yavas, Ugur, 156, 457
Yee, Amy, 577
Yeh, Andrew, 223
Yeltsin, Boris, 40, 150
Yergin, Daniel, 28, 48
Yi, Wu, 75
Yigit, Kaan, 257
Ying, John, 9
Yip, George S., 542
Yongtu, Long, 47
Yoshino, Michael Y., 23, 307, 309, 313, 519
Young, Allan, 513
Young, Andrew, 289
Young, Jeffrey R., 59
Yu, Roger, 566
Yudashkin, Valentin, 233

Z

Zachary, Pascal, 290, 518
Zambello, Ermor, 88
Zambrano, Lorenzo, 192
Zamiska, Nicholas, 26
Zandpour, Fred, 453, 454
Zatopke, Emil, 466
Zaun, Todd, 256, 374, 539
Zeien, Alfred, 332, 339
Zellner, Wendy, 413
Zennström, Niklas, 589
Zetsche, Dieter, 360, 381
Zhizhi, Wang, 447
Ziegler, Bart, 460
Ziemer, Jim, 246
Zietsche, Dieter, 381
Zif, J., 320
Zimmerman, Ann, 186, 403, 413
Zimmerman, James, 74
Zoellick, Robert B., 291
Zoepf, Katherine, 145
Zou, Shaoming, 10
Zuckerman, Laurence, 566
Zuykov, Sergei, 161

ÍNDICE DE TEMAS Y ORGANIZACIONES

7-Eleven, éxito en Japón de, 420-421

A

AAA (Asociación Americana de Arbitraje), 175
ABB, diseño de matriz, 550
Acer Inc., 38-39
Actitudes, 112
  estética, 114-117
  preferencias dietéticas, 117-118
  religión, 113-114
Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), 24, 77-78, 81
  código antidumping, 385-386
  código de valoración aduanera, 271
  prohibición de aranceles preferenciales, 270
  publicidad corporativa contra, 149
Acuerdo Multifibras (AMF), 51
Acuerdos
  comerciales multilaterales, 24
  comerciales preferenciales, 78-80
  de colaboración, 307
Acuerdo sobre los Aspectos Comerciales de los Derechos de la Propiedad Intelectual (TRIPS), 169
Adaptación del producto
  extensión de la comunicación, 349
  y de la comunicación (adaptación dual), 349-350
Adaptación/precios policéntricos, 381-382
Adidas
  patrocinio de los Yanquis de Nueva York, 495
  publicidad, 466-467, 494
Administración de la relación con el cliente (CRM), 187
Adolescentes globales, 229
Adquisición, 418. *Vea también* Inversión
Advanced Micro Devices (AMD), demanda antimonopolio contra Intel, 168
AECs (aranceles externos comunes), 79
África, mercado regional, 102-105
AFTA (Área de Libre Comercio ASEAN), 91
Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada de la Defensa (DARPA), 570
Agencias, 449
  de servicio completo, 442
Agente, 400
  de exportación del fabricante (MEA), 274
  trabajar con, 407-410
Agentes
  de compras extranjeras, 273
  de exportación, 273
  de flete, 274
  de ventas, 486
Airbus, frente a Boeing, 564-566
Alemania
  acuerdo de cielos abiertos con Estados Unidos, 379
  BASF, publicidad, 456
  BMW. *Vea* BMW
  exportaciones, 63
  pegamento Henkel Loctite, 347
  regulaciones gubernamentales de precios, 379
  Volkswagen. *Vea* Volkswagen
Alianzas estratégicas, 307. *Vea también* Sociedades estratégicas globales (GSPs)
  internacionales, 307
Almacenamiento, 424
Almacenes de datos, 188
Alternativas estratégicas en el marketing global, 345-347
  adaptación del producto y de la comunicación (adaptación dual), 349-350
  adaptación del producto-extensión de la comunicación, 349
  extensión del producto y de la comunicación (extensión dual), 347
  extensión del producto-adaptación de la comunicación, 348-349
  invención de productos, 350-351
  selección de una estrategia, 352
Allied Domecq Quick Service Restaurants, 296
Amazon.com, 578, 580
América Central, Área de Libre Comercio de las Américas (FTAA), 90, 108
América del Norte
  Área de Libre Comercio de las Américas (FTAA), 108-109
  mercado regional, 80-84
América del Sur, Área de Libre Comercio de las Américas (FTAA), 90, 108
América Latina
  Área de Libre Comercio de las Américas (FTAA), 90, 108
  Barbie, 144
  concurso Numeromanía de PepsiCo, 470
  investigación de mercados, 205
  marketing de productos industriales, 500-501
  mercado regional, 84-90
Amway, 403
Análisis
  comparativo de datos de investigación, 211-212
  de conglomerados, 209
  de factores, 208
  de las partes interesadas, 557
  de varianza (ANOVA), 208
  emic, 213
  etic, 213
Analogía, 212
Antiglobalización, 31, 557
Antimonopolio, 147, 164-168
Anuncios espectaculares, 492-494
Apalancamiento, 28-30
  economías de escala, 29
  estrategia global, 30
  transferencias de experiencia, 29
  utilización de recursos, 30
Apple Computer
  fundación, 570
  iPod, 589
  iTunes Music Store, 577
  licencia, 295
  tiendas Apple, 404

Arancel
de columna única, 270
de doble columna, 270
preferencial, 270
Aranceles, 265, 270-273
antidumping, 272
arancel de columna única, 270
arancel de doble columna, 270
arancel preferencial, 270
aranceles europeos sobre importaciones de calzado asiático, 258, 262
aranceles externos comunes (AECs), 79
barreras no arancelarias (NTBs), 32, 267
derechos de aduana, 272
dumping, 272
gravámenes variables a la importación, 273
impuestos compensatorios (CVDs), 272
recargos transitorios, 273
Sistema Arancelario Armonizado (HTS), 266, 270, 271
tasas impositivas para importaciones estadounidenses, 270
Arbitraje, 174
Área de libre comercio (FTA), 79
Área de Libre Comercio ASEAN (AFTA), 91
Área de Libre Comercio de las Américas (FTAA), 90, 108-109
Área Económica Europea (EEA), 96
Área Europea de Libre Comercio (EFTA), 96
Argumento
emocional, 447
publicitario, 447
racional, 447
ASEAN (Asociación de Naciones del Sureste Asiático), 91-92
Asesinos de categorías, 413, 417
Asia. *Vea también* China; Japón; Corea del Sur
Barbie, 144-145
condiciones laborales de las fábricas, 288-290
difusión de innovaciones, 136-137
eBay, 593
investigación de mercados de Wal-Mart, 191
marketing de Coca-Cola, 205-206
Nestlé, correo directo, 489
sociedades estratégicas globales, alianza con competidores globales, 311-312
Ask.com, 595
Asociación Aduana-Comercio Contra el Terrorismo (C-TPAT), 280
Asociación Americana de Arbitraje (AAA), 175
Asociación Centroeuropea de Libre Comercio (CEFTA), 98-99
Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), 91-92
Audio simultáneo, 584
Australia, regulación de la publicidad del tabaco, 446
Automatización de la fuerza de ventas (SFA), 187
Automóviles
captan a la Generación Y (Gen Y), 255
colocación de productos, 495-497
diferencias de precios en la UE, 376
dirección de las acciones de fabricantes automotrices al mercado estadounidense con la oferta de SUVs, 238-239
evaluación de producto-mercado, 244
exportaciones automotrices hindúes, 269
ganancias en el mercado estadounidense de fabricantes automotrices japoneses en la década de 1980, 5
investigación de mercados de SUVs, 210-211
productores esbeltos y productores masivos estadounidenses, 555-556
Smart, 360-361
telemática, 586
Avon, 403

B

Balanza de pagos, 61-63
Banco Chase Manhattan, posicionamiento basado en la cultura del consumidor global, 252
Banda ancha, 583-584
Bang & Olufsen, posicionamiento basado en la cultura del consumidor global, 252
Bangladesh, 51
Banners, 579
Barbie, 143-145
Barreras no arancelarias (NTBs), 32, 267
BASF, publicidad, 456
Bath & Body Works, competencia con Body Shop, 249, 419
Bayer, 167
Bayerische Motoren Werke. *Vea* BMW
Benetton, lema "United Colors of Benetton", 250, 253, 459
BERI (Business Environment Risk Intelligence), 150
Bertelsmann AG, 552
Bethlehem Steel, 169
Bienes del mercado gris, 383-385
Blockbuster Video
como asesino de categorías, 417
entrada en Japón, 206
Bluetooth, 585
BMW, 9
fortaleza de la marca, 329
posicionamiento de, 248
targeting, 240, 246
Body Shop, competencia con Bath & Body Works, 249, 419
Boeing, 21, 24
frente a Airbus, 564-566
sociedad estratégica global con Japón, 312-314
BP PLC, l72
responsabilidad social corporativa, 560
Brasil
antimonopolio, 164
Bridgestone Firestone Brasil, servicio al cliente, 483
competidores de Nestlé, 57
distribución de Nestlé, 402
economía, 52
BRIC (Brasil, Rusia, India y China), 40

base de proveedores e infraestructura/logística, frente a Estados Unidos y la UE, 422
mercados de productos, frente a Estados Unidos y la UE, 352
Bridgestone/Firestone
propaganda negativa, 458
servicio al cliente en Brasil, 483
BRL Hardy, 242
Budweiser, 161
Burberry, 3
buscadores, 571
Ask.com, 595
publicidad de búsqueda pagada, 579
Business Environment Risk Intelligence (BERI), 150

C

Cadenas de suministro, 421-423
Cadenas de valor, 5, 421-423
de ensambladores, 554-555
hacia abajo, 555-556
CAF (factor de ajuste monetario), 372
Café
de comercio justo, 142-143
influencia del marketing en el consumo de, 139
Cámara Internacional de Comercio (ICC), 175
CAN (Comunidad Andina), 86-87
Canadá
Imax Corporation, 369
prohibición de MMT, 153
Canal(es) de distribución, 398
de productos y servicios de consumo, 401-405
establecimiento, 407-410
objetivos, 399-400
productos industriales, 405-406
productos y servicios de consumo, 401-405
terminología y estructura, 400-401
trabajo con intermediarios de canal, 407-410
Capitalismo
centralmente planeado, 46-50
de mercado, 45
Capítulo 89, Sistema Arancelario Armonizado (HTS), 270-271
Características de las innovaciones, 135
Carta de crédito (L/C), 277
Cartel, 167
Catálogos, 489-491
Categorías de adoptantes, 135-137
Caterpillar, 13, 27
área de libre comercio entre Canadá y Chile, 79
problemas de fluctuación monetaria en la década de 1980, 478
CCG (Consejo de Cooperación del Golfo), 100-102
CEFTA (Asociación Centroeuropea de Libre Comercio), 98-99
Celebridades, y colocación de productos, 495-496
Cemex, 192
Censura de los Rolling Stones en China, 46
Centro de distribución, 424
Centros
comerciales de tiendas de rebajas, 414
de atención telefónica, 280-283
regionales de dirección, 546-547
Cerveza Corona Extra
efecto del país de origen, 342
empaque, 343
CFR (costo y flete), 371
CFTA (Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá), 82
CI (circuito integrado), 570
Ciberocupación, 580
CIF (costo, seguro Y flete) en puerto de destino convenido, 371
CIJ (Corte Internacional de Justicia), 154
Circuito integrado (CI), 570
Citicorp, 21
Club de bodega, 413
Coach, 184, 189
Cobertura, 67-68
Co-branding, 333
Cobros documentarios, 278-279
Coca-Cola, 10-13, 15
empaque, 343
India, 47
marcas, 329-330
marketing para Singapur, 205-206
Minute Maid, 7
patrocinio de los Juegos Olímpicos de Beijing, 494
producto y marca globales, 337
propaganda negativa, 458
Vitango, 55
Código de ética, 558
Código de Napoleón de 1804, 157
Colaboración, 518
Colgate-Palmolive
cuestiones antimonopolio en Brasil, 164
estrategia de innovación de productos, 351
Colocación de productos, 495-498
Color, asociaciones con el, 115
Combination branding, 333
Combustion Engineering, 8
Comercialización asistida, 405
Comercio
acuerdos comerciales preferenciales, 78-80
Área de Libre Comercio de las Américas (FTAA), 90, 108-109
Asociación Centroeuropea de Libre Comercio (CEFTA), 98-99
café de comercio justo, 142-143
de compensación, 392
de mercancías, 62-65
de mercancías y servicios, 63-65
de servicios, 62-65
justo, café de, 142-143
móvil (m-commerce), 585
relaciones comerciales normales (NTR), 270-271
tratado de libre comercio. *Vea* Tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN)
zonas de libre comercio (ZLC), 265
Comercio electrónico
global, 576-579
móvil (m-commerce), 585
Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (UNCITRAL), 175
Comisión Europea, 164. *Vea también* Unión Europea (UE)
aranceles sobre calzado asiático, 258, 262
frente a Microsoft, 146, 151, 166
política antidumping, 386
Comité de las Organizaciones Agrícolas Profesionales y la Confederación General de las Cooperativas Agrícolas (COPA-COGECA), 81
Commercial Fan Moteur (CFM) International, 312
Competencia
central, 540-541

efecto del comportamiento competitivo en el precio, 380
fuerzas que influyen en la, 503-507
global, 518-520
industrias relacionadas y de soporte, 522
hipercompetencia, 526-531
modelo de las cinco fuerzas, 503
posible competencia y targeting, 239-240
posicionamiento, 249-250
rivalidad entre competidores, 507
Compra de contrapartida, 391
Computadora personal (PC), 570
Computadoras. *Vea también* Tecnología
abastecimiento de laptops, 368
Acer Inc., 38-39
Advanced Micro Devices (AMD) demanda antimonopolio contra Intel, 168
banda ancha, 583-584
comercio electrónico, 576-579
computadora personal (PC), 570
demanda de Sun Microsystems contra Microsoft, 146, 151
eBay en Asia, 593
Ley de Moore, 570
mundo cibernético transnacional, 44
One Laptop per Child (Una laptop por niño), 55-56
patentes de software, 163
posicionamiento basado en el consumidor global de alta tecnología, 251
revolución digital, 569-571
rivalidad entre competidores, 507
software de fuente abierta, 582-583
Comunicación
colocación de productos, 495-498
comunicaciones integradas de marketing (IMC), 434
decisiones sobre medios globales, 454-457
estilos de comunicación estadounidenses, 123
idioma y, 118-122
influencia de las mejoras en el marketing global, 26
marketing directo, 487-493
promoción de ventas, 469-476
propaganda , 457-463. *Vea* Relaciones públicas y propaganda
Comunicaciones integradas de marketing (IMC), 434
Comunidad Andina (CAN), 86, 87
Comunidad de Desarrollo del África Austral (SADC), 105
Comunidad Económica de Estados de África Occidental (ECOWAS), 102-105
Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM), 89-90
Concentración en países
y diversificación en mercados, 321
y mercados, 320
Condiciones
de la demanda, 521-522
de los factores, 520-521
habilitadoras, 241
Confiscación, 153
de activos, 153-154
Consejo Administrativo de la Defensa Económica (CADE), 164
Consejo de Cooperación del Golfo (CCG), 100-102
Consten, 166
Contenerización, 427
Convención de París, 161
Convención Internacional para la Protección de la Propiedad Industrial, 161
Convergencia, 572-573
Copyrights, 158-163
Corea del Sur
acceso a tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), 568
estrategias de cooperación (chaebol), 318-319
futuro digital, 572
Corporación de Internet para la Asignación de Nombres y Números (Icann), 571
Corporación de ventas extranjeras (FSC), 263
Correo directo, 488-489
Corrupción, 169-173
Corte Europea de Justicia, 177-178
Corte Internacional de Justicia (CIJ), 154
Cosmed, 221
Cosméticos
Japón, 201
segmentación del mercado de cosméticos global, 220, 223
ventas de puerta en puerta, 403
Costo, seguro y flete (CIF) en puerto de destino convenido, 371
Costo y flete (CFR), 371
Costos
de los factores de la subcontratación, 282-283
meta, 367-368
Creativos, 448
Crecimiento orgánico, 418
Crédito documentario, 277-278
Creencias, 112
estética, 114-117
preferencias dietéticas, 117-118
religión, 113-114
Criterio de autorreferencia (SRC), 132-133
CRM (administración de la relación con el cliente), 187
C-TPAT (Asociación Aduana-Comercio Contra el Terrorismo), 280
Cuba
confiscación de activos, 153
Ley para la Libertad y la Solidaridad Democrática Cubanas, 180-182
Cuenta
corriente, 62
de capital, 62
Cultura, 110-112
actitudes, creencias y valores, 112
aspectos culturales de la publicidad, 450-454
criterio de autorreferencia (SRC) y percepción, 132-133
cultura de contexto alto y bajo, 125-126
de contexto alto, 125-126
de contexto bajo, 125-126
definición de, 111
estética, 114-117
idioma y comunicación, 118-122
impacto del marketing en, 122-125
implicaciones de marketing en los entornos culturales, 137-139
nacionalidad de la alta dirección, 538-540
nacionalidad de la fuerza de ventas, 483-486

posicionamiento basado en la cultura del consumidor extranjero (FCCP), 248, 253
posicionamiento basado en la cultura del consumidor local (LCCP), 253
preferencias dietéticas, 117-118
religión, 113-114
segmentación étnica, 235-237
subculturas, 112
teoría de la difusión, 134-137
tipología cultural de Hofstede, 126-131
Cultura de consumo, 110-112
actitudes, creencias y valores, 112
estética, 114-117
idioma y comunicación, 118-122
impacto del marketing en la cultura, 122-125
implicaciones de marketing en los entornos culturales, 137-139
posicionamiento basado en la cultura del consumidor global (GCCP), 112, 250-253
preferencias dietéticas, 117-118
religión, 113-114
teoría de la difusión, 134-137
Culturas
colectivistas, 127, 130
individualistas, 127, 130
Cuota, 267
CVDs (impuestos compensatorios), 272

CH

Chaebol, 318-319
Champagne, restricción propuesta de uso del nombre, 159
Cherry picking (elección selectiva), 409
Chevron, 29
Chile, expropiación de las empresas de cobre, 154
China
adquisición de HomeWay por Home Depot, 305
aranceles sobre exportaciones de calzado a Europa, 258, 262
balanza de pagos, 63
capta a los visitantes a las Olimpiadas, 239
crecimiento de las exportaciones, 262
devaluación del yuan, 65
eBay, 593
economía, 52
empresas conjuntas, 300-301
Encuesta de Valores Chinos (CVS), 128
exportaciones, 63-64
exportaciones de muebles, 264-265
FedEx, 425
fortaleza monetaria, 74-75
investigación de mercados de Wal-Mart, 191
Lenovo Group, 468-469, 472
localización de ejecuciones de anuncios, 447
marcas locales, fortaleza de las, 331
marketing de whisky escocés, 434
muestreo de champú de Procter & Gamble, 473
necesidad de mejores PR, 463
patrocinio de Coca-Cola de los Juegos Olímpicos de Beijing, 494
regulación de la publicidad del tabaco, 446
Regulaciones Antidumping y Antisubsidios de marzo de 1997, 385
relaciones comerciales normales (NTR), 271
segmentación por población, 228
sentimiento antiglobalización en Estados Unidos, 31
socialismo centralmente planeado, 46-47
South African Breweries/SABMiller en China, 324-325
Starbucks la Ciudad Prohibida, 293
tamaño del segmento y potencial de crecimiento, 238
uso de Internet, 576
Chrysler, 16

D

D'arcy Massius Benton & Bowles (DMBB), 231
Daimler-Benz, 16
DaimlerChrysler
automóvil Smart, 360-361
oportunidades de marketing en países menos desarrollados (LDCs), 55
DARPA (Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada de la Defensa), 570
DATA (deuda, SIDA, comercio, África), 60
Datos primarios, 199
Datos secundarios, 197
DDP (entregado derechos pagados), 370
Decisión de suministro, 280
Decisiones sobre medios, 454-457
globales, 454-457
Deep Blue, 460
Déficit comercial, 62
Dell, 220
meta, 507
método de ventas directas, 407
ventaja competitiva, 507
Derecho
ad valorem, 272
específico, 272
Derecho internacional, 154-157
ley común frente a derecho civil, 155-156
ley islámica, 156-157
privado, 155
público, 155
Derechos
de aduana, 272
humanos, condiciones laborales, 288-290
Desarrollo de escalas, investigación de mercados, 206-207
Descreme del mercado, 364-365
Desplazamiento en series de tiempo, 212
Desvío comercial, 392
Devaluación, 65
Devolución de impuestos, 280
DHL, *offshoring*, 281
Diageo, 67
Diferenciación, 509
focalizada, 509
Dilema del innovador, 574
Dinamarca, choque con el Medio Oriente, 110, 130
Dirección de arte, 448
Discriminación de precios, 386
Disney (Walt Disney Company)
Disneyland París, 195-196
promoción Magical Journey, 470
Distancia del poder, 127, 130
Distribución de cupones, 473-475
Distribución física, 398, 421-423
almacenamiento, 424
gestión de inventarios, 423

gestión logística, 428
procesamiento de pedidos, 423
transporte, 424-428
Distribuidor, 400
de exportación, 274
Diversificación en países y concentración en mercados, 321
Dormont Manufacturing, 346
DOScapital, 47
Dove, "Campaña por la belleza real", 250
Dumping, 272, 385-387
DuPont, 163

E

Eastman Kodak Company
búsqueda de ventaja competitiva en el siglo XXI, 533-534
controversia comercial con Fuji Photo Film, 158
convergencia, 573
eBay
en Asia, 593
marketing peer-to-peer (p-to-p), 401
Economía
de escala, 29
de Venezuela, 53
mundial, 41-44
organizaciones económicas regionales, 176-177
Economía de los países de la antigua Unión Soviética, 51
Economías de escala, 29
Economías de reciente industrialización (NIEs), 53
Economist Intelligence Unit (EIU), 150
ECOWAS (Comunidad Económica de Estados de África Occidental), 102-105
Ecuación de valor, 5
Ecuador, industria de las flores cortadas, 54
EDUN Apparel, 60
EEA (Área Económica Europea), 96
Efecto del país de origen, 341-342
EFTA (Área Europea de Libre Comercio), 96
EIU (Economist Intelligence Unit), 150
Ejecución creativa, 448
Electrónica
convergencia, 573
economías de escala, 29
posicionamiento basado en el consumidor global de alta tecnología, 251
revolución de la información, 25
televisores de pantalla plana, 326, 330
Eli Lilly and Company, 19
Élite global, 229
Emacs, 582
EMC (empresa administradora de exportaciones), 273
Empaque, 342-345
estética, 344-345
etiquetado, 343-344
Empresa
de relaciones, 319
multinacional, 21
Empresa administradora de exportaciones (EMC), 273
Empresas conjuntas, 298-301
Enfoque, 7
Enmienda Byrd, 385
Entorno legal
antimonopolio, 147, 164-168
demanda de Sun Microsystems contra Microsoft, 146, 151
derecho internacional, 154-157
fallo de la Comisión Europea contra Microsoft, 146, 151, 166
juegos de apuestas por Internet, 183
jurisdicción, 157-158
licencia y secretos comerciales, 167,169
litigio, 173-176
mayor número de abogados per cápita, 173
propiedad intelectual, 158-163
resolución de conflictos/solución de controversias, 173-176
soborno y corrupción, 169-173
Entorno político, 147-154
estados-nación y soberanía, 147-148
riesgo, 148-154
suministro, 284-285
Entorno regulador, 176-178
Entrevistas personales, 203
Equivalencia, 213
escalar, 207
Escalada de precios, 372
de exportación, 368-369
Escalamiento multidimensional (MDS), 208-210
Escalas en investigación de mercados, escalamiento multidimensional (MDS), 208-210
Escucha activa, 482
Eslovenia, marcas, 342
Estados Unidos (E.U.A.)
acuerdo de cielos abiertos con Alemania, 379
Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá (CFTA), 82
aranceles de importación, 270
balanza de pagos, 62
base de proveedores BRIC y comparación de infraestructura y logística, 422
centros comerciales de tiendas de rebajas, 414
Código Comercial Uniforme (UCC), 156
Comisión Federal de Comercio, 164
cupones, 474
dirección extranjera de puertos estadounidenses, 425-426
dólar frente al yen, 374
Enfoque de McDonald's en el mercado estadounidense, 37-38
Enmienda Byrd, 385
Estilos de comunicación estadounidenses, 123
exportaciones, 267
fabricantes automotrices captan el mercado estadounidense con SUVs, 238-239
Ley de Comercio y Aranceles de 1984, 272
Ley de Etiquetado de Automóviles Estadounidenses, 344
Ley de la Doctrina del Estado, 154
Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), 170-171
Ley para la Libertad y la Solidaridad Democrática Cubanas, 180-182
Ley Uniforme de Secretos Comerciales (UTSA), 169
leyes de patentes, 162
mercado regional de América del Norte, 80-84
mercados de productos, frente a los países BRIC, 352

precio de las exportaciones a Europa, 375
Puerto de Nueva York, 427
Sección 482 del Código de Rentas Internas, 397
subsidios al azúcar, 290-291
sueldo de directores generales, 560
Estados-nación y soberanía, 147-148
Estatus de nación más favorecida. *Vea* Relaciones comerciales normales (NTR)
Estée Lauder, capta a la clase media emergente, 220, 223
Estética, 114-117
del empaque, 344-345
Estrategia
creativa, 445
de clientes, 480
de desarrollo de mercados, 4
de diversificación, 4
de expansión de mercado, 320-321
de mantenimiento de mercado, 375
de precios de penetración de mercado, 365
de presentación, 480
de producto, 479
de relaciones, 478
global, 30
estructura, y rivalidad de las empresas, 523-524
de adaptación, 345-347
adaptación del producto y de la comunicación (adaptación dual), 349-350
adaptación del producto-extensión de la comunicación, 349
extensión del producto-adaptación de la comunicación, 348-349
de extensión, 345-347
adaptación del producto-extensión de la comunicación, 349
extensión del producto y de la comunicación (extensión dual), 347
extensión del producto-adaptación de la comunicación, 348-349
Estrategias de entrada al mercado, 292-293
globales (GSPs)
inversión, 297-306
licencia, 293-297
sociedades estratégicas. *Vea* Sociedades estratégicas globales
Estrategias genéricas para crear ventaja competitiva, 508-512
Estructura
corporativa geográfica, 547-548
de división de productos, 547-548
Etapas de desarrollo del mercado
implicaciones de marketing de las etapas de desarrollo, 60-61
La Triada, 60
oportunidades de marketing en LDCs y países en desarrollo, 53-56
países de altos ingresos, 57-59
países de bajos ingresos, 50-51
países de ingreso medio bajo, 52
países de ingreso medio-alto, 52-53
Ética
responsabilidad social corporativa, 557-562
soborno y corrupción, 169-173
Etiquetado, 343-344
Euro, 96
Euroconsumer: Marketing Myth or Cultural Certainty? The, 231-232
Europa
Barbie, 144
McDonald's, 36-37
mercado regional, 93-99
regulación de la publicidad del tabaco, 446
Eurozona, 96
Evaluación de nuevos productos, 356
Evasión de la incertidumbre, 127, 130
Expatriados, 477
nacionalidad de la fuerza de ventas, 483-486
Exportaciones
actividades de exportación organizacional, 260-261
apoyo gubernamental de las, 263-265
aranceles. *Vea* Aranceles
dumping, 272
financiamiento y métodos de pago, 276-279
incentivos fiscales, 263
muebles chinos, 265
nivel de las exportaciones estadounidenses, 267
organización en el mercado nacional, 276
organización en el país del fabricante, 275-276
políticas nacionales de exportación e importación, 261-269
posibles problemas de exportación, 261
principales exportadores del comercio mundial de mercancías, 63-64
principales participantes exportadores, 273-274
un día en la vida de un coordinador de exportaciones, 268
ventas de exportación frente a marketing de exportación, 259-260
Exportadora cooperativa, 274
Exposición
cambiaria, 67-68
económica, 67
Expropiación, 153
Extensión
del producto y de la comunicación (extensión dual), 347
del producto-adaptación de la comunicación, 348-349
Extensiones
de línea, 354
de marca, 334
ExxonMobil, 16

F

Fabricante automotriz AvtoVAZ, 300
Factor de ajuste monetario (CAF), 372
Factura pro forma, 277
Falsificación, 159
FAS (Franco al costado del buque) en puerto de destino convenido, 371
FCA (franco transportista), 371
FCPA (Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero), 170-171
FedEx, éxito en China, 425
Feminidad, 127
Feria comercial, 260
FGI (Foro de Gobierno de Internet), 572

Fidelidad inalámbrica (Wi-Fi), 585
Fijación de precios, 387-388
Filosofía de venta personal, 478
Finanzas internacionales, 65-66
  exposición cambiaria, 67-68
  exposición económica, 67
  paridad del poder adquisitivo (PPA), 66
FOB (franco a bordo) en puerto de destino convenido, 371
Focalización de costos, 511
Fondo Monetario Internacional, Balance of Payments Statistics Yearbook, 62
Ford Motor Company, 28
  adquisición de Jaguar, 323-324
  integración de las operaciones norteamericanas y europeas, 548
  propaganda negativa, 458
Foro de Gobierno de Internet (FGI), 572
Foster's Brewing Group, posicionamiento basado en la cultura del consumidor, 253
Francia
  Disneyland París, 195-196
  futuro digital, 572
  JCDecaux, 493
Franco a bordo (FOB) en puerto de destino convenido, 371
Franco al costado del buque (FAS) en puerto de destino convenido, 371
Franco transportista (FCA), 371
Franquicia, 296-297, 418
FSC (Corporación de ventas extranjeras), 263
FTAA (Área de Libre comercio de las Américas), 90, 108-109
Fuerzas restrictivas, 30-32
Fuji Photo Film
  controversia comercial con Kodak, 158
  publicidad de imagen y apoyando una causa, 459

G

G-7 (Grupo de los Siete), 58
G-8 (Grupo de los Ocho), 58
Gap, 14-15, 22-23
Garantía expresa, 345
Garantías, 345
GATT. *Vea* Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)
GCCP (posicionamiento basado en la cultura del consumidor global), 112, 250-253
Generación Y (Gen Y), captada por fabricantes automotrices, 255
General Electric (GE)
  ética, 558
  exposición monetaria, 67
  liderazgo, 538
  sociedad con Commercial Fan Moteur (CFM) International, 312
General Motors (GM), 22
  demanda de Volkswagen contra, 158
  empresas conjuntas rusas, 300
  organización de la estructura global, 550
  targeting, 255
Geox, 161
Gerber, iniciativa de globalización, 306
Gestión de inventarios, 423
Gestión logística, 428
Gillette, 12
  posicionamiento, 248
  productos y marcas globales, 332
Giros, 278-279
Globalización, 6-9
  oposición a la, 31-32, 557
Gobierno
  papel en el entorno competitivo, 525
  riesgo político. *Vea* Riesgo político
Google, 571
GPS (sistema de posicionamiento global), 588
Gran idea, 445
Grandes mercados emergentes (BEMs), 50
Gravámenes variables a la importación, 273
Grupo Danone, 21, 247
Grupo de los Ocho (G-8), 58
Grupo de los Siete (G-7), 58
GSPs. *Vea* Sociedades estratégicas globales
Guerra de Irak, 100
Guerra del Golfo Pérsico, 100
Guerras de consolas de videojuegos, 359-360

H

Halliburton, propaganda negativa, 458
Hardy (BRL Hardy), 242
Harley-Davidson, 14
  estrategia de targeting, 245-246
Heinz, publicidad adaptada, 451-452
Heritage Foundation, 48
Hermès, 55
Hershey, 545
Hipercompetencia, 526, 531
Hipermercados Carrefour, 431-432
Hipermercados, 413
  Carrefour, 431-432
Hoja de cálculo, 570
Home Depot, en China, 305
Home Shopping Network (HSN), 491
Honda, 8, 14, 23
  impacto de la fluctuación monetaria, 374
  segmentación psicográfica, 231
Hoover, 34
HSBC Holdings, 12
HTML (lenguaje de marcación de hipertexto), 571
HTS (Sistema Arancelario Armonizado), 266, 270-271
http (protocolo de transferencia de hipertexto), 571
Hyundai
  estrategia de marca, 298
  garantías, 345
  propaganda negativa, 458

I

IAC/InterActiveCorp, 57, 594-595
IBM, 9
  adquisición del negocio de PCs por Lenovo, 468
  publicidad de Deep Blue/juego de Gary Kasparov, 460
Icann (Corporación de Internet para la Asignación de Nombres y Números), 571
ICC (Cámara Internacional de Comercio), 175
Identificación de radiofrecuencia (RFID)
  Corea del Sur, 572
  futuro de la, 432-433
  gestión de inventarios, 423
Idioma, y comunicación, 118-122
  Citibank en China, 450
  comercio electrónico, 581
  McDonald's en China, 449
IED (Inversión extranjera directa), 297

IKEA
cadena de valor, 422-423
estrategia de marketing, 502-503
éxito en Japón, 513
responsabilidad social corporativa, 561
ventas minoristas globales, 416
Imagen de marca, 329
Imax Corporation, 369
IMC (comunicaciones integradas de marketing), 434
Importación paralela, 383
Importaciones
acciones gubernamentales para desalentar las, 265-267, 269
aranceles europeos sobre importaciones de calzado asiático, 258, 262
aranceles. *Vea* Aranceles
código de conducta, 288-290
devolución de impuestos, 280
gravámenes variables a la importación, 273
importación paralela, 383
políticas nacionales de exportación e importación, 261-267, 269
principales importadores del comercio mundial de mercancías, 63-64
seguridad, 280, 284
Impuestos, 151-152
aranceles. *Vea* Aranceles
compensatorios (CVDs), 272
corporativos y riesgo político, 152
incentivos fiscales a la exportación, 263
precios de transferencia, 388-389
Impulsores del modelo de marketing, 241
INB. *Vea* Ingreso nacional bruto
InBev, 248
Incoterms (Términos Comerciales Internacionales), 370-371
India
centros de atención telefónica, 281, 283
Coca-Cola, 47
economía, 51
entorno de los medios, 456
estrategia de innovación de productos de Thermax, 351
exportaciones automotrices, 269
McDonald's, 35-36
precios de Reeboks, 377-378
propaganda negativa de Coca-Cola y PepsiCo, 458
sector minorista, 415
segmentación por población, 229
sistema de distribución de energía, 56
tamaño del segmento y potencial de crecimiento, 238
Wal-Mart, 152
Índice Big Mac, 66
Índice de oportunidad digital, 568
Índice de Percepciones de Corrupción (IPC), 170
Industria farmacéutica, costos del desarrollo de productos, 26-27
Industrias
globales, 6-9
hipercompetitivas, 525-530
relacionadas y de apoyo, 522
Inflación, 376-378
Infomerciales, 491-492
Información
cualitativa, 199
cuantitativa, 199
Ingreso, segmentación por, 225-229
Ingreso nacional bruto (INB), 42
segmentación por, 225-227, 229
Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC), 90
Innovación(es), 350
características de las innovaciones, 135
continua(s), 354
difusión de las innovaciones en países de la Cuenca del Pacífico, 136-137
dinámicamente continua(s), 353
discontinua(s), 353
en ventas minoristas globales, 420-421
Integración global, fuerzas que influyen en la, 24-32
acuerdos comerciales multilaterales, 24
apalancamiento, 28-30
convergencia de las necesidades y los deseos del mercado, 25-26
costos de desarrollo de productos, 26-28
fuerzas restrictivas, 30-32
mejoras en el transporte y la comunicación, 26
revolución industrial, 25-26
tendencias económicas mundiales, 28
Intel, demanda antimonopolio de Advanced Micro Devices (AMD) contra, 168
Intento estratégico, 515-518
Intercambio electrónico de datos (EDI), 186
Intercomunicación Mundial para Acceso por Microondas (WiMax), 585
Internet, 570
Ask.com, 595
banda ancha, 583-584
comercio electrónico, 576-579
diseño e implementación de sitios Web, 579-583
eBay en Asia, 593
evolución de la, 570-571
inalámbrico, 585-586
juegos, 584
de apuestas, 183
nombres de dominio, 580
privacidad, 582
publicidad, 579
servicio telefónico, 588-590
tipos de sitios Web, 577
Intranet, 186
Introducción gradual, 122
Invención de productos, 345
Inversión, 297-306
empresas conjuntas, 298-301
inversión extranjera directa (IED), 297
participación en el capital, 301-306
Inversión extranjera directa (IED), 297
Investigación de mercados
América Latina, 205
análisis de datos, 208-212
control de las oficinas generales, 213-214
definición de, 192
definición del problema, 195-196
determinación del valor de la investigación, 198
diseño de la investigación, 198-207
examen de la disponibilidad de datos, 196-198
fuentes de información, 190-192
globales, 192-193
identificación del requerimiento de información, 195
investigación de mercados globales, 192-193
investigación formal de mercados, 192-195

medidor de audiencias, 203-204
presentación de los resultados, 213
proceso de investigación de mercados internacionales, 194
recolección de datos, 199-202
selección de la unidad de análisis, 196
sistema de información de marketing como un activo estratégico, 214
Investigación por medio de encuestas, 203
iPod, 589
Irlanda, 59
tecnología de la información, 59
ITOCHU Corporation, liderazgo, 538
iTunes Music Store, 577
ITV (televisión interactiva), 491-492

J

Jaguar, adquisición por Ford, 323-324
Japón
7-Eleven, 420-421
Barbie, 144
Blockbuster Video, 206
Comisión de Comercio Justo, 164
eBay, 593
estrategias de cooperación (keiretsu), 315-318
éxito de IKEA, 513
ganancias en el mercado estadounidense por fabricantes automotrices japoneses en la década de 1980, 5
Harley-Davidson, 245-246
konbini, 581
L'Oréal, 201
marcas de Coca-Cola, 330
marketing en la región Asia-Pacífico, 92-93
Ministerio del Comercio y la Industria Internacionales (MITI), 263
producción esbelta, 553-556
publicidad en medios de transporte, 493
revista Good Housekeeping, 119
sociedad estratégica global con Boeing, 312-314
Yahoo! Japón, 593
yen frente al dólar, 374
JCDecaux, 493
JCPenney, expansión minorista internacional, 415-416
Jerarquía de necesidades de Maslow, 138-139, 337-340
Johnson & Johnson, credos, 558, 567
Juegos
de apuestas por Internet, 182
de Internet, 183
guerras de consolas de videojuegos, 359-360
móviles, 588
Jurisdicción, 157-158

K

Keiretsu, 315-318
digital, 319
KFC, 114
Kodak
búsqueda de ventaja competitiva en el siglo XXI, 533-534
controversia comercial con Fuji Photo Film, 158
convergencia, 573
Konbini, 581
Kyocera, 406

L

L/C (carta de crédito), 277
L'Oréal
adquisición de Body Shop, 250
capta a la clase media emergente, 220, 223
Japón, 201
LDCs (países menos desarrollados), 52
oportunidades de marketing en, 53-56
LEGO Company, ventaja competitiva, 534-535
Lenguaje de marcado de hipertexto (HTML), 571
Lenovo Group, creación de publicidad a través del patrocinio, 468-469, 472
Leo Burnett Worldwide, 347
Letra de cambio, 278
a la vista, 278-279
cambio a plazo, 278-279
Levi Strauss, segmentación por género, 230, 232
Ley Compre lo Estadounidense de 1933, 267
Ley contra el juego Ilegal por Internet, 183
Ley de Comercio y Aranceles de 1984, 272
Ley de Etiquetado de Automóviles Estadounidenses, 344
Ley de Moore, 570
Ley de Pareto, 233
Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), 170-171
Ley de Sherman de 1890, 164
Ley de un solo precio, 363
Ley Helms-Burton, 180-182
Ley islámica, 156-157
Choque entre Dinamarca y el Medio Oriente, 110, 130
Ley Uniforme de Secretos Comerciales (UTSA), 169
Leyes. *Vea* Entorno legal
LG Electronics, 4
Libertad económica, 48-50
Licencia, 167, 169, 293-297
franquicia, 296-297
manufactura por contrato, 295-296
Liderazgo, 536-538
competencia central, 540-541
de marca global, 336
en costos, 508-509
nacionalidad de la alta dirección, 538-540
Linux, 582-583
Litigio, 173-176
Localizador uniforme de recursos (URL), 571
Logística del suministro, 284
Logística, 421-423
LVMH (Moët Hennessy-Louis Vuitton)
falsificaciones de Louis Vuitton, 162, 511
marketing de bienes de lujo, 394-396
utilidad operativa de Louis Vuitton, 511

M

Major League Soccer (MLS), 6
Manufactura por contrato, 295-296
Marcas, 328-329
agencias de publicidad, 444
co-branding, 333
combination o tiered branding, 333
comerciales, 158-163
definición de, 328
desarrollo de marcas globales, 335-337

globales, 331-335
y locales, 337-341
internacionales, 331
locales, 330-331
más valiosas del mundo, 335
matriz de producto-marca, 335
país de origen, 341-342
Marketing, 4
bienes de lujo, 394-396
comercialización asistida, 405
de empresa a consumidor (b-to-c o B2C), 400
de empresa a empresa (b-to-b o B2B), 400
de productos industriales en América Latina, 500-501
directo, 487-493
impacto en la cultura, 122-125
implicaciones de las etapas de desarrollo, 60-61
implicaciones de marketing de los entornos social y cultural, 137-139
oportunidades en LDCs y países en desarrollo, 53-56
posicionamiento basado en la cultura del consumidor global (GCCP), 112, 250-253
principios de, 5-9
problemas
en el Medio Oriente, 102
en la Unión Europea (UE), 96-98
región Asia-Pacífico, 92-93
uno a uno, 487
Marketing directo, 487-488
catálogos, 489-491
correo directo, 488-489
frente al marketing masivo, 487
medios de apoyo, 492-493
televisión, 491-492
Marketing global, 2-5
ambiente político, 147-154
concentrado, 245
definición y alcance del, 10-15
diferenciado, 246-247
entorno regulador, 176-178
estandarizado, 244-245
estrategia de marketing global (GMS), 10
fuerzas que influyen en el, 24-32
importancia del, 15-17
investigación de mercados. *Vea* Investigación de mercados
matriz de crecimiento de producto o mercado, 4
nuevos productos, 353-356
orientaciones de la administración, 17-23
principios de marketing, 5-9
tecnología de la información (TI), 185-190
MarketResearch.com, 198
Marks & Spencer (M&S), estrategia de marca privada, 416
Mars
marca global, 337
promociones de ventas, 470
Masculinidad, 127
Matriz
de crecimiento de producto o mercado, 4
de producto-marca, 335
Matsushita Electric Company, 29
Mattel, Barbie, 143-145
McDonald's Corporation, 13-14, 35-38
archivo comercial digital en línea, 578
China, 228
diseño organizacional, 548
Estados Unidos, 37-38
etiquetado en nutrición, 344
Europa, 36-37
Índice Big Mac, 66
mercado hindú, 35-36
propaganda negativa, 458
regla del 80/20, 233
McDonaldización de la cultura, 122, 124
M-commerce (comercio móvil), 585
MDS (escalamiento multidimensional), 208-210
MEA (agente de exportación del fabricante), 274
Mecca-Cola, 113
Medidor de audiencias, 203-204
Medio Oriente
anuncios en revistas árabes, 457
Barbie, 144
choque con Dinamarca, 110, 130
dirección extranjera de puertos estadounidenses, 425-426
ley islámica, 156-157
mercado regional, 99-102
problemas de marketing, 102
Medio Oriente y África del Norte (MENA), 102
Medios de apoyo, 492-493
Melodías de timbre, 587-588
MENA (Medio Oriente y África del Norte), 102
Mercado Común del Sur (Mercosur), 87, 89
Mercado
común, 80
forward, 65, 68
incipiente, 202
latente, 200
regional Asia-Pacífico, 91-93
spot, 65
Mercados
bloqueo gubernamental de, 265-267,269
de productos, 352
de productos, Estados Unidos y la UE frente a los países BRIC, 352
definición de, 5, 40
en la base de la pirámide (BDP), 54
etapas de desarrollo del mercado, 50-61
mercados base de la pirámide (BDP), 54
producto mercado, 241
Mercados regionales
África, 102-105
América del Norte, 80-84
América Latina, 84-90
Asia-Pacífico, 91-93
Europa, 93-99
Medio Oriente, 99-102
Mercosur (Mercado Común del Sur), 87, 89
México, crisis monetaria, 61
Microsoft
competencia con software de fuente abierta, 582
demanda de Sun Microsystems, 146, 151
fallo de la Comisión Europea contra, 146, 151, 166
investigación de mercados de Xbox, 191-192
leyes antimonopolio, 147
sistemas operativos, 570
Xbox 360/guerras de consolas de videojuegos, 359-360
Xbox Live, 584
Microsoft, Sun Microsystems demanda contra, 146, 151
Miller Brewing, problemas antimonopolio en Brasil, 164
Miniacerías Nucor, 333
Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI), 263

Minoristas especializados, 412
Minute Maid, 7
Miopía de la gerencia, 31
visión sobre la subcontratación, 282
Misión comercial, 260
Mitsubishi Group
estructura del keiretsu, 316
identidad como empresa japonesa, 539
Mittelstand, 188-189
MLS (Major League Soccer), 6
Mobil, 149
Modelo
buque insignia, 512-515
de diamante doble, 530
de las cinco fuerzas, 503
EPRG, 17
estandarizado o de extensión de marketing, 19-20
localizado o de adaptación de marketing, 21
Modelo de Venta Estratégico Consultivo, 478-483
Mondavi. *Vea* Robert Mondavi Corporation
Moneda
crisis mexicana, 61
china, fortaleza de la moneda, 74-75
devaluación y reevaluación, 65
efecto de los tipos de cambio sobre el precio, 373-376
euro, 96
exposición cambiaria, 67-68
financiamiento de exportaciones/métodos de pago, 276-279
iniciativas de ventas afectadas por las fluctuaciones monetarias, 478
pagos de exportaciones en efectivo por adelantado, 279
políticas discriminatorias de tipo de cambio, 269
tipos de cambio y suministro, 285-286
Moscow Bread Company (MBC), 404-405
Motorola, 34
sistema telefónico satelital Iridium, 201-202
Movimiento Slow Food, 124-125
MS-DOS (Sistema Operativo de Disco de Microsoft), 570
MTV, targeting, 256-257
Muestreo, 207, 472-473
Multimedia simultánea, 584
Mundo cibernético transnacional, 44
Música móvil, 587

N

Nacionalidad de la alta dirección, 538-540
Nacionalización, 153
Naciones Unidas
Corte Internacional de Justicia (CIJ), 154
índice de oportunidad digital, 568
National Football League (NFL) Europa, 6
Negociantes exportadores, 273
Nestlé, 7
agua embotellada Pure Life en Pakistán, 55
competidores en Brasil, 57
correo directo en Asia, 489
distribución en Brasil, 402
equipos de empaque internacionales, 343
exposición monetaria, 67
investigación telefónica, 190
marca global, 334
PowerGel, 205
segmentación por beneficios, 234-235
NFL (National Football League) Europa, 6
Nielsen Media Research, 193
encuesta a jugadores de videojuegos, 208
medidor de audiencias, 203-204
Nike
condiciones laborales de las fábricas, 289-290
defensa de las prácticas y políticas laborales, 460-461
publicidad internacional, 450
propaganda negativa, 458
segmentación por género, 230
Nintendo, guerras de consolas de videojuegos, 359-360
Niveles de saturación de producto, 60
No inventado aquí (NIA), Síndrome, 352
Nokia, 574
escala hipotética de investigación de mercados, 208-209
imagen y publicidad apoyando una causa, 459
liderazgo, 539, 541
segmentación psicográfica, 230-231
Novartis, 26
NTBs (barreras no arancelarias), 32, 267
NTR (relaciones comerciales normales), 270, 271
Nueva operaciones/nueva inversión, 302
Nuevos productos
departamentos de, 355-356
desarrollo, 354-355
evaluación de, 356
identificación, 353-354

O

Observación, como método de recolección de datos, 203-204
OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), 58-59
convención contra el soborno, 172
Offset, 391-392
Oficina Europea de Patentes, 162
Omnicom Group, 443
OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual), 160
One Laptop Per Child (Una laptop por niño), 55, 56
ONGs (organizaciones no gubernamentales), 557
Opción, 68
de compra, 68
OPIC, 151
Oportunidad, papel en el entorno competitivo, 524-525
Organización, 541-545
centros regionales de dirección, 546-547
de marketing global, 541
de matriz, 549-551, 553
diseño de matriz, 549-553
estructura de división internacional, 545-546
estructuras geográfica y de división de productos, 547-548
producción esbelta, 553-556
Organización Mundial de Comercio (OMC), 24, 63-64, 77-78
relaciones comerciales normales (NTR), 270-271
Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), 160

Organización Mundial de la Salud (OMS)
Convenio Marco para el Control del Tabaco, 495
subsidios al azúcar, 291
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 58-59
Organizaciones económicas regionales, 176-177
Organizaciones no gubernamentales (ONGs), 31, 557
Organizaciones publicitarias, 442, 444
Orientación
a corto plazo, 128
a largo plazo (LTO), 128
etnocéntrica, 19-20
geocéntrica, 22-23
policéntrica, 20-21
regiocéntrica, 21
Orientaciones de la administración, 17-23
etnocéntrica, 19-20
geocéntrica, 22-23
policéntrica, 20-21
regiocéntrica, 21

P

PAC (Política Agrícola Común), 264
País
de common-law, 155-156
de derecho civil, 155
Países
de altos ingresos, 57-59
de ingreso medio-alto, 52-53
de ingresos bajos, 50-51
de ingresos medio-bajos, 52
desarrollados, 52
postindustriales, 57
Países en desarrollo, 52
oportunidades de marketing en, 53-56
sociedades internacionales, 314-315
Países menos desarrollados (LDCs), 52
oportunidades de marketing, 53-56
Panel de consumidores, 203
Paridad del poder adquisitivo (PPA), 66
Parker Pen, 31
Parte interesada, 557
Participación en el capital, 301-306
Patagonia, responsabilidad social corporativa, 561
Patentes, 158-163
Patrocinio, 493-495
Lenovo Group, generación de publicidad a través del patrocinio, 468-469, 472
Patrones de desarrollo organizacional internacional, 545
centros regionales de dirección, 546-547
diseño de matriz, 549-551, 553
estructura de división internacional, 545-546
estructuras geográfica y de división de productos, 547-548
PC (computadora personal), 570
Peer-to-peer (p-to-p), 401
Películas
colocación de productos, 495-498
piratas, 362-363, 365
piratería de videos, 362-363, 365
PepsiCo
concurso Numeromanía (América Latina), 470
liderazgo, 541
publicidad de la nueva lata azul, 460
propaganda negativa, 458
Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), 53
Philip Morris, 152
Philips Electronics, 25
PIB (producto interno bruto), 42
Piratería de videos, 362-363, 365
Plan de presentación, 480
Plataforma, 354
Población, segmentación por, 225-229
Poder de negociación
de los compradores, 505-506
de los proveedores, 507
Política Agrícola Común (PAC), 264
Política(s)
de precios de extensión o etnocéntrica, 381
discriminatorias de adquisición, 267
discriminatorias de tipo de cambio, 269
PolyGram, 8
Porsche
cobertura, 67-68
protección de las fluctuaciones monetarias, 374
segmentación psicográfica, 231
Posicionamiento, 247-253
calidad y precio, 248
característica o beneficio, 248
competencia, 249-250
posicionamiento basado en la cultura del consumidor extranjero (FCCP), 248, 253
posicionamiento basado en la cultura del consumidor global (GCCP), 250-253
posicionamiento basado en la cultura del consumidor local (LCCP), 253
uso o usuario, 248
Posicionamiento basado en la cultura del consumidor extranjero (FCCP), 248, 253
Posicionamiento basado en la cultura del consumidor global (GCCP), 112, 250-253
Posicionamiento basado en la cultura del consumidor local (LCCP), 253
Prada, comercio electrónico, 579
Precio de transferencia
basado en costos, 388
basado en el mercado, 388
Precios, 362-364
alternativas a la política de precios globales, 380-383
bienes del mercado gris, 383-385
cálculo de precios, 368-370
comportamiento competitivo, 380
costos meta, 367-368
de adaptación o policéntricos, 381-382
de costo marginal, 368-370, 372-373
de penetración, 365-366
de transferencia, 388-389
negociados, 388
descreme del mercado, 364-365
dumping, 385-387
escalada de precios de exportación, 368-369
exportaciones estadounidenses a Europa, 375
fluctuaciones monetarias, 373-376
geocéntricos, 382
inflación, 376-378
marketing de bienes de lujo, 394-396

objetivos
financieros, 364-365
no financieros, 365-366
policéntricos, 381
política de precios de extensión o etnocéntrica, 381
políticas y regulaciones gubernamentales, 378-379
productos acompañantes, 366-367
suministro como una herramienta de precios estratégica, 380
términos de venta, 370-373
trueque, 389-392
Preferencias dietéticas, 117-118
Privacidad, y RFID, 432-433
Procedimientos aduaneros, 269
Procesamiento de pedidos, 423
Proceso de adopción, 134
Procter & Gamble, 116
muestreo de champú en China, 473
plan Organization 2005, 548
preferencia en Internet, 578
segmentación o beneficios, 235
Producción esbelta, 553-556
Product (RED), 557
Producto interno bruto (PIB), 42, 197
Producto nacional bruto (PNB), 197
Producto y marca locales, 330-331
frente a globales, 337-341
Producto-mercado, 241
Productos, 327
acompañantes, 366-367
definición, 327
empaque, 342-345
garantías, 345
globales, 331-335
globales frente a locales, 337-341
high-tech (alta tecnología), 250
high-touch (alto contacto), 251
internacionales, 331
invención e innovación, 350-351
locales, 330-331
marcas, 328-329. *Vea* también Marcas
nuevos productos en marketing global, 353-356
productos acompañantes, 366-367
tipos, 327-328
y marcas internacionales, 331
Productos y marcas globales, 331-335
desarrollo de marcas globales, 335-337
frente a locales, 337-341
Promoción, 469-476
de color de M&M, 470
distribución de cupones, 473-475
muestreo, 472-473
situaciones y problemas, 474-476
Promoción de ventas, 469-476
distribución de cupones, 473-475
muestreo, 472-473
situaciones y problemas de la, 474-476
Promociones de ventas
comerciales, 469
de consumo, 469
Propaganda, 457-463
Propiedad
intelectual, 158-163
total, 302
Propuesta de venta, 447
Protocolo de Madrid, 161
Protocolo de transferencia de hipertexto (http), 571
PRS Group, 150
Publicidad, 435
agencias de, 442-445, 449
apoyando una causa, 459
aspectos cultural, 450-454
corporativa, 459
corporativa y GATT, 149
creación de, 445-448
de búsqueda pagada, 579
de imagen, 459
decisiones sobre medios, 456-457
del tabaco, regulación de la, 446
dirección de arte y, 448
e Internet, 579
en medios de transporte, 493
exterior, 492-493
global, 436-441
gran idea y, 445
texto, 448-450
Puertos
dirección extranjera de puertos estadounidenses, 425-426
Puerto de Nueva York, 427
Punto de venta electrónico (EPOS), 187
Puntos débiles, 517

Q

Qibla Cola, 113-114
QVC, 491-492

R

Raza, segmentación étnica, 235-237
Reactividad, 204
Recargo de precios, 368-370, 372-373
Recargos transitorios, 273
Recolección de datos, 199-202
Red Bull, 202
Red, la. *Vea* World Wide Web
Redactores de textos publicitarios, 448
Redes de valor, 574-575
Reebok, precios en India, 377-378
Reevaluación, 65
Regla
del 80/20, 233
de origen, 79
Regulaciones administrativas y técnicas restrictivas, 269
Regulaciones Antidumping y Antisubsidios de marzo de 1997, 385
Relaciones comerciales normales (NTR), 270-271
Relaciones públicas y propaganda, 457-463
Religión, 113-114
Choque de Dinamarca con el Medio Oriente, 110, 130
Renault, 30
Logan, costos meta, 367
Representante comisionista de exportación, 274
Reproductores DVD Blu-ray en PS3 de Sony, 359-360
Resolución
de conflictos, 173-176
de controversias, 173-176
Responsabilidad social corporativa (RSC), 557-562
Retraducción, 203
Revista Fortune, 34
Revista Good Housekeeping en Japón, 119
Revlon, demanda contra United Overseas Limited (UOL), 157-158
Revolución de la información, influencia en el marketing global, 25-26
Revolución digital, 569-571
convergencia, 572-573
nuevos productos y servicios, 583-590
redes de valor, 574-575
tecnologías disruptivas, 574-575

RFID. *Vea* Identificación de radiofrecuencia (RFID)
Riesgo político, 148-154
confiscación de activos, 153-154
impuestos, 151-152
Rivalidad entre competidores, 507
Robert Mondavi Corporation, 19-20
Robo, piratería de videos, 362-363, 365
Rolling Stones, censura china, 46
Rolls-Royce, 230
Ronda de Doha, 76
Royal Philips Electronics, 25
RSC. Vea Responsabilidad social corporativa (RSC)
Rusia
anuncios espectaculares en Moscú, 457
asesinato de periodistas, 171
economía, 40, 43, 51
empresas conjuntas con GM, 300
protección de la marca comercial de Starbucks, 161
riesgo político, 150, 152
segmentación psicográfica y conductual, 233
sistema de distribución de Moscow Bread Company (MBC), 404
vodka, 233, 235-236, 246

S

S. C. Johnson & Sons, 167
SACU (Unión Aduanera de África Austral), 105
SADC (Comunidad de Desarrollo del África Austral), 105
Samsung Electronics
publicidad, 445
propaganda negativa, 458
Schick-Wilkinson Sword, 220
Seagram Company, 8
Seattle Coffee Company, 139
Sección 482 del Código de Rentas Internas, 397
Secretos comerciales, 167, 169
Secuencia, 122
Segmentación
conductual, 232-234
de mercado global de Domino's, 222
del mercado global, 221-222, 224
demográfica, 224-230
étnica, 235-237
por beneficios, 234-235
por edades, 229
por estatus de usuario, 233
por género, 230
psicográfica, 230-233
Segmentación de mercado, 220
evaluación de producto-mercado, 243-244
mercado global de cosméticos, 220, 223
targeting de segmentos. *Vea* Targeting
Segmentación de mercados globales, 221-222, 224
Segmentación demográfica, 224-230
edad, 229
género, 230
ingreso y población, 225-229
Sematech, 319
Sensibilidad
ambiental, 137-138
social, 557-561
Servicio de mensajes cortos (SMS), 587
Sesiones de grupo (grupos de enfoque), 205
Sharp Electronics Corporation, 329
SIA (sistema de información para la administración), 185
SICA (Sistema de la Integración Centroamericana), 84-85
Síndrome "no inventado aquí" (NIA), 352
Singapur
ASEAN (Asociación de Naciones del Sureste Asiático), 92
capitalismo de Estado autoritario, 48
Sistema Arancelario Armonizado (HTS), 266, 270-271
Sistema de información para la administración (SIA), 185
Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), 84-85
Sistema de posicionamiento global (GPS), 588
Sistema Operativo de Disco de Microsoft (MS-DOS), 570
Sistema telefónico satelital, 201-202
Sistema telefónico satelital Iridium, 201-202
Sistemas de información
categorías de la agenda temática para un sistema de información de marketing global, 195
de marketing como un activo estratégico, 214
para la administración (SIA), 185
Sistemas económicos, 44-50
capitalismo centralmente planeado, 46-50
capitalismo de mercado, 45
DOScapital, 47
socialismo centralmente planeado, 45-46
Sitio de subastas EachNet, 121
Sitio Web de Godin Guitars, 578
Sitios Web
de contenido, 577
de promoción, 577
de transacción, 577
diseño e implementación de, 579-583
tipos de, 577
Skype, 589
SMS (servicio de mensajes cortos), 587
Snecma, 312
Soberanía, 147-148
Soborno, 169-173
Socialismo
centralmente planeado, 45-46
de mercado, 46-50
Sociedad, 110-112. *Vea también* Cultura
actitudes, creencias y valores, 112
estética, 114-117
idioma y comunicación, 118-122
impacto del marketing en la cultura, 122-125
implicaciones de marketing en los entornos sociales, 137-139
preferencias dietéticas, 117-118
religión, 113-114
teoría de la difusión, 134-137
Sociedades estratégicas globales (GSPs), 306-310
empresas de relaciones, 319
estrategias de cooperación digital en el siglo XXI, 319-320
estrategias de cooperación en Corea del Sur (chaebol), 318-319
estrategias de cooperación en Japón (keiretsu), 315-318
factores de éxito, 310-314
países en desarrollo, 314-315
Software
de fuente abierta, 582-583
de sistema operativo (OS), 570

patentes, 163
sistemas operativos, 570
Sony
convergencia, 573
liderazgo, 536-537, 544
PlayStation 3 (PS3)/guerras de consolas de videojuegos, 359-360
precios del PlayStation 2 (PS2) y PlayStation 3 (PS3), 366
producto acompañantes, 366-367
radios de transistores, 295, 569
segmentación, 232
Walkman, 333-334, 366
SonyEricsson, 302
Sopas Campbell
investigación de mercados, 212
segmentación por beneficios, 234
South African Breweries
SABMiller en China, 324-325
SRC (criterio de autorreferencia), 132-133
SRI International, 230
Starbucks, 34
café de comercio justo, 142-143
Ciudad Prohibida de Beijing, 293
éxito y retos, 292, 299
muestreo, 473
protección de marcas comerciales en Rusia, 161
responsabilidad social corporativa, 558
Stern Pinball, precio de exportaciones, 375
Subaru 360, 5
Subcontratación, 280. *Vea también* Suministro
visión de la gerencia sobre la, 282
Subculturas, 112
Subsidios, 263
al azúcar, 290-291
Suecia, propiedad gubernamental de los recursos, 46-47
Suministro, 280-286
centros de atención telefónica, 280-283
como una herramienta de precios estratégica, 380
computadoras laptop, 368
costos y condiciones de los factores, 282-283
factores políticos, 284-285
infraestructura del país, 284
logística, 284
necesidades de los clientes, 283
tipos de cambio, 285-286
visión de la gerencia, 282
Sun Microsystems, demanda contra Microsoft, 146, 151
Superávit comercial, 62
Supercentros, 413
Supermercados, 412
SUVs
captan al mercado estadounidenses, 238-239
investigación de mercados, 210-211
Swatchmobile, 360

T

Tabaco
Convenio Marco para el Control del Tabaco de la OMS, 495
regulación de la publicidad del, 446
Talleres de explotación laboral, 288-290
Tamagotchis, 131
Targeting, 220, 237-243
de múltiples segmentos, 246
desarrollo de estrategias de marketing meta, 244-245
esquema de selección de mercados, 240-243
industria automotriz capta a la Generación Y (Gen Y), 255
marketing global
concentrado, 245
diferenciado, 246-247
estandarizado, 244-245
MTV, 256-257
posibilidad y compatibilidad, 240
posible competencia, 239-240
tamaño actual del segmento y potencial de crecimiento, 238-239
targeting de múltiples segmentos, 246
Tasas click-through, 579
Técnica proyectiva, 206
Tecnología de la información (TI), 185-190
Tecnología(s). *Vea también* Computadoras
comercio electrónico, 576-579
de soporte, 575
discutidas, 574-575
disruptivas, 574-575
revolución digital, 569-571
Telecompras, 491-492
Telefónica, 124
Teléfonos
cámaras de teléfonos celulares, 573-574
comercio móvil (m-commerce), 585
inteligentes, 586-588
investigación telefónica de Nestlé, 190
juegos móviles, 588
servicio telefónico por Internet, 588-590
sistema telefónico satelital Iridium, 201-202
Teléfonos celulares (móviles)
Bluetooth, 585
cámaras, 573-574
comercio móvil (m-commerce), 585
juegos móviles, 588
mercados emergentes, 336, 339
Telefónica, 124
teléfonos inteligentes, 586-588
tonos de timbre, 587-588
Telemática, 586
Televisión
colocación de productos, 495-498
interactiva (ITV), 491-492
marketing directo, 491-493
medidor de audiencias, 203-204
regulación de la publicidad europea, 457
televisores de pantalla plana, 326, 330
Televisores de pantalla plana, 326, 330
Teoría de la difusión, 134-137
Términos de venta, 370-373
Tesco, expansión de la distribución, 398-400
Texto, 448-450
Thermax, estrategia de innovación de productos, 351
TI (tecnología de la información), 185-190
Tiendas
de conveniencia, 413
de descuento, 413
de rebajas, 414
departamentales, 410-411
Tiered branding, 333
Timberland Company, The, responsabilidad social corporativa, 559
Tipología cultural de Hofstede, 126-131

Tipos de cambio. *Vea* Moneda
TLCAN. *Vea* Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)
Toma de decisiones estratégicas, 9
Totalmente cubierta, 68
Toyota, 14, 16, 22, 23, 28
  Sistema de Producción Toyota (TPS), 553-555
Toys "R" Us, 175, 380
Traducciones paralelas, 203
Transformación del producto, 349
Transistor, 569
  radios de transistores, 295, 569
Transnacionalidad, 23
Transparencia de precios, 375
Transporte, 26, 424-428
  intermodal, 427
Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT), 162
Tratado de libre comercio (TLC), 79
  CFTA, 82
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), 21, 24, 82-83
  crisis monetaria mexicana, 61
  ingreso y población de miembros, 82
  mapa de países, 83
Tratado de Maastricht, 96
Tratados
  Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT), 162
  Tratado de Roma, 177
Triad Power, 60
Triada, La, 60
  expandida, 60
Tribunal de justicia, 177-178
Tribunales. *Vea también* Entorno legal
  Corte Internacional de Justicia (CIJ), 154
  litigio, 173-176
TRIPs (Acuerdo sobre los Aspectos Comerciales de los Derechos de la Propiedad Intelectual), 169
Trueque, 389-392
  comercio de compensación, 392
  compra de contrapartida, 391
  desvío comercial, 392
  offset, 391-392
  trueque, 390-391

U

UE. *Vea* Unión Europea
Unión
  aduanera, 79-80
  económica, 80
Unilever
  fracaso de Power, 356
  investigación de mercados, 191
  marketing global diferenciado, 247
Unión Aduanera de África Austral (SACU), 105
Unión Europea (UE), 93-96. *Vea también* Comisión Europea
  base de proveedores BRIC y comparación de infraestructura y logística, 422
  diferencias de precios de automóviles, 376
  entorno regulador, 176-177
  exportaciones e importaciones, 64
  fallo contra Microsoft, 151
  mercados de productos, frente a los países BRIC, 352
  normas de privacidad de Internet, 582
  Política Agrícola Común (PAC), 264
  problemas de marketing, 96-98
  regulación de la publicidad del tabaco, 446
  requisito de etiquetado de cosechas genéticamente modificadas, 344
Unión Internacional para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas, 162
Unión Maghreb Árabe (UMA), 101
Unión Soviética, economía de los países de la antigua, 51
United Technologies, 228
Unix, 582
Uno a uno, Marketing, 487
URL (localizador uniforme de recursos), 571
Utilidad
  de forma, 399
  de información, 399
  de lugar, 399
  de tiempo, 399

V

Valor
  de marca, 329
  de transacción, 271
Valores, 112
  Encuesta de Valores Chinos (CVS), 128
  estética, 114-117
  preferencias dietéticas, 117-118
  religión, 113-114
Venta personal, 476-478
  Modelo de Venta Estratégico Consultivo, 478-483
  nacionalidad de la fuerza de ventas, 483-486
Ventaja
  del pionero, 242
  nacional, 520
Ventaja competitiva, 6-9, 508
  competencia global, 518-520
  empresa buque insignia, 512-515
  estrategias para crear, 508-512
  global, 525
  intento estratégico, 515-518
  investigación sobre, 530-531
  temas actuales sobre, 525-530
Ventaja competitiva nacional
  condiciones de la demanda, 521-522
  condiciones de los factores, 520-521
  estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, 523-524
  gobierno, 525
  industrias relacionadas y de apoyo, 522
  oportunidad, 524-525
Ventas
  a cuenta abierta, 279
  de periódicos en India, 456
  innovaciones en ventas minoristas globales, 420-421
  minoristas globales, 410-419
  Modelo de Venta Estratégico Consultivo, 478-483
  nacionalidad de la fuerza de ventas, 483-486
  plan de presentación de seis pasos, 481-482
  venta personal, 476-478
VF Corp., *offshoring*, 285
Video simultáneo, 584
Vietnam. *Vea también* Asia
  aranceles sobre exportaciones de calzado a Europa, 258, 262
  Grupo Nacional de Textiles y Vestido de Vietnam (Vinatex), 259
  transformación económica, 70-74
Virgin Group
  evaluación de nuevos productos, 356

megatiendas, 417, 419
publicidad de Richard Branson, 459
VisiCalc, 570
Vitango, 55
Vivendi, 8
VNU, 193
Vodka
en Rusia, 233, 235-236, 246
posicionamiento global, 248
Volkswagen
demanda contra GM, 158
liderazgo, 552
posicionamiento basado en la cultura del consumidor extranjero (Fahrvergnügen), 253
proyecto de investigación de mercados Moonraker, 204
subcontratación, 283
Swatchmobile, 360
Vonnage, 590
Voz sobre protocolo de Internet (VoIP), 588-589

W

Wal-Mart, 16
contrato de foto terminado de Fuji, 459
India, 152
investigación de mercados en China, 191
poder de negociación de los compradores, 506
responsabilidad social corporativa, 560
RFID, 432-433
Sam's Club, 413
supercentros, 413
ventas internacionales, 412, 417
Walt Disney Company
Disneyland París, 195-196
promoción Magical Journey, 470
Whirlpool Corporation, 29
estrategia de marketing global, 217-219
liderazgo, 538
reorganización de las operaciones europeas, 548
ventaja competitiva, 508
Whisky, marketing en China, 434, 437
WiMax (Intercomunicación Mundial para Acceso por Microondas), 585
World Wide Web, 571
Ask.com, 595
banda ancha, 583-584
comercio electrónico, 576-579
diseño e implementación de sitios Web, 579-583
eBay en Asia, 593
juegos, 584
de apuestas, 183
nombres de dominio, 580
privacidad, 582
publicidad, 579
tipos de sitios Web, 577
WPP Group, 451

Y

Yahoo!, 571, 576, 579-580, 584, 590
Japón, 593
Yugo, 5

Z

Zonas
de libre comercio (ZLC), 265
económicas especiales (ZEE), 265