

# **CBS**

## **Colegio Bautista Shalom**



## **Mercadotecnia II**

### **Quinto PMP**

### **Primer Bimestre**

**Contenidos****LA GLOBALIZACIÓN****LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL**

**NOTA:** conforme vayas avanzando en tu aprendizaje, encontrarás ejercicios que debes resolver. Sigue las instrucciones de tu catedrático(a).

## LA GLOBALIZACIÓN

La globalización es un proceso económico, tecnológico, político y cultural a escala planetaria que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal, y que han abierto sus puertas a la revolución informática, llegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales. Este proceso originado en la Civilización occidental y que se ha expandido alrededor del mundo en las últimas décadas de la Edad Contemporánea (segunda mitad del siglo XX) recibe su mayor impulso con la caída del comunismo y el fin de la Guerra Fría, y continúa en el siglo XXI.

Se caracteriza en la economía por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial donde los modos de producción y los movimientos de capital se configuran a escala planetaria («nueva economía») cobrando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de la sociedad de consumo.

El ordenamiento jurídico también siente los efectos de la globalización y se ve en la necesidad de uniformizar y simplificar procedimientos y regulaciones nacionales e internacionales con el fin de mejorar las condiciones de competitividad y seguridad jurídica, además de universalizar el reconocimiento de los derechos fundamentales de ciudadanía. En la cultura se caracteriza por un proceso que interrelaciona las sociedades y culturas locales en una cultura global (aldea global), al respecto existe divergencia de criterios sobre si se trata de un fenómeno de asimilación occidental o de fusión multicultural. En lo tecnológico la globalización depende de los avances en la conectividad humana (transporte y telecomunicaciones) facilitando la libre circulación de personas y la masificación de las TIC y el Internet. En el plano ideológico los credos y valores colectivistas y tradicionalistas causan desinterés generalizado y van perdiendo terreno ante el individualismo y el cosmopolitismo de la sociedad abierta. Los medios de comunicación clásicos, en especial la prensa escrita, pierden su influencia social (cuarto poder) frente a la producción colaborativa de información de la Web 2.0 (quinto poder).

Mientras tanto en la política los gobiernos van perdiendo atribuciones en algunos ámbitos que son tomados por la sociedad civil en un fenómeno que se ha denominado sociedad red, el activismo cada vez más gira en torno a movimientos sociales y las redes sociales mientras los partidos políticos pierden su popularidad de antaño, se ha extendido la transición a la democracia contra los regímenes despóticos, y en políticas públicas destacan los esfuerzos para la transición al capitalismo en algunas de las antiguas economías dirigidas y la transición del feudalismo al capitalismo en economías subdesarrolladas de algunos países aunque con distintos grados de éxito.

Geopolíticamente el mundo se debate entre la unipolaridad de la superpotencia estadounidense y el surgimiento de nuevas potencias regionales, y en relaciones internacionales el multilateralismo y el poder blando se vuelven los mecanismos más aceptados por la comunidad internacional.

La sociedad civil también toma protagonismo en el debate internacional a través de ONGs internacionales de derechos humanos que monitorean la actividad interna o externa de los Estados. En el ámbito militar surgen conflictos entre organizaciones armadas no-estatales (y transnacionales en muchos casos) y los ejércitos estatales (guerra contra el terrorismo, guerra contra el narcotráfico, etc.), mientras las potencias que realizan intervenciones militares a otros países (usualmente a los considerados como Estado fallido) procuran ganarse a la opinión pública interna y mundial al formar coaliciones multinacionales y alegando el combate a alguna amenaza de seguridad no sin amplios debates sobre la legitimidad de los conceptos de guerra preventiva e intervención humanitaria frente al principio de no intervención y de oposición a las guerras.

La valoración positiva o negativa de este fenómeno, o la inclusión de definiciones alternas o características adicionales para resaltar la inclusión de algún juicio de valor, pueden variar según la ideología del interlocutor. Esto porque el fenómeno globalizador ha despertado gran entusiasmo en algunos sectores, mientras en otros ha despertado un profundo rechazo (antiglobalización), habiendo también posturas eclécticas y moderadas.

### Antecedentes de la Globalización

Aldo Ferrer señala que el actual proceso de globalización es parte de un proceso mayor iniciado en 1492 con la conquista y colonización de gran parte del mundo por parte de Europa. Marshall McLuhan sostenía ya en 1961 que los medios de comunicación electrónicos estaban creando una aldea global. Rüdiger Safranski destaca que a partir

de la explosión de la bomba atómica en Hiroshima en 1945 nació una comunidad global unida en el terror a un holocausto mundial. También se ha asociado el inicio de la globalización a la invención del chip (12 de septiembre de 1958), la llegada del hombre a la Luna, que coincide con la primera transmisión mundial vía satélite (20 de julio de 1969), o la creación de Internet (1 de septiembre de 1969). Pero en general se ubica el comienzo de la globalización con el fin de la Guerra Fría, cuando desaparece la Unión Soviética y el bloque comunista que encabezaba, cuyo experimento fallido de colectivismo representaba el ocaso de los proyectos de sociedades cerradas y economías protegidas. Si bien la autodisolución de la Unión Soviética se produjo el 25 de diciembre de 1991, se ha generalizado simbolizarla con la caída del Muro de Berlín el 9 de noviembre de 1989.

El proceso de globalización también hace entrar en crisis al proteccionismo y el Estado de Bienestar había ganado popularidad en período de entreguerras, cuando en las naciones capitalistas se difunde la noción de que el Estado tiene una doble función fundamental en el buen funcionamiento de la economía: uno en asegurar la prosperidad de la población y el otro en evitar los ciclos de crecimiento y recesión. Se crean así las bases para la aparición del keynesianismo y el Trato Nuevo. En las siguientes décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial se vio la emergencia a la preeminencia de las "corporaciones" o empresas multinacionales, que desplazan la importancia de las empresas del capitalismo clásico que tanto Adam Smith como Karl Marx conocieron cuando formularon sus teorías.<sup>5</sup> Se vio en Alemania un precedente del éxito de la liberalización que tomarían otros países: el resurgimiento de su nación en el denominado Milagro alemán. Sin embargo, una nueva crisis que se inició a mediados de la década del sesenta, agudizada por la crisis del petróleo de 1973 provocó una reorganización radical de la economía, fundada en la intensa promoción de la innovación tecnológica (TIC), la reforma de las políticas de desarrollo y tentativas de dismantelar del Estado de Bienestar, que llegó a ser visto como –en las palabras de Margaret Thatcher– un "estado niñera", sofocador de las libertades y restringidor de la capacidad de escoger de los individuos.

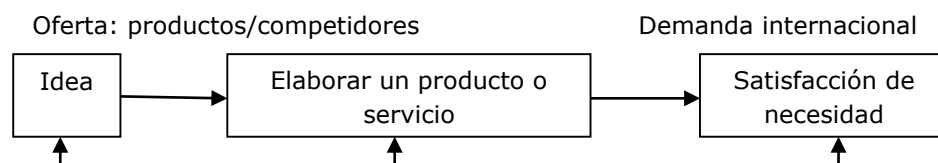
En el gobierno de Pinochet en Chile (en lo que se llamó el Milagro de Chile), seguido por el de Thatcher (1979-1990) en Gran Bretaña y el de Reagan (1981-1989) en Estados Unidos implementaron parcialmente las políticas económicas de economistas como Friedrich Hayek y Milton Friedman respectivamente, lo que de hecho redundó en la generación de nuevas interrelaciones entre los factores económicos y mercados de todo el mundo (consumidores, trabajo, recursos naturales, inversiones financieras, etc.); sin embargo ambos gobiernos fueron en otras áreas fuertemente intervencionistas. A partir de entonces otros gobiernos aplicarían medidas combinando algún nivel de liberalismo económico junto con la tecnocracia estatal, muchas veces para poder contentar con algún grado de intervencionismo a sectores sociales y grupos de presión que rechazan el dismantelamiento del Estado de Bienestar. Todo este fenómeno en políticas públicas sería conocido, especialmente por sus críticos provenientes del socialismo post-Guerra Fría, bajo el confuso término de "neoliberalismo". El 9 de noviembre de 1989, se produjo la caída del Muro de Berlín, abriendo camino a la implosión de la Unión Soviética en 1991 y la desaparición del bloque comunista. A partir de ese momento comenzó una nueva etapa histórica: la globalización.

## LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

### Algunas definiciones:

- ✓ Marketing internacional es la prestación de las actividades comerciales que dirige el flujo de las mercaderías y los servicios de la empresa a los consumidores o usuarios en más que una nación por la ganancia."
- ✓ Marketing internacional es la aplicación de la orientación y de las capacidades del marketing a los negocios internacionales.
- ✓ Marketing global o internacional se refiere a las actividades del marketing que son coordinadas a través de mercados múltiples de los países.
- ✓ Es un proceso multinacional de planeación y ejecución de la concepción, poner precios, promoción y distribución de las ideas, las mercancías, los servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales u organizacionales.
- ✓ En palabras simples el marketing internacional es la aplicación de los principios de marketing a través de fronteras nacionales.

El concepto de la mercadotecnia puede aplicarse a la mercadotecnia internacional en el siguiente esquema.



## Mercadotecnia nacional versus mercadotecnia internacional

Hay muchas diferencias entre el marketing doméstico y el marketing internacional como diferencias culturales, políticas, religiosas, habituales, ideológicas y más. A causa de las barreras de lenguajes es más difícil para obtener e interpretar informaciones de la investigación en marketing internacional.

Los mensajes de la publicidad tienen que cuidar numerosas diferencias culturales entre los países. Eso incluye las diferencias en los lenguajes, expresiones, hábitos, gestos, ideológicas y más. Por ejemplo en los Estados Unidos el signo redondo "O" hecho por el pulgar y el dedo índice significa "okay" mientras lo mismo signo en países mediterráneos representa "cero" o "lo peor". En Túnez lo es comprendido a "Voy a matarte" en cuanto por un consumidor japonés el gesto significa "dinero".

Tanto el marketing nacional como el internacional se basan en los mismos principios, el ámbito en el cual tienen lugar las operaciones y la situación particular del medioambiente en que éstas se llevan a

cabo, hacen que en la práctica se presenten diferencias apreciables entre cada uno de ellos. Las características de los negocios en el nivel internacional, los métodos y la estructura de los canales de distribución, así como otros factores que intervienen en el proceso de comercialización, varían demasiado y exigen ajustes tanto en la política como en la práctica del marketing. Sin embargo, esas diferencias se derivan en realidad de la separación que generalmente existe entre el productor y el consumidor, no sólo se refiere a la distancia geométrica existente entre la empresa y sus mercados, si no también se manifiesta entre los diferentes usos y costumbres de los consumidores, los aspectos políticos y las condiciones económicas en las que se debe actuar. Por supuesto, dichas diferencias varían de un mercado a otro, y en muchos casos también de una empresa a otra, por ello pueden ser analizadas tanto del punto de vista del mercado y de las condiciones bajo las cuales deben llevarse a cabo las operaciones, como desde el punto de vista de las recuperaciones de esas operaciones sobre la gestión empresarial.

| Marketing nacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Marketing internacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una lengua y nacionalidad.</li> <li>• Mercados relativamente homogéneos.</li> <li>• Los factores políticos influyen poco.</li> <li>• Disponibilidad de datos exactos y simples.</li> <li>• Situación estable del entorno.</li> <li>• Clima financiero homogéneo.</li> <li>• Una sola moneda.</li> <li>• Reglas del juego claras y comprensibles.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varias lenguas, nacionalidades y culturas.</li> <li>• Mercados fragmentados y diferenciados.</li> <li>• Los factores políticos son vitales.</li> <li>• Obtención difícil de datos claros.</li> <li>• Inestabilidad del entorno.</li> <li>• Diferentes climas financieros.</li> <li>• Diferentes monedas.</li> <li>• Reglas del juego diferentes, cambiantes y poco claras.</li> </ul> |

## Motivos para internacionalizarse

Los motivos más típicos para hacer negocios extranjeros son:

- ✓ **Saturación del mercado:** en muchos países hay mercados que ya están saturados. Si la demanda no crece al ritmo deseado las empresas de varias industrias buscarán nuevos mercados para sus productos, aunque estén más lejanos.
- ✓ **Enfrentarse a nuevos competidores procedentes del exterior:** algunas empresas entran en mercados nuevos con estrategias agresivas para enfrentar competidores. Por ejemplo, cuando Michelin, el fabricante francés de neumáticos, penetró agresivamente el mercado de EE.UU. con precios muy bajos, Goodyear, el gigante americano, no respondió protegiendo su mercado local, que constituía su principal fuente de fondos, y que era el blanco de Michelin. La respuesta de Goodyear fue atacar agresivamente el mercado francés, asestando un duro golpe a Michelin en su propio reduto.
- ✓ **Buscar mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto y/o servicio:** cuando un producto ha llegado a la fase de madurez, se enfrenta a muchos competidores y la tasa de crecimiento del mercado es muy baja. En otros países donde el producto aún no sea muy conocido hay muchas posibilidades para exportar el producto. Esto es lo que han hecho empresas como Philip Morris o Coca-Cola, quienes han penetrado tempranamente en mercados de países en desarrollo.
- ✓ **Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos:** muchas regiones asiáticas se están convirtiendo en una zona con un fuerte empuje tanto desde el lado de la oferta como desde el de la demanda. Mientras los mercados domésticos son saturados las empresas utilizan estrategias internacionales para participar en estas economías crecientes.
- ✓ **Incentivos gubernamentales y déficit comercial:** muchos países con un alto déficit comercial incentivan las exportaciones con el objeto de obtener divisas para comprar lo que necesita el país que no

está en su interior. Por ejemplo, en Bélgica o en Japón la tasa de exportación es superior al 80% de lo producido en el interior del país.

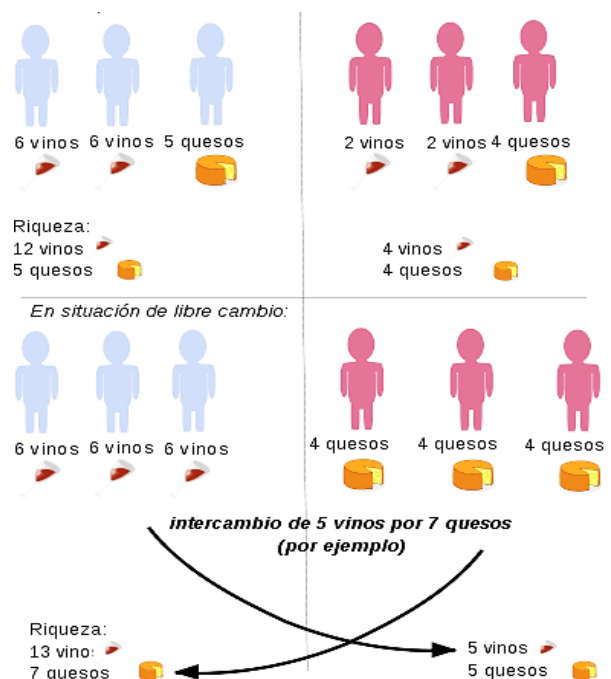
- ✓ **Buscar mercados más amplios sobre los que aprovechar las economías de escala:** según las economías de escala los costes unitarios disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas. Si el mercado doméstico no permite una subida de la producción porque es saturado la empresa puede buscar posibilidades por la distribución en mercados extranjeros.
- ✓ **Diversificación del riesgo:** vender en países diferentes contribuye a la diversificación del riesgo. Es una manera de no concentrar el éxito de la empresa en un solo país. No hay que poner todos los huevos en la misma canasta.
- ✓ **Seguir a un importante cliente en su aventura internacional:** algunas empresas no tienen muchos clientes y el negocio está concentrado en pocos grandes clientes. Para estas empresas la razón para entrar en mercados internacionales es muchas veces los clientes claves que deciden entrar en mercados extranjeros. Es el caso de muchos fabricantes americanos de piezas y componentes para la industria automotriz que han acompañado a Ford y General Motors en su expansión internacional, primero exportándoles y luego instalándose cerca de ellos en otros países.
- ✓ **Buscar un fácil acceso en avances tecnológicos y de materias primas:** operaciones internacionales permiten un acceso más fácil a los conocimientos técnicos de los proveedores, clientes y competidores. En la industria automotriz los fabricantes europeos lideraron la tecnología de los dispositivos de inyección de gasolina, lo cual ayudó a aquellas empresas americanas que contaban con una presencia activa en Europa.
- ✓ **Aprovechar la capacidad ociosa de producción:** plantas, máquinas y otros dispositivos ociosos de la producción causan costos que no son cubiertos. La posibilidad de vender los productos en mercados extranjeros puede permitir una ocupación más eficiente de los dispositivos y reducir las expensas.
- ✓ **Vocación internacional de sus directivos:** la cual viene dada por la tendencia que tengan los directivos para hacer un esfuerzo y abrirse a nuevos mercados. Esta vocación suele venir dada cuando dichos directivos tienen una experiencia agradable en países exteriores; dominan idiomas, han estudiado o realizado algún curso en el extranjero...

**Economías de escala:**  
reducción el costo  
unitario promedio

### Teorías que explican el mercadeo internacional

Existen numerosas teorías que han tratado de explicar la existencia del comercio internacional:

- ✓ **Teoría de la Globalización del Marketing:** las empresas que no visionan al exterior no generan incrementos significativos con respecto a la economía nacional. Mientras tanto, las organizaciones más reconocidas del mundo simultáneamente buscan consolidarse en su país tan rápido como sea posible y se proyectan internacionalmente, esto es lo que se denomina la Globalización del Marketing, la búsqueda mundial de las necesidades y deseos, así como las costumbres de cada país y cumplir con las expectativas. Si el Marketing es un proceso mediante el cual se identifican las necesidades y deseos de los consumidores encaminados a la satisfacción de estas mediante estudios de mercado y conociendo las preferencias de los clientes, entonces, el marketing internacional es el proceso de identificación de necesidades para satisfacerlas orientado a traspasar las fronteras nacionales comercialmente hablando.
- ✓ **Teorías basadas en la Tecnología:** estas teorías fundamentan la existencia de comercio internacional en las diferencias de desarrollo tecnológico entre los países. Cada país tiene un cierto grado de desarrollo tecnológico y dispone de unos conocimientos diferentes. Las diferencias en los conocimientos y las tecnologías entre países dan lugar a diferencias en los procesos de producción y en los productos. Se producen por tanto diferentes productos que luego se intercambian en el comercio internacional.
- ✓ **Recursos humanos:** esta teoría se basa en las diferencias en formación de los trabajadores y las diferencias en costes laborales. Los países según estas teorías se especializan en ciertos productos dependiendo de la intensidad de mano de obra y de los conocimientos.
- ✓ **Teoría de la ventaja absoluta:** la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith defiende las ventajas del



comercio internacional para incrementar la riqueza de las naciones y el nivel de vida. Esta teoría parte de considerar que distintos países disfrutan de una distinta dotación de recursos naturales. Al ser diferentes los recursos naturales presentes en cada país, también lo es la cantidad de horas de trabajo necesarias para la obtención de cada unidad de producto. En un cierto país A se necesitará un menor número de horas de trabajo para la obtención de un producto que en otro país B. Igualmente debido a la diferente dotación de recursos el país B necesita menos recursos para producir otro producto. Adam Smith afirma que el país A se debe especializar en el producto que obtiene con menor número de recursos. Si cada país se especializa en el producto que requiere menos horas de trabajo y luego comercia con los otros países para obtener el resto de los productos, se consigue un mayor nivel de vida. Por tanto, cuando los países no comercian tienen que producir dentro de sus fronteras todos los productos lo que resulta en una producción total menor. La producción total de productos con una misma cantidad de horas trabajadas es mayor cuando cada país se especializa y luego comercia. Por lo tanto, el comercio internacional incrementa el nivel de vida de los países.

- ✓ **Recursos:** algunas de las teorías contemporáneas se centran en el análisis de la diferente dotación de recursos de los países. Y no sólo recursos naturales sino recursos financieros, tecnológicos y humanos.
- ✓ **Teoría de Porter:** Michael Porter analiza la razón por la cual ciertos países son sede de empresas multinacionales de éxito. Su análisis parte de las empresas, su entorno y los factores que las llevan a triunfar en los mercados internacionales. Este análisis emplea el marco teórico desarrollado por el mismo Porter en su libro estrategia competitiva, y es un estudio realizado por países y sectores. Sus investigaciones analizan los sectores productivos, sus características y las fuerzas competitivas. El estudio investiga los factores que explican el origen en un país de multinacionales con éxito en los mercados internacionales. Agrupa los factores explicativos en cinco grupos: los recursos, la demanda, la oferta, las relaciones en el sector, el gobierno y la gestión empresarial.

- **Los recursos:** dentro de este conjunto de factores Porter parte de la teoría clásica y considera la influencia de los recursos naturales. La existencia de abundante petróleo puede ser un factor positivo para el desarrollo de una industria química. La abundancia de bosques maderables puede favorecer el desarrollo de empresas madereras y de empresas fabricantes de muebles de madera. Por ejemplo, la empresa sueca Ikea. El análisis de Porter no se queda en los recursos naturales tradicionales, sino que concede una gran importancia a los recursos humanos. De especial relevancia es el nivel de formación y por tanto los conocimientos y capacidades de los trabajadores. Así como el nivel de investigación y desarrollo de un país.
- **La demanda:** los grandes mercados con una gran demanda por un producto favorecen la aparición de grandes empresas que atienden dicha demanda. Una gran cantidad de consumidores que demanda un cierto producto es un factor que impulsa el crecimiento de las empresas del sector. Los países que cuentan con consumidores exigentes constituyen un incentivo para la mejora en la calidad de las empresas. Por tanto, es más probable que en los países con consumidores que demandan una mayor calidad, las empresas proporcionen productos de calidad. Las empresas que fabrican productos de calidad tendrán más éxito en los mercados internacionales. Los consumidores innovadores. Cuando los consumidores de un país son precursores de tendencias que luego se extienden por el resto del mundo, las empresas de ese país se encuentran preparadas para atender la demanda relacionada con las nuevas tendencias en otros países.
- **La oferta:** cuando existe una fuerte competencia, las empresas se ven forzadas a mejorar. Una gran competencia dentro de un sector produce una selección natural y un fortalecimiento de los supervivientes. Por ejemplo, los bancos españoles primero enfrentaron una gran competencia interna. Los bancos que han sobrevivido a la intensa competencia del mercado interno son los candidatos para el triunfo en otros mercados. Otro ejemplo es el sector del automóvil japonés. Numerosos fabricantes de coches han competido intensamente durante años por el mercado interno japonés. Los fabricantes de automóvil japoneses que han triunfado en los mercados internacionales son los supervivientes con más éxito. La saturación del mercado. Un poderoso motivo que presiona a las empresas para salir es la saturación del mercado doméstico. Cuando el mercado nacional es un mercado maduro y el producto tiene unas altas tasas de penetración, el crecimiento se hace más lento y difícil en el mercado nacional por lo que existe un incentivo para la internacionalización.
- **Relaciones y rivalidad entre empresas:** un factor fundamental para el éxito de un sector es la existencia de relaciones de cooperación entre empresas y redes empresariales. Los distritos industriales que concentran en una zona una gran cantidad de empresas, proveedores, empresas de servicios





relacionados con un sector facilitan el buen funcionamiento de las empresas. Por ejemplo, Silicon Valley o las zonas industriales italianas que concentran la industria del calzado o del textil facilitan la competitividad de las empresas. Proveedores avanzados. El contar con proveedores tecnológicamente avanzados y muy competitivos en el entorno cercano supone una ventaja competitiva para las empresas de ese país. La existencia de proveedores que son capaces de suministrar componentes de calidad a bajo coste facilita la competitividad de un sector y es uno de los factores principales para decidir la localización de una instalación productiva.

- **El gobierno y la gestión empresarial:** el comportamiento del gobierno y las diversas administraciones públicas. La legislación, el sistema impositivo, las subvenciones e incentivos pueden favorecer la internacionalización de las empresas. El apoyo a la investigación y el nivel de la formación son factores que afectan a la capacidad competitiva de las empresas. La gestión empresarial. Los conocimientos y capacidades de los directivos, así como su motivación y cuestiones específicas como el conocimiento de idiomas y la cultura empresarial son factores que explican la internacionalización y la asunción de riesgos

## Selección de mercados internacionales

Una de las características distintivas del marketing internacional es la necesidad de seleccionar los países en los que introducir nuestra oferta comercial. Una adecuada selección de los mercados, en los que venderemos nuestros productos, es uno de los aspectos más significativos para el éxito del marketing internacional. La selección de los mercados requiere un análisis D.A.F.O que detecte las Debilidades y Fuerzas de la propia empresa y las Amenazas y Oportunidades del mercado. Se trata de realizar un análisis interno de la propia empresa y un análisis externo de las características del entorno.

- ✓ El análisis interno, de las Fuerzas y Debilidades de la propia empresa, supone estudiar los objetivos de la empresa, así como sus recursos y capacidades. En este estudio se trata de detectar que componentes de la empresa son más competitivos y suponen una ventaja. Igualmente se estudian los puntos débiles, las carencias de la empresa, las áreas o recursos en los que somos menos competitivos. De especial importancia es analizar cómo se adaptan los objetivos, recursos y capacidades de la empresa al mercado.
- ✓ El análisis externo trata de detectar las Oportunidades del mercado. Igualmente estudiamos que tendencias suponen Amenazas por perjudicar nuestra posición en el mercado. Por ejemplo, si nuestra empresa vende productos infantiles, la baja natalidad española es una amenaza para el negocio, lo mismo si nos dedicamos a la enseñanza infantil o de jóvenes. En este análisis externo nos interesa especialmente estudiar la fuerza y estrategias de los competidores en cada mercado, así como la estructura del mercado.



Otro aspecto fundamental del estudio será la demanda del mercado y su previsible evolución futura. El potencial de crecimiento de los mercados es un factor clave en las inversiones internacionales.

## Aspectos que analizar en la selección de mercados internacionales

El análisis y selección de mercados requiere el estudio de numerosos aspectos tales como: el riesgo, los recursos y capacidades, la competencia, los precios y márgenes, el potencial del mercado, el entorno legal, económico y cultural.

- ✓ **El riesgo:** una primera parte del análisis de los mercados internacionales trata de estimar el riesgo que representa para nuestra empresa vender o realizar inversiones en distintos países. Se trata por tanto de precisar el riesgo asociado a las inversiones o actividades que realizamos en un mercado. Podemos diferenciar varios tipos de riesgo:
  - **Riesgo País:** con el término riesgo país normalmente se designa la evaluación conjunta sobre los peligros que un determinado país presenta para los negocios internacionales. Actualmente algunas empresas utilizan como indicador de riesgo país el diferencial entre la rentabilidad de los bonos de un país y los bonos o letras del tesoro de los Estados Unidos.
  - **Riesgo Político:** denominamos riesgo político al riesgo asociado a las actuaciones de los Organismos Gubernamentales de un país que afectan negativamente a nuestra empresa. Los



cambios en las normas, los cambios en la aplicación de estas, las actuaciones de las Administraciones públicas que resultan perjudiciales para nuestro negocio.

- **El Riesgo Económico:** denominamos riesgo económico al riesgo asociado a las variaciones en el ciclo económico de un cierto país. El peligro que supone un cambio económico desfavorable de la economía, así como el impacto de problemas sociales. Riesgo de tipo de cambio. Si la empresa tiene deudas o debe cobrar en el futuro y esos compromisos financieros están en otra moneda, la empresa se puede encontrar expuesta a sufrir pérdidas ocasionadas por la variación en el tipo de cambio. Cobertura del riesgo de tipo de cambio. La cobertura del riesgo asociado al tipo de cambio se realiza fundamentalmente mediante operaciones internas y externas de cobertura.
- ✓ **Operaciones internas de cobertura:** las operaciones internas de cobertura consisten en realizar operaciones que disminuyan el riesgo asociado a las variaciones en la cotización de las monedas. Una transacción en una divisa que supone un riesgo de tipo de cambio puede ser anulado mediante la realización de una transacción de signo contrario. Por ejemplo, si he vendido a un cliente extranjero y me pagará dentro de 1 año 100.000 dólares, mientras que mi empresa opera en Quetzales, la variación en la cotización del dólar frente al quetzal dentro de un año supone un riesgo. Si pido un crédito en dólares por la misma cantidad y para devolver en el mismo plazo el riesgo del crédito es de signo contrario al anterior por lo que se anulan.
- ✓ **Recursos y capacidades de la propia empresa:** analizamos si la empresa dispone de los recursos y capacidades necesarios para acceder a cierto mercado. Por tanto, se trata de preguntarnos si disponemos de los recursos financieros, humanos, productivos y los conocimientos y tecnología para competir con éxito en un cierto mercado. Por ejemplo, el presidente de Acerinox explicaba que la empresa adquirió una fábrica en Sudáfrica y que sus directivos y técnicos estaban ocupados en la gestión y modernización de la factoría, por lo que no se planteaban a corto plazo entrar en el mercado asiático.
- ✓ **Competencia:** el nivel de competencia en cada mercado es un aspecto esencial en la selección de mercados internacionales. Numerosas empresas prefieren comercializar sus productos en mercados donde la competencia no es intensa. Sin embargo, muchos casos contradicen la idea de seleccionar los mercados con una competencia débil. Existen varios motivos por los que las empresas están seleccionando mercados de rivalidad intensa para comercializando sus productos:
  - Un primer motivo importante es competir en los mercados más competitivos para aprender con los mejores. Del mismo modo que los jugadores de tenis buscan jugar contra contrincantes fuertes para mejorar su juego, las empresas internacionales están entrando en los mercados en los que están los competidores más agresivos para aprender de ellos.
  - En muchas ocasiones los mercados con mayor demanda y más atractivos son los más competitivos.
- ✓ **Precios y márgenes:** dependiendo de la estructura competitiva y las características de cada mercado los productos similares a los de nuestra empresa se venden a un cierto precio. Por ejemplo, cuando la empresa Inditex propietaria de Zara analiza un mercado un factor fundamental es el precio de comercialización de los competidores.
- ✓ **Potencial del mercado:** analizamos el tamaño del mercado actual y su previsible evolución en el futuro. El nivel de penetración del producto y el potencial que representa antes de alcanzar un nivel de saturación y la madurez del mercado. Por ejemplo, analizamos el número de teléfonos móviles que existen en un mercado y el porcentaje de la población que actualmente lo posee. Estudiamos la previsible evolución de las tasas de penetración y la evolución del mercado. Para ello analizamos la demografía del país, la evolución de la economía, la renta de los diferentes grupos poblacionales y los patrones de compra.
- ✓ **Entorno Legal:** analizamos los costes asociados al pago de aranceles en aduanas. Los aranceles suelen ser una cantidad variable sobre el valor de la mercancía. Menos frecuentes son los aranceles fijos que exigen pagar una cantidad constante por producto y los aranceles mixtos exigen el pago de una parte fija y una variable. En ocasiones los estados establecen una cantidad máxima de un cierto producto que se puede importar o exportar y son los denominados contingentes. De especial importancia son las normativas técnicas que afectan a los productos y suponen barreras al comercio. La entrada de numerosos productos está sujeta a cumplir todo un amplio conjunto de normas técnicas y de seguridad que varían de un país a otro. Igualmente, las normas de protección fitosanitarias que tratan de impedir la expansión de enfermedades en: plantas, animales o personas. Por ejemplo, las exportaciones de jamón serrano español a los Estados Unidos estaban prohibidas por la peste porcina, en la actualidad algunos mataderos están certificados para poder exportar. La legislación tributaria y la legislación sobre inversiones son aspectos sustanciales que deben estudiarse de forma detallada. Numerosos permisos y trámites administrativos son necesarios cuando se realizan actividades comerciales internacionales.
- ✓ **Entorno Cultural:** en los últimos años han disminuido las barreras aduaneras, lo que da mayor importancia a las diferencias y barreras culturales. Las diferencias culturales pueden no percibirse en un análisis superficial de un país. Se hace preciso un estudio profundo y una comprensión precisa de las particularidades culturales. El idioma. Un aspecto esencial en el análisis del mercado y la posterior

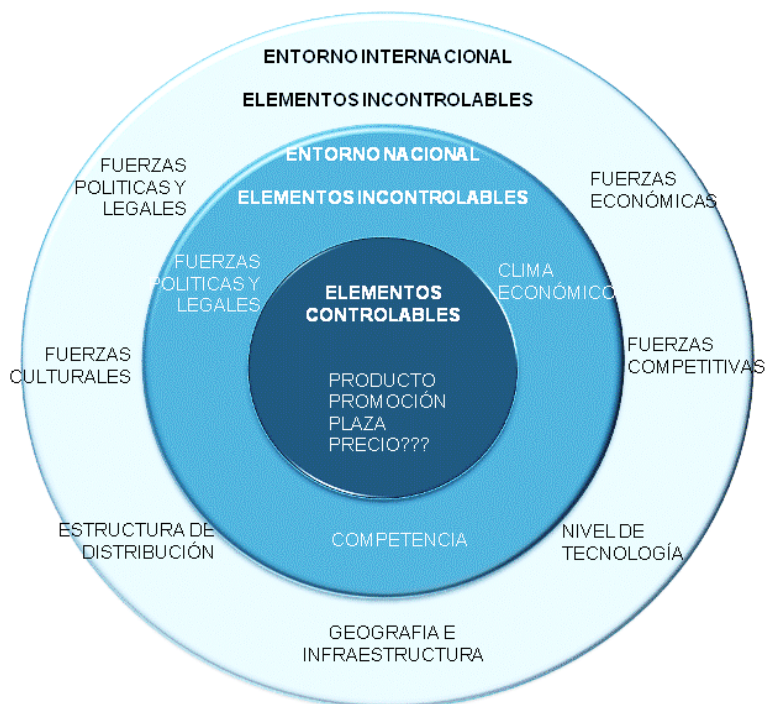
adaptación del producto y del marketing. Es preciso no sólo realizar una traducción del sentido literal de las palabras sino más bien analizar el sentido real, lo que comunican las palabras, los sentimientos y emociones asociados a la comunicación. La falta de análisis y adaptación inadecuada ha ocasionado importantes problemas y fracasos por utilizar palabras o expresiones incorrectas. Las creencias y valores. Un aspecto sustancial para el éxito del marketing en cada país es una comprensión profunda de las creencias y valores. Por ejemplo, ciertos anuncios que triunfan en un país son un absoluto fracaso en otros porque no conectan con los valores imperantes en ese mercado. Los anuncios comparativos muy agresivos y competitivos donde se mencionan a los competidores no son adecuados para todos los mercados.

Estética. Los colores tienen distintos significados en diferentes culturas. Será preciso analizar el significado y los sentimientos asociados a los diferentes colores. Además, el consumidor tiene en su mente unos códigos de colores diferentes dependiendo de las distintas categorías de productos. Por ejemplo, tendrá unos ciertos códigos de colores para los diferentes tipos de leche. Otro aspecto especialmente relevante es el diseño y por tanto el aspecto de los productos. Por ejemplo, al consumidor español le gustan los coches con un cuadro de mando vistoso y con muchas luces.

El esquema muestra los entornos y los factores que afectan para la selección de mercados internacionales.

Existen diversos agentes que participan y contribuyen a que se realice el intercambio de bienes, servicios e ideas en el mercado internacional. El papel de las asociaciones es ser facilitadores de las transacciones.

En el siguiente cuadro se detallan los agentes y las actividades que se realizan.



| AGENTES PARTICIPANTES                                 | ACTIVIDADES QUE REALIZAN                  |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Empresas exportadoras                                 | Venta de productos                        |
| Empresas Importadoras                                 | Compra de productos                       |
| Empresas productoras en otro país                     | Producción, inversión, venta y consumo    |
| Asociaciones comerciales e industriales               | Acceso a los mercados e información       |
| Asociaciones estratégicas internacionales             | Producción, inversión, venta y consumo    |
| Instituciones de crédito, de seguros, y almacenes     | Inversión, créditos, seguros, etc.        |
| Banca de desarrollo                                   | Financiamiento a tasas preferenciales     |
| Otras formas de incursión en mercados internacionales | Inversión, comercio, tecnología y consumo |

Las empresas competitivas actuales tienen una importante presencia internacional. Podemos sugerir que los países que han acumulado una experiencia internacional también han creado conocimientos útiles para elaborar y comercializar nuevos productos y procesos. Una forma de caracterizar esta situación es la siguiente:

- ✓ Las grandes empresas de países desarrollados son internacionales
- ✓ Empresas pequeñas y medianas participan con exportación o importación
- ✓ Las industrias son internacionalmente competitivas

En la actualidad los países tienen que participar en el mercado internacional y, por lo tanto, al diseñar sus políticas económicas, deben considerar este nuevo escenario.

## Formas de acceso a los mercados internacionales

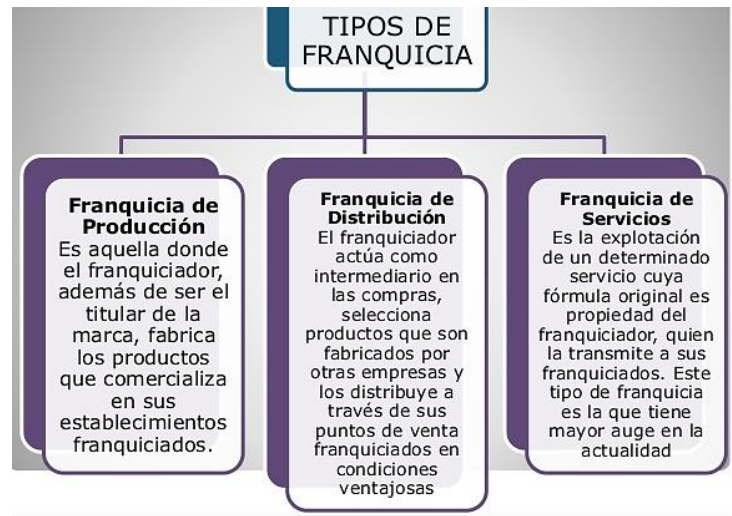
Algunas de las formas para tener acceso a los mercados internacionales son: la exportación, las franquicias, las licencias, joint ventures, fusiones y adquisiciones... cada una de estas formas implica riesgos y rendimientos diferentes.

**Exportación:** una exportación es cualquier bien o servicio enviado fuera del territorio nacional. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios desde un territorio aduanero hacia otro territorio aduanero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera aduanera de un Estado o bloque económico. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas. La complejidad de las diversas legislaciones y las condiciones especiales de estas operaciones pueden presentarse, además, se pueden dar toda una serie de fenómenos fiscales.

**Franquicias:** la franquicia es una palabra de derivación anglo-francesa - de Franc. El diccionario de la Real Academia Española la define como una «concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada».

Una franquicia es un acuerdo entre el *franquiciador* o *franquiciante* y el destinatario o *franquiciado*, por virtud del cual el primero cede al segundo la explotación de una franquicia.

Hay varios elementos importantes que componen la franquicia. Por una parte, la marca comercial que distingue al franquiciador, un determinado "saber hacer" (*know-how*) y la formación impartida a los franquiciados. A cambio de la cesión, el franquiciador recibe una regalía, royalty o canon que podrá retribuir la cesión de la marca comercial, el *know-how* cedido y la tasa de formación y asesoramiento.



La franquicia se concede, por lo general, por un período determinado y para un determinado "territorio". Puede ser una franquicia exclusiva o no exclusiva. Varios tangibles e intangibles, tales como servicios de apoyo nacionales o internacionales de publicidad, formación y otros, se hacen disponibles comúnmente por el franquiciador. Los acuerdos suelen durar entre cinco y treinta años, con la posibilidad de cancelación o terminación anticipada mediante un preaviso. El incumplimiento de las cláusulas contractuales suele acarrear consecuencias graves para los franquiciados.

La franquicia ha existido por muchos siglos, pero no llegó a la fama hasta la década de 1930 en los Estados Unidos, cuando el establecimiento de la electricidad, los vehículos y, en la década de 1950, el sistema de la autopista interestatal ayudó a impulsar el establecimiento de franquicias, en especial la franquicia basada en venta de alimentos o establecimientos de servicios. Según la Asociación Internacional de Franquicias, aproximadamente el 4% de todos los negocios en los Estados Unidos son franquicias.

**Licencias:** es un acuerdo mercantil en virtud del cual el licenciante, mediante un derecho de monopolio, como una patente, una marca, un diseño industrial o un derecho de autor, tiene un derecho exclusivo, lo que supone que los demás no pueden explotar la idea, el diseño industrial, el nombre o el logotipo a escala comercial. El licenciante permite al licenciataro utilizar y vender, sin censura previa, el producto o nombre a cambio del pago de una tasa. En una licencia de marca, por ejemplo, el licenciataro recibirá el privilegio pleno de utilizar la marca en productos o servicios siempre que esa utilización sea conforme con los protocolos firmados y las directrices de calidad acordadas.

Hoy en día, las marcas son uno de los principales pilares de rentabilidad de una empresa. Entre muchos otros beneficios, una marca nos permite generar confianza, emular calidad, asegurar una relación duradera con el cliente, diferenciarnos entre productos similares, manejar los precios e incrementar nuestros márgenes de utilidad.

Cuando una empresa no posee una marca lo suficientemente robusta sobre la cual sustentar las ventas de sus productos, existe la alternativa de licenciar marcas que ya son fuertes y reconocidas (a cambio de un módico

porcentaje de las ventas). Este tipo de prácticas es bastante común en los negocios y, generalmente, es mucho muy rentable.

Cuando contamos con la licencia de una marca o personaje vigente, popular y bien posicionado, nuestras oportunidades se incrementan considerablemente, permitiéndonos hacer nuestros productos más actuales, diferenciados y relevantes, expandiendo ampliamente nuestras fronteras y diferenciándonos “de manera significativa” de nuestros competidores.

Las licencias son un gran negocio a nivel mundial. Valuado a nivel mundial en ventas “retail” cercanas a los 150 mil millones de dólares y regalías a los 9 mil millones de dólares, la venta de licencias se ha convertido en una herramienta sumamente útil (o más bien necesaria) para trascender tanto en negocios nacionales, como internacionales.

Un ejemplo claro son las licencias de marcas importantes o de personajes de entretenimiento. ¿Quién de nosotros no ha visto un cuaderno de Ferrari, un juguete de Toy Story o una mochila de Pocahontas? Existe un gran número de personajes famosos de programas de televisión, películas cinematográficas, obras literarias o internet que vemos ligados a juguetes, ropa, videojuegos, mochilas, promociones y a un sinnúmero de accesorios. La pregunta es: ¿Tú comprarías el mismo cuaderno, juguete o mochila si no tuviera dicha marca? ¿Significaría lo mismo para ti?

Ese es el verdadero valor de una licencia. Su relevancia está en el vínculo emocional que se establece entre el consumidor y tu producto. Cuando una marca (o personaje) provee un significado auténtico para tu consumidor, la sensibilidad al precio y a los productos de la competencia disminuye sensiblemente, el deseo y el “must-have” nublan parcialmente la razón y entra en juego la identidad que se tiene con la misma. La marca y lo que evoca se convierten en la principal directriz de comparación y compra.

En la medida que entendamos la relevancia de la marca, tendremos la oportunidad de obtener más y mejores elementos para juzgar si los atributos de nuestra marca comulgan con los deseos de los consumidores, permitiéndonos así determinar con mayor claridad el costo-beneficio de la licencia y sus posibilidades reales de influencia en las ventas y demás indicadores claves de desempeño.

**Joint Venture:** un joint venture (en inglés, “aventura conjunta” o “aventura en conjunto”) o alianza estratégica o alianza comercial o empresa conjunta es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). Una joint venture no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada. La joint venture también es conocida como «riesgo compartido», donde dos o más empresas se unen para formar una nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo. Cabe mencionar que estas mantienen su autonomía, y estratégicamente son utilizadas para crear una nueva marca o entidad.

El objetivo de una «empresa conjunta» puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios hasta la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto. Se desarrolla durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos para su desarrollo. Para la consecución del objetivo común, dos o más empresas se ponen de acuerdo en hacer aportaciones de diversa índole a ese negocio común.

La aportación puede consistir en materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos. En otras palabras, se intercambia: capital, recursos o el simple know-how (‘saber cómo’). Dicha alianza no implicará la pérdida de la identidad e individualidad como persona jurídica. La idea base de formar una joint venture es el unir conocimiento, aptitudes y recursos, compartiendo a su vez las ganancias y los riesgos. Este tipo de asociaciones suelen establecerse a mediano o largo plazo, toda vez que los objetivos que buscan no son sencillos de alcanzar y requieren mucha planeación y ejecución, por lo que hacerlo a corto plazo representaría demasiados costos y las pocas probabilidades de su realización.

Hay muchas ventajas que contribuyen a convencer a las compañías para realizar empresas conjuntas. Estas ventajas incluyen el compartir costos y riesgos de los proyectos que estarían más allá del alcance de una sola empresa. Son muy importantes las empresas conjuntas en aquellos negocios en los que hay necesidad de fuertes inversiones iniciales para comenzar un proyecto que reportará beneficios a largo plazo (como, por ejemplo, el sector petrolífero o algunas grandes obras). Para las firmas pequeñas, medianas y grandes, la empresa conjunta ofrece una oportunidad de actuar de forma conjunta para superar barreras, incluyendo barreras comerciales en un nuevo mercado o para competir más eficientemente en el actual. Es muy habitual, por tanto, encontrar la creación de empresas conjuntas para acceder a mercados extranjeros que requieren de importantes inversiones y de un know-how específico del país en el que se intenta entrar (para lo cual uno de los socios suele ser una empresa nacional que conozca el mercado, y el otro aquel que pretende introducir sus productos).

**Fusiones y adquisiciones:** las fusiones y adquisiciones de empresas, conocidas también por su acrónimo en inglés "M&A" (siglas de "Mergers and Acquisitions") se refieren a un aspecto de la estrategia corporativa que se ocupa de la combinación y adquisición de otras compañías, así como otros activos. La decisión de realizar una fusión o una adquisición es una decisión de tipo económico, específicamente consiste en una decisión de inversión, entendiéndose como tal, la asignación de recursos con la esperanza de obtener ingresos futuros que permitan recuperar los fondos invertidos y lograr un cierto beneficio. Por lo tanto, una fusión o una adquisición será exitosa si el precio de compra es inferior al valor actual (VA) del flujo efectivo (FE) incremental asociado a la operación. Si esto es así, esta decisión de inversión crea valor para los accionistas y se puede considerar exitosa, de lo contrario se dice que destruye valor y es considerada como un fracaso.

- ✓ **Fusión:** una fusión es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades que se fusionan, absorbe el patrimonio de las restantes, estamos frente a una fusión por absorción.
- ✓ **Adquisición:** una adquisición consiste en la compra por parte de una persona jurídica del paquete accionario de control de otra sociedad, sin realizar la fusión de sus patrimonios.

### Barreras comerciales

Una barrera comercial es una intervención restrictiva de un gobierno en el comercio internacional. La mayor parte de las barreras comerciales utilizan el mismo principio: la imposición de alguna clase de coste al comercio que hace incrementar el precio del producto introducido o expedido. Si dos o más naciones aplican barreras al comercio de manera repetida entre ellas, acaba surgiendo una guerra comercial. La mayoría de economistas coinciden al afirmar que las barreras comerciales tienen un efecto negativo en la eficacia económica, esto puede explicarse mediante la teoría de la ventaja comparativa. En teoría, el libre comercio implica la eliminación de todas las barreras, exceptuando quizás aquellas consideradas necesarias por motivos de salud o seguridad nacional. Las barreras pueden tomar las formas siguientes:

- ✓ **Aranceles:** un arancel es el tributo que se aplica a los bienes que son objeto de importación. El arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado de destino, con el objetivo de proteger a los bienes y servicios similares que se produzcan en el citado país.
- ✓ **Barreras no arancelarias:** las Barreras no arancelarias son leyes, regulaciones o políticas de un país, que no están en la forma habitual de un arancel y que restringen el comercio, como por ejemplo una licencia obligatoria, una norma técnica, la práctica del "engavetamiento", un derecho compensatorio contra subsidios, etc. Se utiliza también el término Medidas No Arancelarias (MNA).

### Políticas para el mercadeo internacional

El grado de compromiso internacional que asume una empresa suele, por lo general, afectar a la transferencia de sus estrategias, políticas, normas y procedimientos de gestión a sus nuevos mercados internacionales. Cuando este compromiso es muy bajo, las operaciones internacionales son percibidas generalmente como secundarias frente a las operaciones domésticas, y muy frecuentemente se consideran una forma de deshacerse de los excesos de capacidad o de inventarios sobrantes.

Las políticas y programas de marketing para los mercados internacionales se formulan como una extensión de los programas de marketing que se establecen para el mercado doméstico, sin tener en cuenta las necesidades y diferencias del mercado exterior. Esta visión del marketing internacional es lo que se ha denominado la orientación internacional **etnocéntrica o extensión del mercado doméstico**.





Sin embargo, a medida que la empresa empieza a adoptar una visión más estratégica y a largo plazo respecto a sus operaciones internacionales, adapta y reorganiza su estructura y sus programas de marketing. La empresa es en este caso más sensible a las necesidades específicas y diferencias sustanciales de cada mercado, y sus procesos de búsqueda y análisis de información de mercados exteriores mejoran significativamente. Es decir, se entiende que cada mercado tiene unas peculiaridades diferentes, con entornos socioculturales, económicos y político-legales distintos, por lo que los programas de marketing tendrán que adaptarse y ajustarse a cada país. **Esta orientación del marketing internacional se define como policéntrica o marketing multinacional.**

En la última fase del desarrollo estratégico, la empresa asume que está operando en un verdadero mercado "global", en el cual sus políticas de marketing internacional (producto, precio, comunicación y distribución) ya no son dependientes o adaptadas de sus políticas domésticas, sino que ya vienen todas ellas determinadas por las oportunidades que ofrece dicho mercado global. En esta fase, la empresa adopta una orientación geocéntrica, ve al mundo como **"la aldea global"**, desarrollando **un marketing global**, con estrategias y políticas altamente globalizadas, basadas más en las similitudes entre los mercados que en sus diferencias.

La orientación que una empresa asume sobre el mercado internacional dependerá de los costes o beneficios asociados a cada posición que la empresa adopte. Esta dependerá de los objetivos a largo plazo de la empresa, sus recursos financieros, su cartera o línea de productos, así como del tamaño y potencial de sus mercados internacionales.

Con el objetivo de reducir costes y simplificar las operaciones de control y coordinación, cualquier directivo de marketing preferiría adoptar un programa de marketing uniforme o estandarizado para todos sus mercados exteriores. Como hemos señalado anteriormente, la empresa, siempre que el mercado lo permita, tendrá el interés de estandarizar al máximo sus programas de marketing internacional en aquellos países donde actúe. Los beneficios son patentes tanto en economías de escala en producción de productos, comunicación publicitaria, así como en toda una serie de actividades de marketing. Además, la estandarización permite a la matriz de la multinacional una mayor coordinación y control de sus operaciones internacionales.

Sin embargo, la "aldea global" anunciada por muchos expertos, todavía consiste en cientos de naciones, cada una con sus propias costumbres, estilos de vida, cultura, idioma, legislación, hábitos de consumo, y las empresas y directivos deben, sin lugar a duda, tener en cuenta estas diferencias. Una política efectiva de marketing internacional debe tener en consideración todos estos factores y adaptar sus programas de marketing allí donde sea necesario. En aquellas situaciones donde el reducir costes o aumentar beneficios sean los criterios relevantes, el directivo tendrá que determinar si el incremento de ventas y beneficios debidos a tal adaptación realmente compensan los costes.

**Política de producto:** El ciclo de vida internacional del producto es un concepto que permite extender la vida de un producto, cuando empieza su declive en los mercados más desarrollados, mediante la continuación de su explotación en los mercados de países de menor desarrollo relativo. Así, las empresas pueden recuperar las importantes inversiones en investigación y desarrollo que exige una posición de liderazgo tecnológico en un espacio más amplio de tiempo y la venta de un mayor volumen de productos. En la tabla se muestra un ejemplo de la empresa Gillete, que posee productos situados en diferentes fases del ciclo de vida en los países de niveles de desarrollo distintos. Esta política permite el que productos en declive en los mercados más desarrollados (USA, Canadá y Europa Occidental) como es la "doble hoja de carbono", sea un producto en crecimiento o maduro en los mercados menos desarrollados.

| MERCADOS          | FASE DEL CICLO DE VIDA DE PRODUCTO |                       |                                 |                       |
|-------------------|------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|
|                   | INTRODUCCION                       | CRECIMIENTO           | MADUREZ                         | DECLIVE               |
| ESTADOS UNIDOS    | Doble inyector                     | Gil                   | Doble hoja inoxidable Techmatic | Doble hoja de carbono |
| EUROPA OCCIDENTAL | Gil                                |                       | Doble hoja inoxidable           | Doble hoja de carbono |
| AMERICA LATINA    | Gil Techmatic                      | Doble hoja inoxidable | Doble hoja de carbono           |                       |
| AFRICA Y ASIA     | Doble hoja inoxidable Techmatic    | Doble hoja de carbono |                                 |                       |

La empresa multinacional tendrá que escoger entre la adaptación del producto a las peculiaridades del mercado local o la extensión del mismo producto en todos los mercados. Existen cinco alternativas estratégicas en la expansión en nuevos mercados extranjeros.

1. La primera alternativa es la extensión del mismo producto con la misma comunicación comercial; para su aplicación es necesario que el producto satisfaga la misma necesidad y se utilice de la misma forma, por ejemplo, las bebidas refrescantes.

2. Una segunda opción consiste en adaptar la comunicación comercial a las características del mercado local, ya que el producto satisface necesidades distintas, manteniendo el mismo producto. Es, por ejemplo, el caso de bicicletas y motos.
3. Un tercer enfoque se basa en la adaptación del producto a los requerimientos del mercado local y mantener la comunicación elaborada para el mercado doméstico. Esta alternativa supone considerar que el producto sirve la misma función en todos los países del mundo, aunque con condiciones de uso diferentes, como es el caso de los detergentes.
4. La cuarta posibilidad consiste en adaptar tanto el producto como la comunicación, debido a que existen diferencias sustanciales en las condiciones de uso del producto en los diferentes entornos. Las prendas de vestir son un ejemplo típico.
5. Por último, la invención de producto es la creación de un producto específico para resolver los requerimientos de un mercado concreto, es la alternativa que exige mayor inversión y es también la menos frecuente. La elección de una u otra alternativa de producto está afectada, además, por un conjunto de factores entre los que se pueden señalar los siguientes:
  - ✓ Las características del mercado, en el sentido ya expuesto de necesidad satisfecha y condiciones de uso y consumo, así como en las exigencias de normas internas de homologación del producto que pueden constituir barreras de entrada.
  - ✓ Las características externas del producto que suponen un elemento de comunicación como son la marca y el envase. Respecto a la marca se pueden presentar las diferentes combinaciones:

|                                            |                                             |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Producto diferenciado/marca diferenciada.  | Producto estandarizado/marca diferenciada.  |
| Producto diferenciado/marca estandarizada. | Producto estandarizado/marca estandarizada. |

La elección de una combinación u otra dependerá de una parte de las posibilidades de extensión o adaptación del producto, y por otra de las ventajas derivadas del fortalecimiento de la imagen de una marca a escala mundial frente a las dificultades de encontrar una aceptable y adecuada.

- ✓ El envase desempeña dos funciones: protección y comunicación. En la medida en que se enfrenta a medios ambientes diferentes, pueden existir requisitos de protección diversos que demandarían modificar los envases, suponiendo un problema similar al de la marca.
- ✓ Por último, se deben valorar aspectos de la producción como son la existencia de economías de escala. Cuanto mayor sea la estandarización del producto, mayores posibilidades habrá de aprovechar las economías de escala y de experiencia en las plantas de fabricación y en el transporte. Además, una mayor estandarización también permite el diseño de una estrategia de producción global, para el aprovechamiento de las ventajas competitivas de cada país en las distintas fases de la cadena de valor.

**Política de precio:** Las estrategias empleadas en la fijación de precios son las siguientes:

1. **Extensión:** consiste en aplicar un precio uniforme para todos los países. No conduce a una solución óptima, ya que no considera las diferentes demandas existentes en los mercados, ni tampoco las diferencias existentes en costes. Sin embargo, es de más fácil gestión.
2. **Adaptación:** no hay coordinación entre los diferentes países, adaptándose a los mercados locales. El límite inferior depende del precio de transferencia, si el producto proviene de la matriz o de otra filial, o de los costes de producción locales.
3. **Invención:** es una combinación entre precio uniforme y adaptación local. La matriz establece cierto margen de fluctuación, dentro del cual hay libertad para cada filial. Un problema que suele surgir en estos casos es el del comercio de las regiones fronterizas que, especialmente cuando no existen barreras aduaneras que encarezcan o dificulten el tráfico de mercancías, puede llevar a que consumidores y detallistas se abastezcan en el país de precios inferiores.

En principio son múltiples las razones económicas que apoyan una política de precios no estandarizada. Así, los objetivos perseguidos pueden ser diferentes (ampliar cuota de mercado, maximizar ingresos a corto plazo, o apoyar la línea de productos). Los costes también reflejarán diferencias en los procesos de formación de precios. La percepción precio como indicador de la calidad puede ser diferente en cada país. La situación competitiva puede variar entre los mercados nacionales. Por último, el entorno legal puede imponer normas de regulación de precios.

**Política de distribución:** es la variable más difícil de homogeneizar, ya que para que la estandarización sea posible, es necesario que la empresa cree un sistema de distribución global propio, lo que supone una considerable inversión, o que los canales existentes sean idénticos o muy similares. Estas condiciones no se suelen dar, por lo que es más frecuente la diferenciación.



La selección de un canal de distribución depende de las características y hábitos del consumidor (algunos productos que en Guatemala se venden en farmacias en otros países se venden en supermercados), de las características de los canales (poder de negociación, funciones de información, etc.), de las características de los productos (complejidad, servicio post-venta, etc.), de la situación competitiva (canales bloqueados), y por último, de la legislación mercantil vigente (transmisión de la propiedad, exclusivas, etc.).

**Política de comunicación:** el establecimiento de una política de comunicación en la empresa multinacional se realiza de las siguientes formas:

1. **Global:** cada campaña se realiza de forma centralizada estando la estrategia y ejecución de la comunicación en manos de la matriz. Por lo general se realiza por una agencia extranjera con implantación en los países de las filiales, o por agencias de los diferentes países bajo la coordinación de una agencia del país de la matriz.
2. **Nacional:** la filial tiene libertad de comunicación y de ejecución. En estos casos, se exige trabajar con unas agencias muy concretas al objeto de evitar que sean las mismas agencias con las que trabajan los competidores más directos en otros países.
3. **Mixta:** se establece una estrategia básica de comunicación y se adapta en cada país en función de las características del mercado y de la propia estrategia de la filial.

Es interesante diferenciar entre la fijación de objetivos y la ejecución de la comunicación, ya que es mucho más frecuente estandarizar el diseño de la estrategia de comunicación, mientras que existe una mayor libertad en la ejecución.

La estandarización de la estrategia de comunicación exige que exista un grupo objetivo homogéneo a nivel internacional, que el producto tenga un posicionamiento similar en cuanto a ventajas buscadas por los consumidores, que se encuentre en una misma fase del ciclo de vida, y en definitiva, que sea posible establecer una proposición única de venta. Estas características sólo se cumplen entre países con un nivel de desarrollo similar y culturalmente próximos o cuando se trata de productos nuevos. La ejecución de la comunicación depende, en mayor medida, de variables culturales más difíciles de armonizar.

La ejecución es la transformación creativa de la estrategia de comunicación mediante métodos verbales (títulos, eslogan), visuales (símbolos, imágenes, marca, colores) y acústicos (música, lenguaje), así como la planificación de los medios de comunicación en que se van a insertar. En todas estas variables se dan diferencias entre los países, que pueden tener carácter sociocultural (para estandarizar el contenido del mensaje), diferencias legislativas (publicidad comparativa, grado de veracidad, etc.), diferencias de estilos de ejecución (textos, imágenes, colores), diferencias en los medios de comunicación disponibles (calidades, audiencia, legislación). Todas estas diferencias hacen que salvo para muy pocos productos, la estandarización de la ejecución de la publicidad no se pueda llevar a cabo.