



## Índice

I.	Mercadotecnia internacional.....	2
A.	Panorámica del entorno mundial de la mercadotecnia .....	3
1.	El sistema del comercio internacional .....	4
2.	El entorno económico.....	5
a)	Tipos de estructuras industriales .....	5
(1)	Economías de subsistencia.....	5
(2)	Economías exportadoras de materias primas.....	5
(3)	Economías en vías de industrialización .....	5
(4)	Economías industriales .....	5
3.	El entorno jurídico-político.....	5
a)	La actitud ante las compras internacionales.....	5
b)	La estabilidad política .....	6
c)	Los reglamentos monetarios.....	6
d)	La burocracia gubernamental .....	6
4.	El entorno cultural.....	6
B.	La decisión de salir al extranjero .....	7
C.	La decisión de ingresar a ciertos mercados.....	7
D.	La decisión de como ingresar al mercado.....	8
1.	Las exportaciones .....	9
2.	Las sociedades en participación .....	9
a)	Las licencias.....	9
b)	La producción por contrato .....	9
c)	El contrato para la administración.....	10
d)	Las sociedades en participación.....	10
3.	La inversión directa .....	10
E.	Como elegir el programa para una comercialización mundial .....	10
1.	El producto.....	11
2.	La promoción .....	12
3.	El precio.....	12
4.	Los canales de distribución .....	13
F.	Como elegir el tipo de organización para la mercadotecnia mundial.....	14
1.	El departamento de exportaciones.....	14
2.	La división internacional .....	14
3.	La organización global.....	14

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.	Decisiones básicas de la comercialización internacional .....	3
Ilustración 2.	Indicadores del potencial del mercado .....	8
Ilustración 3.	Estrategias para entrar en los mercados .....	8
Ilustración 4.	Cinco estrategias internacionales para productos y promociones .....	11
Ilustración 5.	Concepto del canal entero para la comercialización internacional.....	13

## I. Mercadotecnia internacional<sup>1</sup>

Antes, las empresas estadounidenses prestaban muy poca atención al comercio internacional. Si podían realizar algunas ventas extraordinarias por medio de exportaciones, no pasaba nada. Sin embargo, el mercado grande estaba dentro del país y estaba lleno de oportunidades. Además, el mercado interno era mucho más seguro. Los gerentes no tenían que aprender otros idiomas, tratar con monedas extrañas y cambiantes, enfrentar incertidumbres políticas y jurídicas ni adaptar sus productos a las necesidades y expectativas de otros clientes.

Sin embargo, hoy, la situación es muy diferente. La década de 1990 representa el primer decenio en que las empresas de todo el mundo han tenido que empezar a pensar en términos globales. El tiempo y la distancia se están encogiendo, a gran velocidad, debido a la presencia de comunicaciones, transportes y flujos financieros más rápidos. Los productos desarrollados en un país están encontrando entusiasta aceptación en otros países.

Cierto es que bastantes empresas llevan muchos decenios realizando actividades internacionales. IBM, Kodak, Nestlé, Shell, Bayer, Toshiba y otras sociedades son conocidas por la mayor parte de los consumidores de todo el mundo. Empero, la competencia global del presente se intensifica. Las empresas extranjeras se están expandiendo en forma agresiva hacia mercados internacionales nuevos y los mercados internos ya no ofrecen tantas oportunidades. Algunas empresas nacionales que jamás pensaron tener competidores extranjeros, de repente, encuentran que éstos han llegado a sus patios traseros. La empresa que se queda en su país, para jugarla a la segura, no sólo podría perder la oportunidad de entrar a otros mercados, sino que también corre el riesgo de perder su mercado nacional.

Los titulares de todos los días nos hablan de triunfos obtenidos por los productores japoneses sobre los estadounidenses en todo, desde aparatos electrónicos de consumo y motocicletas hasta cámaras y copiadoras. Hablan de los avances de las importaciones japonesas, alemanas, suecas e incluso coreanas en el mercado de autos de Estados Unidos. Nos cuentan del éxito de los ataques de Bic contra Gillette, del avance de Nestlé en los mercados del café y los chocolates, así como de la pérdida de mercados de textiles, muebles y calzado a manos de importaciones del Tercer Mundo. Nombres como Sony, Toyota, Nestlé, Perrier, Norelco, Mercedes y Panasonic se han convertido en palabras de uso casero. Otros productos y servicios que, al parecer, son estadounidenses, en realidad son producidos o propiedad de empresas extranjeras, libros Bantam, helado Baskin Robbins, televisores GE y RCA, neumáticos Firestone, betún Kiwi, té Lipton, leche Carnation, productos Pillsbury, Motel 6 y Bloomingdale's, por sólo mencionar algunos. Estados Unidos también está atrayendo inmensas inversiones extranjeras para industrias básicas como la del acero, el petróleo, los neumáticos y los productos químicos, así como para empresas turísticas y bienes raíces, ilustradas por las tierras que han adquirido los japoneses en Hawaii y California, el desarrollo hotelero de Kuwait en la costa de Carolina del Sur y los edificios de oficinas que han comprado japoneses y árabes en Manhattan. Ahora, son pocas las industrias estadounidenses que se encuentran a salvo de la competencia.

Aunque algunas empresas querrían acabar con la oleada de importaciones extranjeras por medio del proteccionismo, esta respuesta sólo sería una solución temporal. A largo plazo, elevaría el costo de la vida y protegería la ineficiencia de las empresas estadounidenses. La verdadera respuesta es que deben ser más las empresas estadounidenses que aprendan a entrar a los mercados exteriores ya aumentar su competitividad mundial. Muchas empresas de Estados Unidos han tenido éxito en la comercialización internacional: Gillette, Colgate, IBM, Xerox, Corning, Coca-Cola, McDonald's, General Electric, Caterpillar, Du Pont, Ford, Kodak, 3M, Boeing, Motorola y docenas de empresas estadounidenses más han hecho del mundo su mercado; Pero hay muy pocas como ellas. De hecho, sólo cinco empresas estadounidenses representan 12% del total de exportaciones; 1,000 fabricantes (de 300,000) representan el 60%.<sup>2</sup>

Todo gobierno cuenta con un programa para fomentar las exportaciones con el que trata de convencer a las empresas nacionales de que exporten. Dinamarca paga más del doble de sueldo a los asesores en mercadotecnia que ayudan a las empresas danesas, medianas y pequeñas, a entrar a la exportación. Muchos países llegan más allá y subsidian a sus empresas, otorgándoles terrenos preferenciales y reducción de precios de energía; incluso ofrecen a sus empresas dinero, directamente, para que puedan cobrar precios más bajos que los de sus competidores extranjeros.

Cuanto más tarden las empresas en tomar medidas para internacionalizarse, tanto más riesgo correrán de quedar excluidas de los crecientes mercados de Europa Occidental, Europa Oriental, el Lejano Oriente y otras partes. Los negocios nacionales que pensaban estar seguros, ahora encuentran que las empresas de los

---

<sup>1</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary, Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, México, 1996, pp. 730-751.

países vecinos invaden sus mercados nacionales. Todas las empresas tendrán que formularse algunas interrogantes básicas: ¿qué posición en el mercado debemos tratar de establecer en nuestro país, nuestro continente y en el mundo? ¿quiénes serán nuestros competidores en el mundo y cuáles serán sus estrategias y recursos? , ¿dónde debemos producir o ubicar nuestros productos?, ¿qué alianzas estratégicas debemos establecer con otras empresas del mundo?

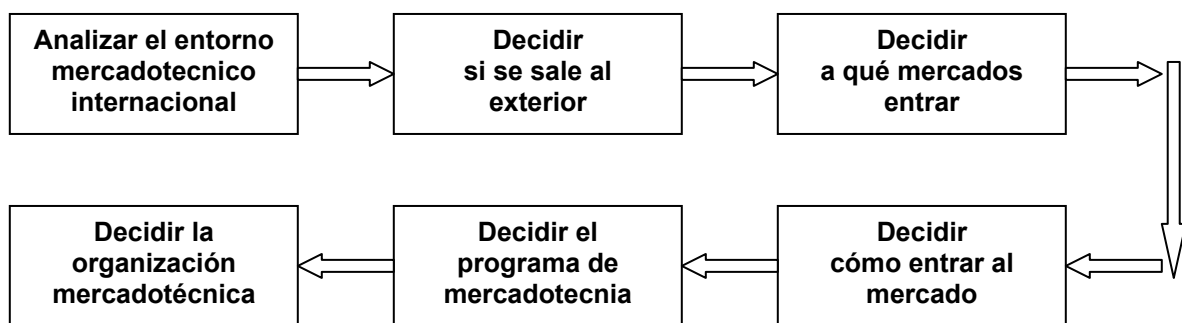
Irónicamente, aunque ahora existe mayor necesidad que antes de que las empresas se dirijan al extranjero, también existen más riesgos. Las empresas que se vuelven mundiales enfrentan varios problemas importantes. En primer lugar, el gran endeudamiento, la inflación y el desempleo de diversos países han dado por resultado gobiernos y monedas muy inestables, que limitan el comercio y exponen a las empresas estadounidenses a muchos riesgos. En segundo, los gobiernos están imponiendo más reglamentos para las empresas extranjeras, por ejemplo, requieren una sociedad en participación con socios nacionales, obligan a que se contrate personal nacional y limitan la cantidad de utilidades que se pueden repatriar del país. En tercero, los gobiernos extranjeros, con frecuencia, imponen elevados aranceles o barreras comerciales con el propósito de proteger a sus industrias. Por último, la corrupción es un problema que crece; es frecuente que los funcionarios de algunos países no concedan el negocio a la mejor oferta, sino al mejor soborno.

Cabría llegar a la conclusión de que las empresas están condenadas, sea que se quedan en su país o se dirijan al exterior. Sin embargo, la única opción que tienen las empresas que venden en industrias mundiales es internacionalizar sus operaciones; Una industria global es aquella donde las posiciones estratégicas de los competidores, en mercados nacionales o geográficos dados, se ven afectadas por sus posiciones en el mundo, en general. Por consiguiente, una empresa global es aquella que, dadas sus operaciones en más de un país, consigue ventajas en investigación y desarrollo, producción, comercialización y finanzas, en cuanto a sus costos y reputación, mismos que no están al alcance de los competidores puramente nacionales.<sup>3</sup> La empresa global considera que el mundo es un solo mercado. Minimiza la importancia de las fronteras nacionales y reúne capital, fuentes de materiales y piezas, y fabrica y comercializa sus bienes donde quiera que lo pueda hacer mejor. Por ejemplo, el "camión mundial" de Ford tiene una cabina hecha en Europa, un chasis hecho en América del Norte, es ensamblado en Brasil e importado a Estados Unidos para su venta. Así pues, las empresas globales consiguen ventajas cuando planean, operan y coordinan sus actividades en forma mundial.

Como las empresas de todo el mundo se están globalizando a gran velocidad, las empresas nacionales en industrias globales deben actuar con rapidez, antes de que la puerta se les cierre en las narices. Esto no significa que las empresas medianas y pequeñas deban operar en una docena de países para tener éxito. Estas empresas pueden dedicarse a las actividades globales, pero como el mundo está haciéndose más pequeño, toda compañía que opere en una industria global, sea grande o pequeña, debe evaluar y establecer su lugar en los mercados mundiales.

Como muestra la ilustración 1, una empresa enfrenta seis decisiones importantes para la comercialización internacional. En este capítulo, se analizará cada una de estas decisiones con detalle.

**Ilustración 1. Decisiones básicas de la comercialización internacional**



### **A. Panorámica del entorno mundial de la mercadotecnia**

La empresa, antes de decidir si venderá en el exterior; debe entender a fondo el entorno de mercadotecnia mundial. Este entorno ha cambiado mucho en los pasados veinte años, creando tanto oportunidades como problemas nuevos. La economía mundial se ha globalizado; El comercio mundial y las inversiones han crecido a gran velocidad y se han abierto muchos mercados atractivos en Europa Oriental y Occidental, China, Rusia y otras partes. Las marcas mundiales han crecido en el ramo de los automóviles, los alimentos,

la ropa, los aparatos electrónicos y muchas categorías más. La cantidad de empresas globales ha aumentado enormemente. Mientras tanto, la posición dominante de Estados Unidos se ha deteriorado. El poderío económico de otros países en los mercados mundiales, como Japón y Alemania, ha aumentado. El sistema financiero internacional se ha tornado más, complejo y frágil y las empresas estadounidenses enfrentan cada vez mayor cantidad de barreras comerciales, erigidas para proteger a los mercados nacionales contra la competencia extranjera.

## 1. El sistema del comercio internacional

La empresa estadounidense que dirija la mirada al exterior, tiene que empezar por entender el sistema del comercio internacional. La empresa estadounidense, para vender en otro país, enfrentará diversas restricciones comerciales. La más común es la tarifa, es decir, un impuesto que gravan los gobiernos extranjeros sobre ciertos productos importados. El propósito de la tarifa puede ser elevar los ingresos o proteger a las empresas nacionales. El exportador quizá también tendrá que enfrentar una cuota, que establezca límites en cuanto a la cantidad de bienes, de ciertas categorías de productos, que aceptará el país importador. El propósito de la cuota es conservar la cantidad de divisas extranjeras y proteger a la industria y el empleo locales. Los embargos son la expresión más fuerte de las cuotas, pues prohíben totalmente algunos tipos de importaciones.

Las empresas estadounidenses pueden enfrentar controles de cambios que limitan la cantidad de dinero que se puede convertir a moneda extranjera y el tipo de cambio frente a otras monedas. La empresa también puede enfrentar barreras comerciales no arancelarias, como prejuicios contra las ofertas de empresas de Estados Unidos y normas restrictivas para ciertos productos, las cuales afectan las características de productos estadounidenses:

Una de las maneras más inteligentes que han encontrado los japoneses para evitar que los fabricantes extranjeros entren al mercado nacional es escudarse en su "singularidad". El gobierno argumenta que la piel japonesa es diferente, por lo cual, las empresas extranjeras del ramo de los cosméticos, antes de vender sus productos en Japón, primero deben realizar pruebas ahí. Los japoneses dicen que sus estómagos son pequeños y sólo tiene espacio para la *mikan*, la mandarina nacional, y por consiguiente las importaciones de naranjas estadounidenses están limitadas. Ahora los japoneses han encontrado un argumento incluso más inconcebible: su nieve es diferente, así que el equipo para esquiar también debe ser diferente.<sup>4</sup>

Al mismo tiempo, ciertas fuerzas coadyuvan al comercio entre países, o cuando menos entre ciertos países. Algunos países han formado zonas de libre comercio o comunidades económicas; es decir, grupos de países que se han organizado para alcanzar metas comunes, a efecto de reglamentar el comercio internacional. Entre estas agrupaciones, la más importante es la Comunidad Europea (CE) conocida también como Mercado Común Europeo. La CE está compuesta por algunos de los principales países de Europa Occidental y tiene una población combinada que pasa de los 320 millones de personas. La CE está tratando de crear un solo mercado europeo, eliminando las barreras materiales, financieras y técnicas que existen para el comercio entre las naciones que pertenecen a la Comunidad. La Comunidad Europea se constituyó en 1957, pero todavía no ha logrado el verdadero "mercado común" que contempló desde el principio. Sin embargo, en 1985, los países de la Comunidad renovaron sus esfuerzos de integración en términos económicos. Desde la formación de la CE, se han creado otras comunidades, como la Comunidad Europea de Libre Comercio (CELC), la Asociación para la Integración de América Latina (AIAL), el Mercado Común de Centroamérica (MCC) y el Consejo para la Ayuda Económica Mutua (CAEM) de Europa Oriental. En América del Norte, Estados Unidos y Canadá eliminaron las barreras comerciales en 1989 y, dependiendo de un acuerdo de libre comercio con México, en breve podrían crear una zona norteamericana de libre comercio, que abarcaría desde el Yukon hasta Yucatán. Se ha propuesto una zona de libre comercio similar que incluiría a todos los países de América del Sur.<sup>5</sup>

Aunque la tendencia reciente hacia las zonas de libre comercio ha despertado mucha excitación y creado nuevas oportunidades de mercado, la tendencia

También produce cierta preocupación. Por ejemplo, los grupos de países que comercia libremente entre sí podrían elevar barreras para los extraños (por ejemplo, creando una "Europa fortificada"). Las reglas locales de contenido más estricto podrían sumar una nueva especie de burocracia que, de nueva cuenta, limitaría el comercio internacional. En Estados Unidos, los sindicatos temen que la creación de la zona de libre comercio de América del Norte produzca un éxodo mayor de empleos hacia México, donde los salarios son mucho más bajos. Además, los ambientalistas temen que las empresas que no están dispuestas a ceñirse a las estrictas reglas de la oficina de Estados Unidos para la protección del ambiente se reubiquen en México, donde el control de la contaminación ha sido bastante laxo.

Cada país tiene características singulares que se deben entender. La apertura de un país a diferentes productos y servicios y su atractivo como mercado para empresas extranjeras dependen de su entorno económico, jurídico-político y cultural.

## **2. El entorno económico**

El mercadólogo internacional debe estudiar la economía de cada país. Dos factores económicos reflejan el atractivo que puede tener un país como mercado: la estructura industrial del país y su distribución de ingreso.

### **a) Tipos de estructuras industriales**

La estructura industrial del país da forma a sus necesidades de productos y servicios, niveles de ingreso y niveles de empleo. Los cuatro tipos de estructuras industriales son:

#### **(1) Economías de subsistencia**

En una economía de subsistencia, la gran mayoría de las personas se dedican a la agricultura simple. Consumen la mayor parte de su producción y truecan el resto por bienes y servicios simples. Ofrecen pocas oportunidades de mercado.

#### **(2) Economías exportadoras de materias primas**

Estas economías son ricas porque tienen un recurso natural o varios, pero son pobres en otros sentidos. Gran parte de sus ingresos provienen de la exportación de dichos recursos. Por ejemplo, Chile (latón y cobre), Zaire (cobre, cobalto y café) y Arabia Saudita (petróleo). Estos países son buenos mercados para maquinaria pesada, herramientas y aditamentos y camiones. Si contienen muchos residentes extranjeros y una clase alta rica, también son mercados para bienes de lujo.

#### **(3) Economías en vías de industrialización**

En una economía en vías de industrialización, las manufacturas representan entre el 10% y el 20% de la economía del país. Por ejemplo, Egipto, Filipinas, India y Brasil. Conforme las manufacturas aumentan, el país necesita importar más cantidad de materias primas textiles, acero y maquinaria pesada y menos importaciones de textiles terminados, productos de papel y automóviles. La industrialización suele crear una clase de nuevos ricos y una clase media pequeña y creciente, y las dos demandan nuevos tipos de bienes importados.

#### **(4) Economías industriales**

Las economías industriales son grandes exportadoras de bienes manufacturados y fondos de inversión. Comercian sus bienes entre sí y también los exportan a otros tipos de economías a cambio de materias primas y bienes semi-terminados. Las variadas actividades fabriles de estos países industriales y sus grandes clases medias las hacen mercados ricos para todo tipo de bienes.

El segundo factor económico es la distribución del ingreso del país. El mercadólogo internacional puede encontrar países con un patrón de distribución del ingreso de entre cinco: (1) ingreso familiar muy bajo; (2) ingreso familiar en su mayor parte bajo; (3) ingreso familiar muy bajo/muy alto; (4) ingreso familiar bajo/mediano/alto; (5) ingreso familiar en su mayor parte medio. Piense en el mercado de los Lamborghinis, un automóvil que cuesta 128,000 dólares. El mercado sería muy pequeño en los países que tienen el primero o el segundo patrón de ingresos. Por tanto, la mayor parte de los Lamborghinis se venden en mercados grandes como Estados Unidos, Europa y Japón, que tienen grandes segmentos de consumidores de ingresos altos, o en países pequeños, pero muy ricos, como Arabia Saudita.

## **3. El entorno jurídico-político**

El entorno jurídico-político es muy diferente de un país a otro. Para decidir si se tendrán actividades en un país dado, se deben estudiar cuando menos cuatro factores jurídico-políticos: la actitud ante las compras internacionales, la estabilidad política, los reglamentos monetarios y la burocracia gubernamental.

### **a) La actitud ante las compras internacionales**

Algunos países reciben muy bien a las empresas extranjeras, pero otros son bastante hostiles. Por ejemplo, México ha estado atrayendo a negocios extranjeros desde hace muchos años, ofreciendo incentivos para la inversión y servicios para la ubicación. Por el contrario, India ha molestado a los negocios extranjeros con cuotas para las importaciones, restricciones monetarias y límites para el porcentaje del equipo de gerentes que pueden ser extranjeros. En consecuencia, IBM y Coca-Cola abandonaron India debido a estas molestias.

Sin embargo, Pepsi tomó medidas positivas para convencer al gobierno hindú de que le permitiera realizar sus actividades en ese país en condiciones razonables.

#### **b) La estabilidad política**

La estabilidad es otro problema. Los gobiernos cambian de manos, en ocasiones en forma violenta. Incluso aunque no cambie, un gobierno puede decidir que responderá a nuevos sentimientos populares. Los bienes de la sociedad extranjera pueden ser incautados, sus posesiones monetarias bloqueadas o se le pueden fijar nuevas cuotas para importaciones o aranceles. Los mercadólogos internacionales pueden encontrar que resulta rentable operar en un país inestable, pero la situación cambiante afectará la forma en que se manejen los asuntos comerciales y financieros.

#### **c) Los reglamentos monetarios**

Los vendedores quieren llevarse sus utilidades en forma de valor monetario. En un plano ideal, el comprador puede pagar en la moneda del vendedor o en cualesquiera de las monedas mundiales. Además de esto, los vendedores pueden aceptar una moneda bloqueada, es decir, cuya repatriación del país está restringida por el gobierno del comprador, si pueden comprar otros bienes en ese país, sea que los necesitan ellos o que los pueden vender en otra parte a cambio de la moneda que se necesita. Además de los límites monetarios, un tipo de cambio cambiante también representa un elevado riesgo para el vendedor.

La mayor parte del comercio internacional se hace con transacciones monetarias. Sin embargo, muchos países tienen muy poca liquidez y no le pueden pagar sus compras a otros países. Quizá quieran pagar con otros productos en lugar de dinero, lo que ha llevado al contra comercio que se practica cada vez más y representa alrededor del 25% del total del comercio mundial. El contra comercio adopta varias formas. El canje entrafía el intercambio directo de bienes y servicios, por ejemplo cuando los alemanes construyeron una siderúrgica en Indonesia a cambio de petróleo. Otra forma es la compensación (o readquisición), en cuyo caso el vendedor vende una planta, equipo o tecnología a otro país y conviene aceptar el pago con los productos que resulten. Por ejemplo, Goodyear proporcionó a China materiales y capacitación para una imprenta, a cambio de etiquetas terminadas. Otra forma es la contradquisición. En este caso, el vendedor recibe el pago completo en dinero, pero acepta gastar parte de ese dinero en el otro país, dentro de un periodo de tiempo definido. Por ejemplo, Pepsi vende jarabe de cola a Rusia a cambio de rublos, y ha convenido comprar vodka rusa para venderla en Estados Unidos. Las transacciones del contracomercio pueden ser muy complicadas. Por ejemplo, Daimler-Benz aceptó, en fecha reciente, venderle 30 camiones a Rumania, a cambio de 150 jeeps romanos, que vendió a Ecuador a cambio de plátanos, que a su vez fueron vendidos a una cadena de supermercados alemana a cambio de moneda alemana. Con este complicado proceso, Daimler-Benz finalmente obtuvo su pago en dinero alemán.<sup>6</sup>

#### **d) La burocracia gubernamental**

El cuarto factor es la medida en que el gobierno anfitrión cuenta con un sistema eficiente para ayudar a las empresas extranjeras: manejo aduanal eficiente, buena información sobre mercados y otros factores que facilitan hacer negocios. Una sorpresa que se llevan muchos estadounidenses es la velocidad con la que desaparecen las barreras para el comercio cuando se le entrega un pago (soborno) a algún funcionario.

### **4. El entorno cultural**

Cada país tiene sus propias costumbres, normas y tabúes. El vendedor debe estudiar la manera de pensar de los consumidores, así como el uso que dan a ciertos productos, antes de planear un programa de mercadotecnia. Con frecuencia hay sorpresas. Por ejemplo, el francés promedio usa casi el doble de cosméticos y auxiliares de la belleza que su esposa. Los alemanes y los franceses comen más espagueti empacado, de marca, que los italianos. A los niños italianos les gusta comer bocadillos consistentes en una barra de chocolate metida en un pan. Las mujeres de Tanzania no le dan huevos a sus hijos por temor a que les produzcan calvicie o impotencia.

Las normas y el comportamiento comerciales también son diferentes de un país a otro. Los ejecutivos estadounidenses deben tener conocimiento de estos factores antes de iniciar actividades en otro país. A continuación se presentan algunos ejemplos de comportamiento comercial diferente en el mundo.

A los sudamericanos les gusta pararse o sentarse muy cerca unos de otros cuando hablan de negocios, de hecho, casi nariz contra nariz. El ejecutivo estadounidense tiende a retroceder conforme el sudamericano se le va acercando. Por tanto, los dos pueden terminar ofendiéndose.

En la comunicación frente a frente, los; ejecutivos japoneses rara vez le dicen que no a un ejecutivo estadounidense. Por tanto, los estadounidenses se suelen sentir frustrados y quizá ni siquiera sepan qué

terreno pisan. Los estadounidenses llegan al grano sin tardanza, los ejecutivos japoneses consideran que tal comportamiento es ofensivo.

En Francia, los mayoristas no promueven los productos. Preguntan a sus detallistas lo que quieren y lo entregan. Si una empresa estadounidense basa su estrategia en la cooperación del mayorista francés para sus promociones, seguramente fracasará.

Cuando los ejecutivos estadounidenses intercambian tarjetas de visita, uno generalmente le echa un vistazo a la del otro y la guarda en su bolsillo para usarla más adelante. Sin embargo, en Japón, los ejecutivos estudian detenidamente las tarjetas durante la presentación, fijándose con cuidado en el nombre de la empresa y el puesto. Primero le entregan su tarjeta a la persona de mayor jerarquía.

Así pues, cada país y región tiene sus tradiciones, preferencias y comportamientos culturales y el mercadólogo los debe estudiar.

## ***B. La decisión de salir al extranjero***

No todas las empresas se deben aventurar en los mercados exteriores para sobrevivir. Por ejemplo, muchas empresas son negocios locales que sólo necesitan vender bien en el mercado local. Sin embargo, las empresas que operan en industrias mundiales, donde sus posiciones estratégicas en mercados específicos se ven muy afectadas por sus posiciones generales en el mundo, deben pensar y actuar en términos globales. Por ejemplo, IBM se debe organizar en términos globales para conseguir ventajas en sus compras, producción, finanzas y comercialización. Las empresas dentro de una industria global deben competir en todo el mundo para tener éxito.

Existen varios factores que podrían llevar a una empresa al ruedo internacional. Los competidores globales podrían atacar el mercado interno de la empresa, ofreciendo productos de más calidad o precios más bajos. La empresa quizás opte por contraatacar a estos competidores en sus mercados nacionales para constreñir sus recursos. Además, la empresa podría encontrar mercados exteriores que ofrecen la posibilidad de obtener utilidades más altas que en el mercado nacional. El mercado nacional de la empresa podría estar encogiéndose o la empresa quizá necesite una base de clientes más amplia a efecto de conseguir economías de escala. Asimismo, a la empresa quizá le gustaría depender menos de un mercado dado cualquiera para reducir su riesgo. Por último, los clientes de la empresa se podrían estar expandiendo en el extranjero y podrían requerir servicios internacionales.

La empresa, antes de salir al exterior, debe ponderar diversos riesgos y plantearse muchas interrogantes en cuanto a su capacidad para operar globalmente. ¿Puede la empresa aprender a entender las preferencias y el comportamiento para comprar de los consumidores de otros países? ¿Puede ofrecer productos atractivos que compitan? ¿Podrá adaptarse a las culturas comerciales de otros países y tener trato positivo con los oriundos del otro país? ¿Cuentan los gerentes de la empresa con la experiencia internacional que se necesita? ¿Ha considerado la gerencia las repercusiones de los reglamentos extranjeros y los entornos políticos?

Dados los riesgos y las dificultades del ingreso a mercados exteriores, la mayor parte de las empresas no actúan sino hasta que alguna situación o circunstancia las arroja al ruedo internacional. Alguien -un exportador nacional, un importador extranjero, un gobierno extranjero le puede pedir a la empresa que venda en el exterior. Por otra parte, la empresa se puede encontrar con exceso de capacidad y tendrá que encontrar otros mercados para sus bienes.

## ***C. La decisión de ingresar a ciertos mercados***

Antes de salir al exterior, la empresa debe tratar de definir sus objetivos y políticas de mercadotecnia. En primer término, debe decidir qué volumen de ventas quiere alcanzar en el exterior. La mayor parte de las empresas empiezan siendo pequeñas en el exterior. Algunas proyectan quedarse pequeñas y consideran que las ventas en el exterior forman una parte mínima de sus actividades. Otras empresas tienen planes más ambiciosos y consideran que los negocios en el exterior pueden ser iguales o incluso más importantes que sus actividades en el interior.

En segundo, la empresa debe elegir cuántos países constituirán su mercado. Por ejemplo, Bulova Watch Company decidió operar en muchos mercados exteriores y se expandió a más de 100 países. En consecuencia, se extendió demasiado, obtuvo utilidad en sólo dos países y perdió alrededor de 40 millones de dólares. Por regla general, es más sensato operar en menos países, penetrando más en cada uno de ellos.

En tercero, la empresa debe decidir a qué tipos de país ingresará. El atractivo de un país depende del producto, de factores geográficos, del ingreso y la población, del clima político y de otros factores. El vendedor puede preferir ciertos grupos de países o partes del mundo.

Después de hacer una lista de los mercados internacionales posibles, la empresa debe escoger y clasificar a cada uno de ellos, Piense en este ejemplo:

Muchos mercadólogos de masas sueñan con venderle a los mil millones de habitantes de China. Algunos piensan en el mercado de forma menos elegante, como dos mil millones de sobacos. Sin embargo, para PepsiCo, el mercado son bocas y la República Popular resulta especialmente atractiva; es el país más populoso del mundo y Coca-Cola todavía no lo domina.<sup>7</sup>

La decisión de PepsiCo de entrar al mercado chino parece bastante sencilla y directa: China es un mercado inmenso sin competencia establecida. Además de vender los refrescos de Pepsi, la empresa espera construir muchos restaurantes Pizza Hut en China. Sin embargo, se puede cuestionar si el puro tamaño del mercado es razón suficiente para elegir a China. PepsiCo también debe tomar en cuenta otros factores. ¿Será estable el gobierno chino y ayudará a la empresa?

### Ilustración 2. Indicadores del potencial del mercado<sup>2</sup>

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Características demográficas <ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño de la población</li> <li>Ritmo de crecimiento de la población</li> <li>Grado de urbanización</li> <li>Densidad de la población</li> <li>Estructura de edad y composición de la población</li> </ul> </li> <li>2. Características geográficas <ul style="list-style-type: none"> <li>Magnitud física del país</li> <li>Características topográficas</li> <li>Condiciones climatológicas</li> </ul> </li> <li>3. Factores económicos <ul style="list-style-type: none"> <li>PNB per cápita</li> <li>Distribución del ingreso</li> <li>Tasa de crecimiento del PNB</li> <li>Relación de la inversión al PNB</li> </ul> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Factores tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de capacidad tecnológica</li> <li>Tecnología de producción existente</li> <li>Tecnología de consumo existente</li> <li>Grado de estudios</li> </ul> </li> <li>5. Factores socioculturales <ul style="list-style-type: none"> <li>Valores dominantes</li> <li>Patrones del estilo de vida</li> <li>Grupos étnicos</li> <li>Fragmentación lingüística</li> </ul> </li> <li>6. Planes y metas nacionales <ul style="list-style-type: none"> <li>Prioridades de la industria</li> <li>Planes de inversión en infraestructura</li> </ul> </li> </ol> |
|--|--|

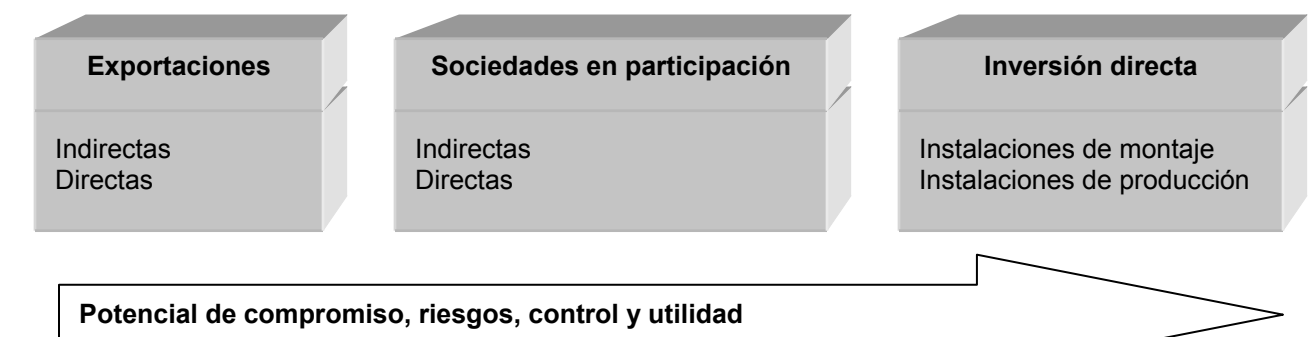
¿Cuenta China con las tecnologías de producción y distribución necesarias para producir y comercializar los productos de Pepsi de manera rentable? ¿Encajarán la Pepsi y la pizza con los gustos, medios y estilos de vida de los chinos?

Los mercados globales posibles se deben clasificar con base en diversos factores, inclusive tamaño del mercado, crecimiento del mercado, costo por realizar actividades, ventaja competitiva y grado de riesgo. La meta es determinar el potencial de cada mercado, usando indicadores como los que contiene la ilustración anterior. A continuación, el mercadólogo debe decidir qué mercados ofrecen el mayor rendimiento sobre la inversión, a largo plazo.

### D. La decisión de como ingresar al mercado

Cuando la empresa ha decidido que venderá en otro país, debe determinar cuál será la mejor manera para ingresar en él. Sus opciones son las exportaciones, las empresas en participación y la inversión directa. La ilustración siguiente contiene tres estrategias para entrar en el mercado, así como las opciones que ofrece cada una de ellas. Como puede verse en la ilustración, cada estrategia sucesiva entraña más compromisos y riesgos, pero también más control y posibles utilidades.

### Ilustración 3. Estrategias para entrar en los mercados



<sup>2</sup> Fuente: Susan P. Douglas, C. Samuel Crag y Warren Keegan, "Approaches to Assessing International Marketing Opportunities for Small and Medium-Sized Business", Columbia Journal of World Business, otoño de 1982, pp. 26-32.

## 1. Las exportaciones

La manera más sencilla de entrar en un mercado exterior es exportando. La empresa puede exportar, pasivamente, sus excedentes de tiempo en tiempo, o puede adoptar una actitud activa para expandir sus exportaciones a un mercado específico. En cualquiera de los casos, la empresa produce todos sus bienes en su país. Además, puede modificarlos para el mercado de exportación o no. Las exportaciones entrañarán la menor cantidad de cambios posible en las líneas de productos, organización, inversiones o misión de la empresa.

Las empresas suelen empezar con exportaciones indirectas, trabajando por medio de intermediarios internacionales independientes para la comercialización. Las exportaciones indirectas implican menos inversión, porque la empresa no requiere una fuerza de ventas en el extranjero ni una serie de contactos. Además entraña menos riesgos. Los intermediarios internacionales para la comercialización -comerciantes o agentes nacionales para la exportación, organizaciones cooperativas y empresas que administran exportaciones- proporcionan los conocimientos y los servicios para la relación, de tal manera que el vendedor suele cometer menos errores.

Con el tiempo, los vendedores pueden pasar a las exportaciones directas, en cuyo caso manejan sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son algo mayores en el caso de esta estrategia, pero también los posibles frutos. Una empresa puede realizar exportaciones directas de varias maneras. Puede constituir un departamento de exportaciones en su país, encargado de las actividades de la exportación. También puede constituir una sucursal de ventas en el extranjero, que se encargue de las ventas, la distribución y, quizá, las promociones. La sucursal de ventas concede al vendedor más presencia y control de los programas en el mercado exterior y, con frecuencia, sirve de centro de exhibición y centro de servicios para los clientes. Asimismo, la empresa puede enviar al extranjero a vendedores, que tienen su sede en el país de origen, en un momento dado, con objeto de encontrar negocios. Por último, la empresa puede exportar por medio de distribuidores, con sede en el extranjero, que comprarán y poseerán los bienes, o por medio de agentes, con sede en el exterior, que vendan los bienes en nombre de la empresa.

## 2. Las sociedades en participación

Otro método para entrar en un mercado exterior es por medio de una sociedad en participación; unirse a sociedades extranjeras para producir o comercializar productos o servicios. Las sociedades en participación no son lo mismo que exportar, porque la empresa se une a un socio para vender o comercializar en el exterior. Difiere de la inversión directa en que se constituye una sociedad con un extranjero. Existen cuatro tipos de sociedades en participación: las licencias, la producción por contrato, el contrato de administración y la propiedad conjunta.

### a) Las licencias

Las licencias son una vía que permite al fabricante entrar, sin grandes complicaciones, en los mercados internacionales. La empresa firma un contrato con un licenciatario en un mercado exterior. El licenciatario, a cambio de una cuota o regalía, adquiere el derecho de usar el proceso de producción, la marca registrada, la patente, el secreto comercial o cualquier otro valor de la empresa. Así, la empresa entra en el mercado con poco riesgo, el licenciatario adquiere conocimientos para la producción o un producto o nombre conocidos, sin tener que partir de cero.

Coca-Cola comercializa su producto, internacionalmente, otorgando licencias a embotelladoras de todo el mundo y suministrándoles el jarabe que se necesita para fabricarlo, En Japón, la cerveza Budweiser sale de las bodegas de Suntory, el helado Lady Borden es preparado en los establos de Meiji Milk Products y los cigarrillos Marlboro son forjados en las instalaciones de Japan Tobacco Inc. Disneylandia de Tokyo es propiedad de Oriental Land Company, que opera el negocio con licencia de Walt Disney Company. La licencia, por 45 años, otorga a Disney 10% sobre las entradas y 5% sobre las ventas de alimentos y mercancía, además de la cuota por concepto de la licencia.<sup>8</sup>

Sin embargo, las licencias también tienen sus desventajas. La empresa tiene menos control del licenciatario que el que tendría en instalaciones de producción, de su propiedad. Es más, si el licenciatario tiene mucho éxito, la empresa no percibirá dichas utilidades y cuando termine el contrato, quizás encuentre que ha creado a un competidor.

### b) La producción por contrato

Otra opción son las manufacturas por contrato; es decir, la empresa contrata a fabricantes del mercado exterior para que fabriquen su producto u ofrezcan su servicio. Sears usó este método para abrir tiendas de

departamentos en México y en España, donde encontró fabricantes locales calificados para que fabricarán muchos de los productos que vende. Los inconvenientes de las manufacturas por contrato son que existe menos control en el proceso de producción y que se pierden posibles utilidades sobre las manufacturas. Las ventajas son que ofrece la posibilidad de arrancar más rápido, con menos riesgo y, a futuro, la de constituir una sociedad con el fabricante local o de comprarlo.

### **c) El contrato para la administración**

Con un contrato para la administración, la empresa nacional proporciona la administración y la técnica a la empresa extranjera que aporta el capital. La empresa nacional exporta servicios administrativos, en lugar de productos. Milton usa este sistema para administrar sus hoteles en todo el mundo.

Los contratos para la administración representan un método, con muy pocos riesgos, para entrar en un mercado exterior y producen ingresos desde el principio. Este sistema resulta incluso más atractivo si la empresa contratante tiene la opción de comprar algunas de las acciones de la empresa administrada más adelante. Sin embargo, el método no tiene sentido si la sociedad puede aprovechar mejor sus escasos talentos administrativos o si puede obtener mayores utilidades emprendiendo la empresa entera. Los contratos para la administración también impiden que la sociedad arranque sus operaciones durante un periodo de tiempo dado.

### **d) Las sociedades en participación**

Las sociedades en participación son aquéllas donde una empresa une fuerzas con inversionistas extranjeros para constituir una empresa local, compartiendo con ellos el dominio y el control del negocio. Una empresa puede adquirir parte de una sociedad local o las dos partes pueden constituir una empresa nueva.

Existen motivos económicos o políticos que podrían requerir la constitución de una sociedad mancomunada. Por otra parte, la empresa puede carecer de los recursos financieros, materiales o administrativos para formar la sociedad ella sola. Además, el gobierno extranjero podría exigir la constitución de una sociedad mancomunada como condición para entrar en su mercado.

Las sociedades en participación tienen ciertas desventajas. Los socios podrían no estar de acuerdo en cuanto a las políticas de inversión, comercialización o cualquier otra. Además, a muchas empresas estadounidenses les gusta reinvertir las ganancias para crecer, pero a las empresas locales les gusta retirar estos ingresos. Es más, las empresas de Estados Unidos conceden gran importancia a la mercadotecnia, pero los inversionistas podrían inclinarse por las ventas.<sup>9</sup>

## **3. La inversión directa**

Mucha de la participación en los mercados exteriores se deriva de la inversión directa; es decir, del desarrollo de un grupo o de instalaciones de producción en el extranjero. Si la empresa cuenta con experiencia en las exportaciones y si el mercado exterior es lo bastante grande, las instalaciones para producir, ubicadas en el exterior, ofrecen muchas ventajas. La empresa puede registrar costos más bajos, en razón de mano de obra o materias primas más baratas, de incentivos del gobierno para la inversión extranjera y de ahorros por concepto de transporte. La empresa puede mejorar su imagen en el país anfitrión porque está creando empleo. En general, una empresa desarrolla una relación más estrecha con el gobierno, los clientes, los proveedores locales y los distribuidores permitiéndole adaptar sus productos al mercado local. Por último, la empresa tiene pleno control de la inversión y, por tanto, puede desarrollar políticas de producción y comercialización que se apliquen a sus objetivos internacionales a largo plazo.

El mayor inconveniente de la inversión directa es que la empresa corre muchos riesgos, por ejemplo controles monetarios o devaluaciones, mercados que caen o incautaciones del gobierno. En algunos casos, la única opción que tiene la empresa para operar en el país anfitrión, es aceptar estos riesgos.

### **E. Como elegir el programa para una comercialización mundial**

Las empresas que operan en un mercado exterior o en varios deben decidir cuánto adaptarán, en su caso, las mezclas de mercadotecnia a las condiciones locales. En un extremo están las empresas que usan una mezcla de mercadotecnia estándar para todo el mundo. Los partidarios de la estandarización mundial afirman que así se pueden reducir costos de producción, distribución, comercialización y administración, y que ésta permite que las empresas ofrezcan a los consumidores productos de más calidad, más confiables y a precios más bajos. Éste es el razonamiento que sustenta la decisión de Coca-Cola en cuanto a que la Coca debe saber, más o menos, igual en todo el mundo y el de General Motors en cuanto a producir un "auto mundial" que satisfaga las necesidades de la mayor parte de los consumidores, de casi todos los países.

En el otro extremo está la mezcla de mercadotecnia adaptada. En este caso, el productor adapta los elementos de la mezcla de mercadotecnia a cada uno de los mercados que tiene en la mira, generando costos más altos, pero con la esperanza de obtener una mayor participación en el mercado, así como rendimiento. Por ejemplo, Nestlé cambia su línea de productos y su publicidad para diferentes países. Los partidarios de esta corriente afirman que los consumidores de diferentes países arrojan muchas diferencias en cuanto a características geográficas, demográficas, económicas y culturales, las cuales producen diferentes necesidades y preferencias, poder de compra, gusto por determinados productos y patrones de compra. Por tanto, las empresas deben adaptar sus estrategias y programas de mercadotecnia para que se ciñan a las necesidades singulares de los consumidores de cada país.

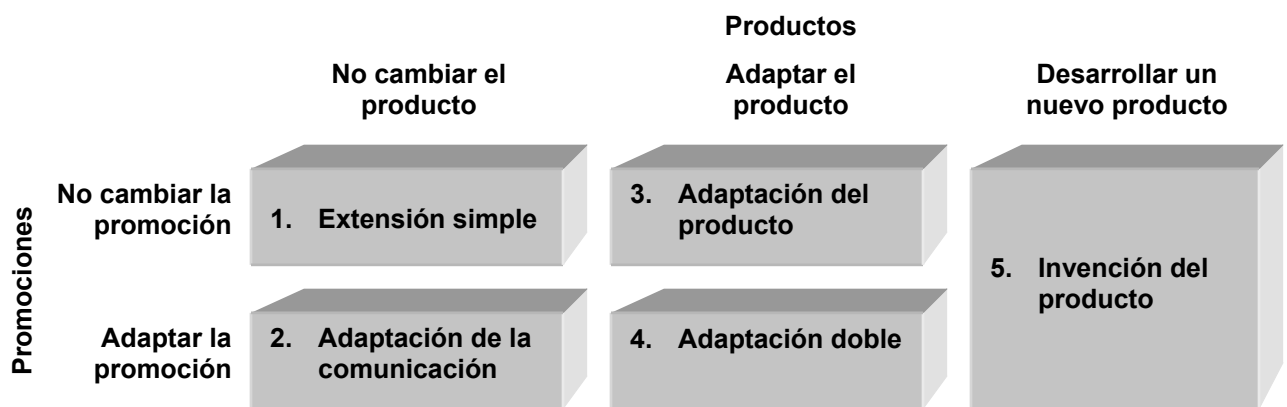
En años recientes, se ha discutido mucho si la mezcla de mercadotecnia se debe adaptar o si debe ser estándar. Sin embargo, la estandarización mundial no propone un todo-o-nada, sino más bien se trata de una cuestión de grado. Las empresas deben pretender su estandarización, con objeto de frenar costos y precios y de conseguir que su marca tenga más peso mundial. Empero, no deben cambiar su razonamiento mercadotécnico a largo plazo, por un pensamiento financiero a corto plazo. Si bien la estandarización permite ahorrar dinero los mercadólogos deben estar seguros de que están ofreciendo lo que quieren los consumidores de cada país.<sup>10</sup>

Entre el extremo de la estandarización y el de la adaptación total existen muchas posibilidades. Por ejemplo, Coca-Cola vende la misma bebida en todo el mundo y, en la mayor parte de los mercados, usa anuncios de televisión que proyectan a mil niños cantando alabanzas a Coca. Sin embargo, tratándose de ciertos mercados locales, edita los comerciales para incluir acercamientos de niños de dichos mercados; en la actualidad se proyectan, cuando menos, 21 versiones diferentes del anuncio.

## 1. El producto

Existen cinco estrategias para adaptar los productos y las promociones a un mercado exterior (véase la ilustración siguiente).<sup>11</sup> Primero se presentarán tres estrategias para los productos y, a continuación, dos estrategias para las promociones.

**Ilustración 4. Cinco estrategias internacionales para productos y promociones**



La **extensión simple del producto** significa que el producto se comercializa en el mercado exterior sin cambio alguno. La alta gerencia indica al personal de mercadotecnia: "Tomen el producto tal cual y encuéntrale clientes". Sin embargo, el primer paso debe consistir en averiguar si los consumidores extranjeros usan ese producto y qué forma prefieren.

La extensión simple ha tenido éxito en algunos casos, pero ha sido desastrosa en otros. Coca-Cola, cereales Kellogg's, cerveza Heineken y herramienta Black & Decker se venden con gran éxito, más o menos sin cambios de forma, en todo el mundo. Sin embargo, General Foods introdujo su gelatina en polvo Jello normal en el mercado británico y encontró que los consumidores prefieren una especie de galleta o pastel. De igual manera, Philips empezó a obtener utilidades en Japón cuando redujo el tamaño de sus cafeteras para que cupieran en las pequeñas cocinas japonesas y sus rasuradoras, para que se adaptaran a las manos de los japoneses, que son más pequeñas. La extensión simple es tentadora porque no entraña costos adicionales por desarrollo del producto, cambios en la producción ni promociones nuevas. Empero, a largo plazo, puede salir muy cara si los productos no satisfacen a los consumidores extranjeros.

La **adaptación del producto** entraña hacer cambios al producto para que satisfaga las condiciones o los anhelos locales. Por ejemplo, McDonald's sirve cerveza en Alemania y licuados de coco, mango y menta

tropical en Hong Kong. General Foods mezcla diferentes tipos de café para los británicos (que beben café con leche), los franceses (que beben café negro) y los latinoamericanos (que prefieren un gusto a achicoria). En Japón Mister Donut sirve café en tazas más pequeñas y ligeras que se adaptan mejor a los dedos del consumidor japonés medio, incluso las donas son un poco más pequeñas. En Brasil. Levi's desarrolló sus pantalones Femina, que tienen cortes curvilíneos y se ciñen estrechamente al cuerpo, como les gusta a las brasileñas. Campbell sirve sopas que se adaptan a los gustos singulares de los consumidores de diferentes países. Por ejemplo, vende sopa de pato en la provincia de Guangdong en China y en Polonia vende una sopa de vísceras con pimienta típica de ahí. Por otra parte, IBM adapta su línea de productos mundiales para satisfacer las necesidades locales. Por ejemplo, IBM debe fabricar docenas de teclados diferentes, tan sólo 20 en Europa, para los diferentes idiomas.<sup>12</sup>

La **invención del producto** consiste en crear algo nuevo para el mercado exterior. Esta estrategia puede adoptar dos formas. Puede significar la reintroducción de formas anteriores del producto que se adaptan debidamente a las necesidades de un país dado. Por ejemplo, National Cash Register Company reintrodujo su caja registradora, operada con manivela, a la mitad de precio que el de una caja registradora moderna, y vendió enormes cantidades en Oriente, América Latina y España. Además, una empresa puede crear un producto nuevo para satisfacer una necesidad en otro país. Por ejemplo, en los países menos desarrollados se necesitan muchos alimentos con elevado contenido proteínico y bajo costo. Empresas como Quaker Oats, Swift y Monsanto están investigando las necesidades nutritivas de estos países, creando alimentos nuevos y desarrollando campañas publicitarias para conseguir que los productos sean probados y aceptados. La invención de un producto puede ser muy cara, pero los frutos que produce valen la pena.

## 2. La promoción

Las empresas pueden adoptar la misma estrategia de promoción que usaron en el mercado nacional o bien pueden cambiarla para cada mercado local.

Piense en el mensaje. Algunas empresas globales usan un tema publicitario estándar en todo el mundo. Exxon usó "Meta un tigre en su tanque" que mereció reconocimiento internacional. Claro está que la copia puede variar en aspectos mínimos para ceñirse a las diferencias del idioma. Por ejemplo, en Japón, donde los consumidores tienen problemas para pronunciar "snap, crackle, pop", los muñequitos de Rice Crispies dicen "patchy, pitchy, putchy". En ocasiones, también se cambian los colores para evitar tabúes existentes, en otros países. En la mayor parte de América Latina el morado se asocia con la muerte; el blanco es color de luto en Japón; y el verde está ligado a las enfermedades selváticas en Malasia. Incluso los nombres pueden cambiar. En Suecia, Helene Curtis cambió el nombre de su shampoo Every Night al de Every Day porque los suecos se suelen lavar el cabello por la mañana. Kellogg's también tuvo que cambiar el nombre del cereal Bran Buds en Suecia, porque el nombre se traduciría como "campesino quemado".

Otras empresas adaptan sus mensajes publicitarios, completamente, a los mercados locales. Schinn Bicycle Company podría usar un tema de placer en Estados Unidos y un tema de seguridad en los países escandinavos. Los anuncios de Kellogg's en Estados Unidos promueven el sabor y la calidad nutritiva de los cereales de Kellogg's ante las marcas de la competencia. En Francia, donde los consumidores beben poca leche y casi no desayunan, los anuncios de Kellogg's deben convencer a los consumidores de que los cereales representan un desayuno sabroso y sano.

Los medios también se deben adaptar internacionalmente, porque la disponibilidad de medios varía de un país a otro. Por ejemplo, en Europa, hay disponible muy poco tiempo de publicidad televisada, desde cuatro horas al día en Francia, hasta nada en los países escandinavos. Los publicistas tienen que comprar el tiempo con muchos meses de antelación y tienen muy poco control sobre los horarios en que se transmiten. La eficacia de las revistas también varía. Por ejemplo, en Italia las revistas son un medio de primera y en Austria son un medio menor. Los periódicos son nacionales en el Reino Unido, pero locales en España.

## 3. El precio

Las empresas también tienen muchos problemas cuando establecen sus precios internacionales. Por ejemplo, ¿cómo podría Black & Decker poner un precio mundial para sus herramientas eléctricas? Podría establecer un precio uniforme para todo el mundo, pero dicha cantidad representaría un precio demasiado alto para los países pobres y no sería lo bastante elevado para los ricos. Podría cobrar lo que aguanten los consumidores de cada país, pero esta estrategia no tomaría en cuenta las diferencias de los costos reales que existen entre un país y otro. Por último, la empresa podría aplicar un recargo estándar sobre sus costos en todas partes, pero este enfoque podría hacer que los precios de Black & Decker quedaran fuera del mercado en los países donde los costos son elevados.

Sea como fuere que las empresas establecen los precios de sus productos, es probable que sus precios sean más altos en el exterior que en el país de origen. El precio de venta de una bolsa Gucci quizá sea de 60 dólares en Italia y de 240 dólares en Estados Unidos. ¿Por qué? Gucci tiene un problema de escalamiento de precios, debe sumar los costos de transporte, tarifas, margen para el importador, margen para el mayorista y margen para el detallista a su precio de fábrica. Dependiendo de los costos que se sumen, el producto quizá se tenga que vender entre dos y cinco veces más que en otro país para obtener la misma utilidad. Por ejemplo, un par de pantalones Levi's, que se vende por 30 dólares en Estados Unidos, suele llegar a 63 en Tokyo y 88 en París. Un automóvil Chrysler, con precio de venta de 10,000 dólares en Estados Unidos, tiene un precio superior a los 47,000 dólares en Corea del Sur.<sup>13</sup>

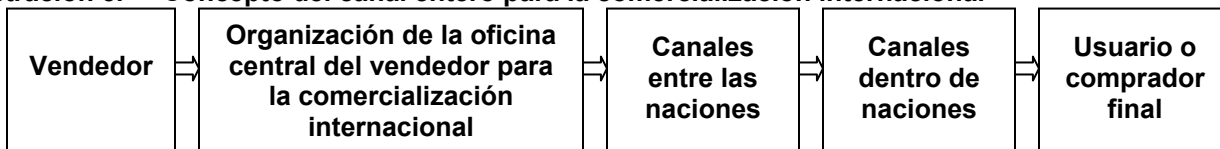
Otro problema radica en establecer el precio de los bienes que la empresa envía a sus subsidiarias en el exterior. Si la empresa le cobra demasiado a la subsidiaria extranjera, quizá acabe pagando aranceles más altos, aunque esté pagando menos impuestos sobre la renta en ese país. Si la empresa le cobra demasiado poco a la subsidiaria, puede ser acusada de dumping. Dumping significa que una empresa cobra una cantidad inferior a la de sus costos o a lo que cobra en su mercado nacional. Por ejemplo, Harley-Davidson acusó a Honda y Kawasaki de practicar el dumping de motocicletas en el mercado estadounidense. La Comisión para el Comercio Internacional de Estados Unidos estuvo de acuerdo y respondió con una tarifa especial, a cinco años, para las motocicletas japonesas pesadas, empezando con un 45% en 1983 y bajando gradualmente hasta 10% en 1988.<sup>14</sup> En fecha reciente, la Comisión también sentenció que Japón estaba practicando dumping de chips de memoria para computadora en Estados Unidos e impuso enormes aranceles sobre las importaciones futuras. Los gobiernos siempre están atentos de que no se abuse con el dumping y, muchas veces, obligan a las empresas a establecer el mismo precio que cobran otros competidores por productos iguales o parecidos.

Por último, muchas empresas globales enfrentan el problema del mercado gris. Por ejemplo, Minolta vendía sus cámaras a los distribuidores de Hong Kong a un precio inferior al que le cobraba a los distribuidores alemanes, porque los costos de transporte y los aranceles eran más bajos. Las cámaras Minolta acababan teniendo un precio de venta al detalle de 174 dólares en Hong Kong y de 470 dólares en Alemania. Algunos mayoristas de Hong Kong vieron esta diferencia de precios y enviaron cámaras Minolta a los comerciantes alemanes, a un precio inferior al que estaban pagando al distribuidor alemán. Como el distribuidor alemán no podía vender sus existencias, se quejó con Minolta. Además, una empresa puede encontrar algunos distribuidores emprendedores que compran más de lo que pueden vender en su país y, después, envían los bienes a otro país para aprovechar las diferencias de precio. Las empresas internacionales tratan de evitar los mercados grises, elevando los precios para los distribuidores que tienen costos más bajos y eliminando a los que hacen trampas o alteran el producto en diferentes países.

#### 4. Los canales de distribución

La empresa internacional debe adoptar la visión de un canal entero ante el problema de la distribución de productos para los consumidores finales. La ilustración siguiente contiene los tres vínculos básicos entre el vendedor y el comprador final.

**Ilustración 5. Concepto del canal entero para la comercialización internacional**



El primer nexo, la organización de la oficina matriz del vendedor, supervisa los canales y forma parte del canal. El segundo nexo, los canales entre países, lleva los productos a las fronteras de los otros países. El tercer nexo, los canales dentro de los países, lleva los productos del punto de entrada del exterior a los consumidores finales. Los fabricantes estadounidenses pueden considerar que su trabajo ha terminado cuando el producto sale de sus manos, pero harían bien en prestar más atención a su manejo en los otros países.

Los canales de distribución de los países varían mucho de un país a otro. En primer término están las diferencias de cantidad y tipo de intermediarios que cubren cada mercado exterior. Por ejemplo, una empresa estadounidense que quiera comercializar su producto en China tendrá que operar por medio de un frustrante laberinto de mayoristas y detallistas gubernamentales. Los distribuidores chinos muchas veces manejan productos de la competencia y, con frecuencia, se niegan a compartir información, incluso básica, de las ventas y la mercadotecnia con sus proveedores. Los distribuidores chinos no conocen de luchas para vender, pues están acostumbrados a vender todo lo que consiguen. En ocasiones, se requiere mucho tiempo e

inversión para trabajar con el sistema o para eludirlo. Por ejemplo, cuando Coca y Pepsj entraron en el mercado chino, los clientes, en sus bicicletas, se dirigían a las embotelladoras para comprar los refrescos. Ahora, las dos empresas han constituido canales de distribución directa y han invertido mucho dinero en camiones y unidades de refrigeración para los detallistas. **15**

Otra diferencia reside en el tamaño y el carácter de las unidades ventas al detalle en el exterior. Si bien las grandes cadenas de tiendas detallistas dominan el escenario en Estados Unidos, la mayor parte de las ventas al detalle en el extranjero las realizan pequeños detallistas independientes. En India, hay millones de éstos que tienen pequeñas tiendas o que venden en mercados callejeros. Recargan una cantidad importante al producto, pero después de cierto regateo bajan el precio a su nivel real. Los supermercados podrían ofrecer precios más bajos, pero es difícil construirlos y abrirlos, en razón de infinidad de barreras económicas y culturales. El ingreso es bajo y la gente prefiere comprar todos los días pequeñas cantidades, en lugar de hacer compras semanales, de cantidades grandes. Además, carecen de instalaciones para almacenar y refrigerar la comida varios días. Los empaques no son buenos porque aumentarían mucho los costos. Estos factores han impedido que las ventas detallistas a gran escala se extiendan rápidamente en los países en vías de desarrollo.

## ***F. Como elegir el tipo de organización para la mercadotecnia mundial***

Las empresas administran sus actividades de mercadotecnia internacionales, cuando menos, de tres maneras. La mayor parte de las empresas primero constituyen un departamento de exportaciones, a continuación crean una división internacional y, por último, pasan a ser una organización global

### **1. El departamento de exportaciones**

Por regla general, la empresa entra a la comercialización internacional simplemente enviando sus bienes al exterior. Si sus ventas internacionales aumentan, la empresa constituye un departamento de exportaciones, con un gerente de ventas y unos cuantos asistentes. Conforme crecen las ventas, el departamento de exportaciones se amplía para incluir diversos servicios de mercadotecnia de tal manera que pueda buscar" en forma activa, más negocios. Si la empresa constituye sociedades en participación o realiza inversión directa, el departamento de exportaciones dejará de ser suficiente.

### **2. La división internacional**

Muchas empresas toman parte en varios mercados y negocios internacionales. Una empresa puede exportar a un país, otorgar una licencia a otro, constituir una sociedad en participación en un tercero y establecer una subsidiaria en un cuarto. Antes o después, creará una división o subsidiaria internacional para que se encargue de todas sus actividades internacionales.

Los organigramas de las divisiones internacionales pueden adquirir diferentes formas. Los mandos altos de la división internacional están constituidos por especialistas en mercadotecnia, producción, investigaciones, finanzas, planeación y personal. Este equipo hace los planes y se ocupa de diversas unidades operativas. Las unidades operativas pueden estar organizadas de acuerdo con una de tres maneras. Pueden ser organizaciones geográficas, con gerentes del país que son responsables de los vendedores, las sucursales de ventas, los distribuidores y los licenciarios de sus respectivos países. Las unidades operativas también pueden girar en torno a grupos de productos mundiales, siendo cada una de ellas responsable de las ventas mundiales de los diferentes grupos de productos. Por último, las unidades operativas pueden ser subsidiarias internacionales, cada una de ellas responsable de sus propias ventas y utilidades.

### **3. La organización global**

Diversas empresas han ido más allá de la etapa de la división internacional y se han convertido en organizaciones verdaderamente mundiales. Dejan de considerarse comercializadoras nacionales que venden en el exterior y empiezan a verse como comercializadoras mundiales. Los directivos y gerentes generales de la sociedad planean las instalaciones fabriles, las políticas de mercadotecnia, los flujos financieros y los sistemas logísticos para todo el mundo. Las unidades operativas mundiales dependen directamente del ejecutivo máximo o del comité ejecutivo de la organización y no del director de la división internacional. Los ejecutivos tienen experiencia en operaciones mundiales, y no sólo en las nacionales o las internacionales. La sociedad recluta a sus gerentes de muchos países, compra piezas y suministros donde cuestan menos e invierte donde espera obtener el mejor rendimiento.

En la década de 1990, las compañías grandes se tendrán que hacer más mundiales para poder competir. Conforme las compañías extranjeras vayan invadiendo el mercado interno, las empresas estadounidenses tendrán que entrar en forma más agresiva a los mercados exteriores. Tendrán que dejar de ser empresas que

tratan sus negocios en el exterior como si fueran algo secundario, para convertirse en empresas que ven al mundo entero como un solo mercado sin fronteras.16