

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

METROPOLITANA

IZTAPALAPA

✓ **DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

✓ **LICENCIATURA: ADMINISTRACIÓN**

MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACION

✓ **TRABAJO: MERCADOTECNIA GLOBAL**

✓ **PRESENTA:**

ALUMNO: LUIS SILVESTRE PINEDA

MATRICULA: 92229653

✓ **ASESOR:**

MARIA CRISTINA ESCOBAR ITURBE

MAYO DE 1999

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo forma parte de una serie de investigaciones que se realizaron con el fin de conocer las innovaciones que se encuentran de moda en la disciplina de la administración. Se centra el estudio en las áreas funcionales de la administración - mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y producción -.

Cabe mencionar que el fin primero de este trabajo sea realizó para cubrir el requisito de investigación que marca la Universidad Autónoma Metropolitana para la titulación en la Licenciatura en Administración.

El trabajo en si trata de presentar los problemas actuales de la administración, que quizá pudiera plantearse en una propuesta de actualización en el plan de estudio, ello se logró realizando consultas en universidades, revistas especializadas (Expansión, Management Today, Adminístrate hoy), periódicos (El Financiero). El resultado de ello fue encontrar la contrastante diferencia en la mercadotecnia - área funcional que ocupa el presente trabajo - que a principios de los ochenta estaba de moda la mercadotecnia tradicional con su máximo exponente Phillip Kotler que a través de sus libros nos exponía la mercadotecnia en masas, todo lo referente al consumidor, canales de distribución, atributos del producto, etapas del producto, etcétera.

ÍNDICE

Introducción.....	III
Etapas del desarrollo de la mercadotecnia y del pensamiento mercadotécnico	2
Etapa de distribución masiva	
Etapa de dinámica de ventas	
Etapa de orientación al mercado	
Etapa de filosofía del mercado	
Nuevas realidades.....	9
Los cambios competitivos	
Los cambios económicos	
Ruptura con el pasado.....	13
Mercadotecnia para la globalización.....	15
El futuro se llama globalización.....	19
Medición de las palancas de estrategia global.....	23
Participación en el mercado global	
Equilibrio de la participación global	
Presencia en el mercado	
Casos concretos de la globalización	28
Las aspiraciones de Acer	
Las industrias regiomontanas	
Conclusiones.....	40
Bibliografía.....	42

ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA MERCADOTECNIA Y DEL PENSAMIENTO MERCADOTÉCNICO

El mercado contemporáneo se comenzó a desarrollar en los Estados Unidos alrededor de 1850 con la revolución industrial. Fue por entonces que las artesanales comenzaron a llegar a las fábricas y la gente a acudir en grandes cantidades a las ciudades para trabajar. Desde este temprano comienzo, el desarrollo de la mercadotecnia¹ en esta nación ha pasado por cuatro etapas distintas: la distribución masiva, la dinámica de ventas, la orientación al mercado y la filosofía del mercado.

Etapa de distribución masiva

Durante la última parte del siglo XIX se produjeron en masa artículos de calidad uniforme; se diferenciaban por sus nombres de marcas registradas y se ofrecían a la venta en áreas extensas. Se utilizaron las técnicas de promoción de ventas para colocar estos productos en los mercados de todo el mundo.

Por 1900 muchas industrias se encontraron con excedentes de mercancías. Cuando la demanda quedó por debajo de la habilidad productora de la industria, empresas manufactureras individuales trataron de crear sistemas de distribución masiva con la construcción de expendios de mayoreo y menudeo. Creyeron que esto movilizaría el excedente creado por la producción masiva. Básicamente, los gerentes de las empresas intentaron distribuir en grandes cantidades la mercancía, desde donde se estaba produciendo hasta donde se podía vender en grandes cantidades. Aunque se empezaron a desarrollar cadenas de tiendas, tiendas de venta por correo y tiendas de departamentos, continuó el problema de los inventarios en las fábricas y bodegas y en las tiendas del menudeo.

¹ Lipson, Harry A. y John R. Darling. Fundamentos de mercadotecnia, Limusa, México, 1987, 1ª. reimp. de la 1ª. ed., p. 41.

Los bienes se estaban distribuyendo cada vez más lejos de la fuente de producción, pero no se estaban vendiendo en la misma cantidad en que se producían.

Etapa de la dinámica de ventas

El mercado atravesó la etapa de la dinámica de ventas alrededor de 1920 hasta el final de Segunda Guerra mundial. El gerente de ventas fue elevado a una posición de importancia. Entonces pudo usar las ventas personales y la publicidad, tanto para impulsar los productos hasta el consumidor final, como para que éstos a su vez requirieran el producto con esfuerzos y gastos suficientes, casi cualquier producto pudo ser impulsado y/o requerido por el cliente a través del canal de distribución. La venta y la publicidad dinámica tuvieron éxito a merced de que los individuos que se especializaron en ellas pudieron disuadir a muchos compradores de que adquirieran los productos. Sin embargo, los compradores no siempre encontraron satisfactorios los productos. Esto condujo a una desconfianza de lo dicho acerca del producto por los vendedores y la publicidad.

En la década de los cincuenta era obvio que se necesitaba algo más. Relativamente había existido poca dificultad para producir los bienes y servicios, pero los comerciantes tuvieron que evitar los efectos desastrosos de producir los bienes no requeridos y ser criticados por haberlos vendido en demasía. El arte de vender ya no se podía seguir usando para corregir errores del vendedor de una tienda o del diseñador o del fabricante. Los hombres de empresa aprendieron que era necesario llevar a cabo operaciones comerciales que estuvieran diseñadas para satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes.

Etapa de orientación al mercado

Desde el principio de los cincuenta muchas empresas de los Estados Unidos han estado en la etapa de orientación al mercado (con frecuencia esto se menciona como el antiguo concepto del mercadeo). Los vendedores de bienes y

servicio han estado usando técnicas de investigación para identificar y medir la demanda por segmentos separados del mercado. Un segmento del mercado es el grupo de clientes para los cuales se crea un producto especial. Con objeto de comunicarse con los clientes potenciales respecto a la oferta de mercado se perfeccionaron las técnicas de promoción y las promociones de venta especiales para influir en los deseos y gustos.

La parte media del siglo XX ha sido señalada por intensas demostraciones, violentas y no violentas, por parte de individuos que quieren influir en la cantidad y la calidad de sus transacciones de mercado. La gente de áreas subdesarrolladas y de grupos de bajos ingresos o clase social baja, agita abiertamente pidiendo un cambio. Quieren tener influencia y formar sus vidas, incluso sus transacciones de mercado. Se está proponiendo y promulgando una nueva ley para asegurar una mejor calidad y cantidad en las transacciones de mercado para todos y cada uno de los norteamericanos. El presidente de los Estados Unidos ha ordenado las investigaciones de muchas áreas, que incluyen a los seguros, la atención médica y el mejoramiento del hogar. La demanda de clientes para que se les reconozca como individuos ha llevado a la orientación al mercado de clientes. En las etapas avanzadas de esta fase los empresarios organizan sistemas totalmente que fabrican y venden o compran y venden bienes y servicios que serán de provecho para la empresa y satisfactorios para los clientes. Durante esta etapa, los gerentes de mercadotecnia han escalado posiciones de considerable autoridad y responsabilidad. Al gerente principal de mercadotecnia, generalmente se le denomina "vicepresidente de mercadotecnia", y colabora con los vicepresidentes de las otras áreas operativas, como producción y finanzas. Esta importancia creciente del gerente de mercadotecnia ha reflejado su responsabilidad de mantener una orientación al mercado por parte de la empresa comercial.

Etapa de filosofía del mercadeo

Desde un punto de vista histórico, muchas empresas grandes y pequeñas de los Estados Unidos se encuentran actualmente en las etapas finales de la fase

de orientación al mercadeo. Sin embargo, una cuarta fase de desarrollo está adquiriendo importancia en la actualidad: la etapa de filosofía del mercadeo (llamada también el nuevo concepto de la mercadotecnia). Una compañía comercial en esta fase ve su empresa como una organización de mercadeo.

Durante las primeras tres fases se hizo evidente la importancia, cada vez mayor, del personal de mercadotecnia en los organigramas de la empresa; pero la etapa de la filosofía mercadeo no puede estar representada en un organigrama. En cambio, se llega a esta fase cuando toda la administración de empresa funciona para desarrollar, producir, distribuir y vender un producto desde el punto de vista del cliente.

El concepto tradicional de mercadeo consistía en que una empresa debería vender a sus clientes cualquier producto diseñado por sus ingenieros, fabricado con sus maquinarias y cuyo precio lo fijaban los contadores. Las compañías manufactureras dividieron sus actividades en otras funciones: finanzas, producción y mercadotecnia. En este contexto, el mercadeo se consideraba la parte vendedora de la empresa. Las compañías con administración que sostenían este punto de vista con frecuencia se encontraban con dificultades considerables, debido a que no podían vender con utilidad lo que habían elaborado. En consecuencia, cambiaron los puntos de vista y surgió un nuevo concepto de mercadotecnia: las compañías deberían de producir lo que los clientes quisieran, ya que las utilidades provienen de la satisfacción del cliente. Este concepto significa un compromiso para la planeación, organización y control de los recursos de una empresa con propósitos de crecimiento a través de la satisfacción del cliente, junto con una preocupación por las necesidades y los requerimientos de la sociedad.

Este nuevo concepto de mercadeo consta de tres partes: 1) La orientación al cliente. Implica la selección de grupos de clientes cuyas necesidades han sido identificadas a través de investigaciones de mercadeo. 2) La integración y coordinación de todas las actividades de la compañía para desarrollar una oferta de mercado para cada tipo de clientes. 3) La orientación de objetivos para la

óptima utilización de los recursos. Un ejemplo de ello sería la obtención de una utilidad satisfactoria dándole a los clientes lo que ellos demandan. Cuando esta nueva manera de ver el negocio ha sido aceptada por los ejecutivos de una empresa se dice que tienen una filosofía de mercadeo. En otras palabras, están considerando a la empresa como un sistema integrado para el desarrollo de las operaciones necesarias para crear transacciones que sean provechosas para ellos mismos y que satisfagan las necesidades de los clientes.

General Electric fue una de las primeras corporaciones importantes de los estados Unidos en adherirse a esta filosofía del mercadeo. A fines de los años cincuenta, uno de sus ejecutivos de mercadeo dijo que es una filosofía básica de los negocios, aquella que sirve como eje alrededor del cual se moviliza un negocio al operar a favor de equilibrio entre los intereses de todos los involucrados.

El presidente de la Burroughs Corporation señaló que toda empresa es esencialmente una organización de mercadeo. Aunque la filosofía del mercadeo está ganando adeptos con rapidez entre las empresas comerciales, debe encontrar su fundamento básico en la acción más que en la palabra. La clave para establecer la filosofía del mercadeo en una empresa comercial es la actitud positiva por parte de la gerencia general. Sólo la gerencia principal puede propiciar el clima, la disciplina y el liderazgo que se requieren para el éxito de un programa de mercadeo. La gerencia general debe conocer a los clientes y a los prospectos; debe señalar los objetivos, establecer políticas, desarrollar los planes y crear la organización. Pepsico es una compañía que ha realizado incursiones casi dramáticas en su crecimiento y desarrollo en los años recientes, haciendo hincapié en "nuestro negocio es el negocio del mercadeo".

La filosofía del mercadeo no requiere que la empresas comerciales estén dirigidas por gerentes de mercado; sólo hace falta que el ejecutivo principal (presidente) esté verdaderamente orientado hacia la satisfacción de necesidades de los clientes cuando establezca los objetivos (por ejemplo, las utilidades) de la empresa. El ejecutivo principal debe tener este punto de vista independientemente de la división operativa (producción, finanzas, personal o mercadeo) de la cual se haya elevado al puesto administrativo principal. El cambio

reciente en la filosofía de la administración de International Nickel Co., de Canadá, convirtió esa empresa de 72 años de existencia de compañía orientada a la producción en una orientada al mercadeo. La compañía tuvo que sufrir una baja del 88% al 42% en su participación del mercado, una disminución en las ventas del 35% para que la administración del INCO, reaccionara hacia el ambiente competitivo y considerara que el verdadero nombre del juego es mercadeo.

La filosofía del mercadeo trata de crear transacciones de mercado que sean del tipo, la cantidad y la calidad que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos establecidos y satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes. Por consiguiente los aspectos importantes de esta filosofía son un enfoque al cliente, una orientación hacia sistemas totalmente integrados y una preocupación por alcanzar las metas.

Enfoque al cliente. Un enfoque al cliente es el reconocimiento formal de que los compradores tienen el poder de aceptar o rechazar las ofertas de los vendedores. Sin la aceptación del mercado, las empresas comerciales no pueden existir ni crecer.

Poco después de haber comenzado el siglo XX, Charles Parlin, uno de los primeros líderes del mercadeo, acuñó la frase "el cliente es el rey"². La frase de Parlin nunca ha sido tan cierta como hoy en día. El cliente puede gastar o ahorrar sus dinero. Si decide gastarlo, le es posible escoger entre una amplia variedad de bienes y servicios disponibles. Además, esta en aptitud de escoger entre diversas marcas de cada producto y también entre numerosas tiendas en donde adquirirlos. De esta manera, a la larga el cliente determina lo que se debe fabricar y cómo se debe distribuir.

En un ambiente como ése, una empresa comercial trata de desarrollar ventajas sobre sus rivales. Procura proporcionar a sus clientes productos satisfactorios de modo que estos compren sus productos y rechacen los de otras negociaciones. El éxito de una empresa incluye las operaciones de planeación de

² Pulido San Roman, Antonio. Evolución y revolución del Marketing., Limusa, México, 1977, p. 49.

mercadeo con respecto a las necesidades y deseos del cliente. De otro modo una empresa no puede sostener o mejorar su posición dentro de nuestro ambiente competitivo.

Orientación hacia sistemas totalmente integrados. En las empresas comerciales que se encuentran en la etapa de filosofía de mercadeo todo el personal directivo, sea o no responsable, es responsable de dirigir la totalidad de sus operaciones hacia las demandas de los clientes. La empresa comercial en su totalidad - como sistema operativo integrado - está dirigido a crear transacciones de mercado que satisfagan a los clientes.

Preocupación por alcanzar los objetivos. Pero no es suficiente para un negocio contar con enfoque hacia el cliente y una orientación hacia sistemas totalmente integrados; también debe tener objetivos. Cada organización la integran individuos que se han agrupado para lograr objetivos comunes. Aunque los miembros de una organización estén dedicados a los objetivos generales de supervivencia y crecimiento, es necesario que se establezcan objetivos específicos, tangibles. Estos objetivos específicos que la gerencia establece para toda la organización pueden incluir el volumen de ventas, las utilidades, los rendimientos de las inversiones, la participación en el mercado, la imagen, la acumulación de los recursos y los objetivos sociales. Casi todas las organizaciones establecen uno o más de estos objetivos para alcanzarlos durante un periodo determinado. El establecimiento de objetivos escogidos y el compromiso de todos los recursos de una organización para lograrlos es un aspecto esencial de la gerencia. Además, la revisión periódica de las operaciones para determinar lo que se puede hacer para alcanzar los objetivos es un aspecto importante de la gerencia en aquellas organizaciones que han aceptado la filosofía del mercadeo.

NUEVAS REALIDADES

Luego de la postguerra y hasta aproximadamente mediados de la década del 70, el mundo, y en particular los países centrales, tuvieron años de crecimiento y desarrollo con relativa continuidad.

No obstante, el rasgo, distintivo no fue la innovación sino la expansión de tecnologías preexistentes. Las innovaciones tecnológicas en general fueron elaboradas con base en conocimientos desarrollados antes o durante la guerra.

La creencia en la aceleración de la velocidad del cambio tecnológico no es más que un aumento en la conciencia de este cambio.

Pero partir de mediados de la década del 70, en particular desde la primera crisis del petróleo³, el marco económico impone condiciones de más rivalidad competitiva en un contexto de mayor turbulencia económica, cultural social.

Los cambios competitivos

El mundo de hoy, nuestro mundo, se caracteriza desde el punto de vista de los mercados, por lo que TOFFLER ha dado en llamar la "fórmula explosiva":

Novedad

Diversidad

Transitoriedad

³ Nestor P. Braidot Marketing Total, p. 10.

Constante introducción, desaparición y relanzamiento de productos ofreciendo múltiples y variadas alternativas de satisfacción de necesidades existentes y latentes, haciendo cada vez más inestable la relación de lealtad del consumidor.

Esta inestabilidad se ve incentivada además, por la aparición de competidores surgidos al amparo de nuevas tecnologías, que aportan alternativas diferentes para la elaboración y comercialización de productos.

Además de los cambios profundos que mencionamos, debemos mencionar que éstos tienen lugar en medio de una tendencia inevitable a la internacionalización de los mercados (globalización), favorecida por el desarrollo tecnológico de los medios de transporte y comunicación.

Evidentemente estas circunstancias trastornan el esquema preexistente de equilibrio competitivo entre empresas, entre países, y entre regiones.

Las empresas y los países son inducidos a redefinir sus estructuras y sus mercados buscando nuevos posicionamiento y reposicionamientos, en un proceso de adaptación y flexibilización permanente de acuerdo con las nuevas realidades y tendencias.

En esta estrategia de redefinición de mercados y estructuras le corresponde un papel importante a las empresas que por su dimensión y agilidad de manejo tienen mejores posibilidades de afrontar este cambiante desafío.

Si en los países centrales, Estados Unidos por ejemplo, se adapta la dimensión de las organizaciones a las exigencias del mercado, con cuánta mayor razón en los países como la Argentina, en que son estas organizaciones las que

predominan. El secreto está en dotarlas de un marco legal, impositivo, financiero, de política económica y fundamentalmente de capacidad de gestión adecuados para su desarrollo.

Los cambio económicos

Vivimos en esta década los estertores finales de un ciclo de crecimiento, a causa de la llegada a la madurez de las innovaciones más importantes que habían provocado su nacimiento.

Tras la era de la siderurgia, de la máquina a vapor, de la química y de los motores a explosión, he aquí la era del silicio, de las materias sintéticas, de la informática, de la astronáutica, de la biotecnología.

Las bases que sustentan uno y otro ciclo cambian y no necesariamente se asientan sólo en variables tecnológicas. El mercado también es un factor importante, influyendo en la forma, en el estilo, y la profundidad de los ciclos.

Este paso de un ciclo a otro es irregular y discontinuo, y con alternancias periódicas de crisis, que pueden ser fatales para las empresas que no logren adaptarse a los mismos.

En general en la economía mundial se está produciendo un fenómeno de profundo "agotamiento de los efectos de las tecnologías tradicionales", cuya solución no se vera sino en la medida que se genere una nueva ola de innovaciones que den fuerza a otra etapa de expansión..

En la mayor parte de los países se observan claros indicios de la crisis. Disminución del ritmo de crecimiento económico, incremento de la tasa de paro (en E.E.U.U. y Europa prácticamente está tocando la marca del 10%) La inflación, salvo en Alemania y Japón, mantiene su crecimiento y consecuencias, entorpeciendo las previsiones económicas, falseando la competencia,

favoreciendo la especulación, y por último, los déficits presupuestarios cuyo dimensión, incluso en algunos países centrales, es crítica.

En este contexto tan difícil en el que deben desenvolverse países y empresas, la sanción de los errores de gestión es cada vez más rápida y severa, tal como lo demuestran el incremento espectacular de organizaciones en quiebra y países con enormes dificultades económicas.

RUPTURA CON EL PASADO

Todo parece indicarnos que ha llegado a su fin ese enfoque clásico de la mercadotecnia⁴ que durante nos años nos enseñaron expertos en la materia como Phillip Kotler y que fue puesto en práctica con mucho éxito por esos gigantes orientados a la mercadotecnia como Procter & Gamble. estamos en el umbral de una nueva era de la mercadotecnia.

La principal evidencia de esta afirmación nos la da el enorme número de compañías de primera línea - sobre todo estadounidenses - que a últimas fechas se han visto precisadas a revisar un aspecto clave de su enfoque tradicional de comercialización de sus bienes o servicios. Son muchos los casos en que se han visto obligadas a abandonar definitivamente las prácticas que hasta hace apenas unos años les habían dado excelentes resultados.

Ciertos incidentes, que en la época en que sucedieron sólo dieron la impresión de tratarse de casos aislados, al analizarse colectiva y acumuladamente parecen ser indicativos de que, en algún momento de principios de los años 80, en estados Unidos empezó a gestarse un cambio fundamental en el enfoque de la mercadotecnia tradicional. La adopción de este nuevo enfoque no es resultado de una nueva teoría general promulgada por los académicos o promovida por los consultores externos. Más bien parece ser el resultado de una serie de decisiones sin relación entre sí, tomadas por ejecutivos de un sinnúmero de empresas pertenecientes a sectores industriales muy diversos. Por ejemplo, ¿a cuantos lectores se les hubiese ocurrido que las noticias que se mencionan a continuación, que afectaron a algunas de las grandes corporaciones estadounidenses y que se publicaron varias veces durante los últimos años, presagiaban el surgimiento de una nueva tendencia?

⁴ Richards Brookes. La nueva mercadotecnia, p. 1.

- *General Electric Corporation*, pionera de la planeación estratégica, con un modelo del portafolio que todo estudiante de la maestría de administración aprende memoria, hace poco redujo de 58 a 33 los puestos de planeación estratégica de su oficina matriz e igualmente recortó la cantidad de planificadores de sus secciones operativas, todo ello sin importarle que Estados Unidos estuviese entrando en una fase de expansión. Un artículo de portada sobre planeación estratégica, que apareció en 1984 en la revista *Business Week*, hacía notar: "Después de más de una década de dominio casi dictatorial sobre el futuro de las corporaciones estadounidenses, el reino del planificador parece haber llegado a su fin."
- *General Motors Corporation*, cabeza indiscutible de la industria automotriz de Estados Unidos, en 1984 inició la reestructuración interna más radical de su grupo corporativo desde que Alfred Sloan - quien dirigía la compañía allá por los años 20- introdujese por primera vez la estrategia de segmentación GM basada en sus cinco divisiones automotrices competitivas - Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile y Cadillac -, estrategia que permitió a GM sobrepasar a Ford y que le fue sumamente provechosa durante más de medio siglo. Además de esta reestructuración general, en 1985 General Motors anunció que invertiría 5000 millones de dólares para la nueva Saturn Corporation, una tarea que la revista *Business Week* calificó como "un intrépido intento de parte de GM por reinventar la rueda".

MERCADOTECNIA PARA LA GLOBALIZACIÓN

Sería un error muy grave que una empresa se lanzara a desarrollar estrategias tendientes a globalizarse⁵ sin considerar las advertencias que a continuación se hacen. Ellas son experiencias y recomendaciones que, en sus diversos libros, hacen Morishima (Por qué ha triunfado el Japón, Grupo Editorial Grijalvo, México 1984) José María Vidal Villa (Hacia una economía mundial, Plaza-Janes, España 1990) Paul Kennedy (Hacia el siglo XXI, Plaza-Janes, España 1993) y Georges Yip (Globalización, Editorial Norma, 1992):

1. La mercadotecnia no es una moda, ni una onda, es una técnica muy necesaria para la eficiente globalización del negocio.
2. Existe una correlación proporcionalmente directa entre la destreza mercadotécnica y el progreso de la sociedad (E.E.U.U., Japón, Inglaterra, Francia, etc.).
3. El progreso de una sociedad es proporcionalmente directo a su capacidad para competir (el estudio de los competidores es una actividad fundamental para la adquisición de la destreza mercadotécnica).
4. El concepto de la calidad total incluye, como factores de la misma, cuestiones tales como la distribución adecuada, la puntualidad en la entrega y la información correcta a la clientela (también, el conocimiento adecuado de estos aspectos redundará en una mayor destreza mercadotécnica).
5. Los cambios enormes a que se encuentran sometidos los mercados mundiales debido a las alteraciones en el mapa geopolítico (la desaparición de la U.R.S.S., la unificación de las dos Alemanias, etc.), los adelantos tecnológicos (la sustitución del acero por plásticos) y los retos que plantean las nuevas

⁵ Woessner Pedro, "Marketing Ficción", Management today, (México): noviembre de 1996, p. 27

realidades (los problemas que se presentan por la destrucción del medio ambiente).

En consecuencia el entorno de todas las empresas ha cambiado dramáticamente. Es obvio que el entorno mercadotécnico, que forma parte del primero, también ha resentido mutaciones de consideración y, como resultado de lo anterior, a los ejecutivos de esta técnica comercial no se les puede preparar como hasta ahora se viene haciendo.

Tradicionalmente la mercadotecnia se le define como la disciplina que estudia el flujo de productos que se da de fabricante o distribuidor hasta el último consumidor. Se divide en las siguientes funciones :

- I. Funciones de intercambio
 - A. Compra
 - B. Venta
 - 1. Promoción
 - 2. Publicidad
 - C. Planeación y desarrollo del producto
 - 1. Diseño y rediseño del producto
 - 2. Marca
 - 3. Envase
 - 4. Empaque
 - 5. Precio
 - 6. Coordinación con producción
 - D. Estandarización y clasificación

- II. Funciones de logística
 - A. Determinación del canal de distribución
 - 1. Almacenamiento
 - 2. Transporte

3. Administración De inventarios

III. Funciones auxiliares

- A. Financiamiento de la mercadotecnia
- B. Manejo de riesgo
- C. Investigación de mercado

En un proceso posterior se determinan las funciones de decisión empresarial o macrofunciones, las cuales centran su interés y atención en la problemática que se desprende del ejercicio de las funciones, ellas son:

- 1. Previsión
- 2. Organización
- 3. Coordinación De la mercadotecnia
- 4. Dirección
- 5. Control

Sin embargo, aunque en su tiempo estos pasos fueron meritorios esfuerzos y verdaderas conquistas, los eventos sociales, económicos y políticos que se han dado recientemente, los convierten en conocimientos para principiantes, algo así como una materia que, dentro de un currículum general se llama mercadotecnia. espero que, a alguien que quiera ser un experto real en la materia, no le satisfice.

El conocimiento especializado de mercadotecnia debería capacitar a quien lo tome, en tres grandes campos:

- a) La Economía Entrelazada o Global
- b) Las Prácticas de Diferenciación
- c) La Mercadotecnia Personalizada

Lo anterior se podría organizar de la siguiente manera:

En primer lugar, el mundo está organizándose en tres grandes bloques conocidos como "la triada". El primero lo forman E.E.U.U., Canadá, México y su zona comercial de influencia que lo constituye el resto del continente americano. El segundo está constituido por la Comunidad Económica Europea y ejerce un claro poder sobre el resto de Europa. El tercer bloque lo encabezan Japón, Corea, Taiwan, Hong Kong y Singapur y tienen una marcada preponderancia sobre todas las demás naciones asiáticas. Los componentes de la triada, en la actualidad, están compitiendo por los mercados emergentes en Europa Oriental y Rusia y, en un futuro no muy lejano competirán por África.

Pues bien, en estos bloques la economía actúa en forma entrelazada y, en consecuencia, la mercadotecnia también. Pongamos un ejemplo que va resultar bastante claro: el "airbus". Este avión ¿es alemán, francés, o español, etc.? No: el "airbus2 es un artículo europeo, producto de la mejor tecnología de seis o siete países. Por ello si queremos globalizarnos debemos someternos a un ejercicio cuyo objetivo es lograr que se olviden conceptos tales como fronteras, banderas, himnos, monedas, etc., y que a los países que forman parte de cada uno de los grupos de la triada se les estudie como si fueran estados de una confederación que aportan su parte de un todo, que bien podríamos llamar producto interno bruto de una zona dada.

EL FUTURO SE LLAMA GLOBALIZACION

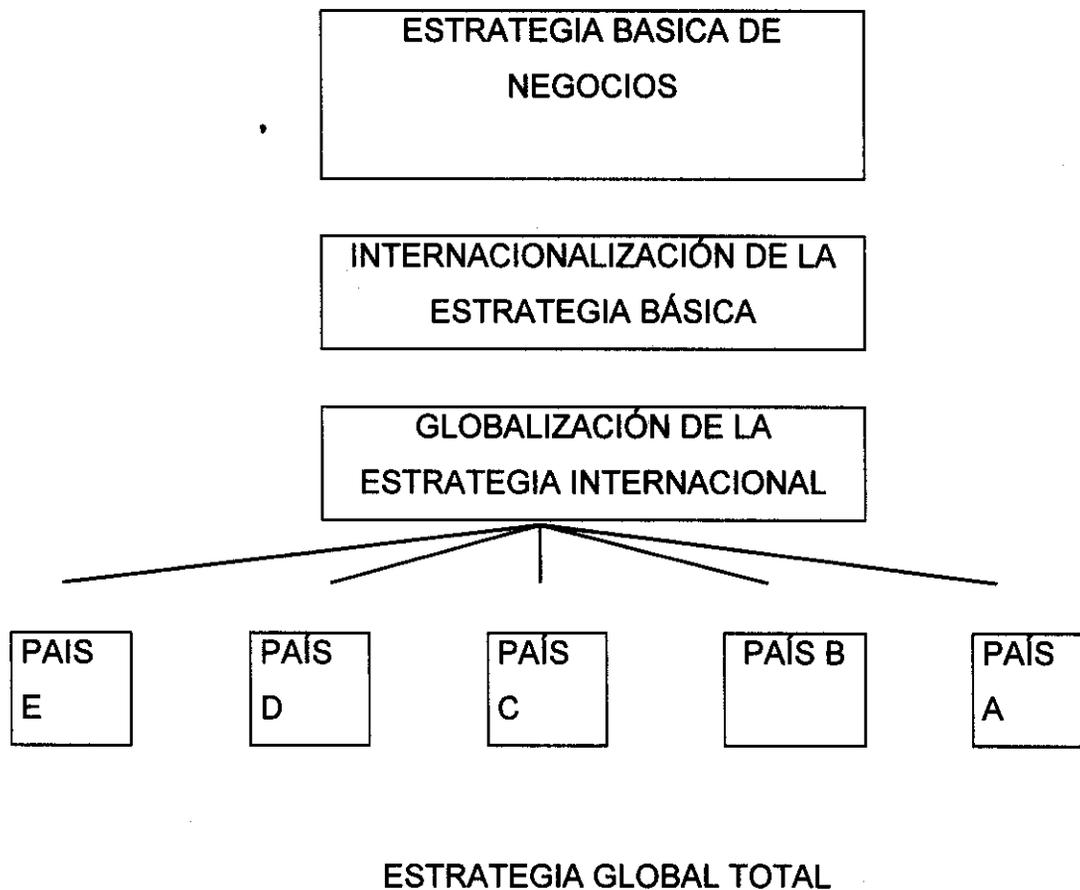
Podríamos decir que una empresa se ha globalizado cuando usa, para penetrar en los mercados de diversos países, estrategias iguales o parecidas en las funciones fundamentales de la empresa tales como producción, finanzas, personal y, sobre todo, mercadotecnia: pues todos los componentes de la mezcla tales como planeación y desarrollo de producto, marca, envase, empaque, precio, sistema de ventas, promoción, publicidad y distribución tienen que ser sujetos a un proceso de globalización.

La globalización⁶ va tan adelantada que, en la actualidad, no hay que preguntarse si se está en una empresa global y si ésta debe tener estrategias globales. Más bien habría que preguntarse en que grado es global la empresa y en qué debieran ser globales sus estrategias.

Una estrategia global consta de tres componentes distintos:

1. Desarrollar una estrategia básica, la cual constituye el primer paso para construir una ventaja estratégica sustentable. Esto se hace primero, por lo general, aunque no necesariamente, para el país sede. Esta es una condición insalvable sin la cual no se puede pensar en una estrategia global.
2. Internacionalizar la estrategia básica, mediante la expansión internacional de las actividades y adaptación de la estrategia. Las compañías necesitan dominar primero los fundamentos de los negocios internacionales antes de intentar una estrategia global, por qué esta con frecuencia implica quebrantar las reglas de los negocios internacionales.
3. Globalizar la estrategia internacional para todos los países. (fig. 1)

⁶ Woessner Pedro, "Marketing Ficción", Management today, (México): septiembre de 1997, pp. 28



Una estrategia básica de negocios comprende los siguientes elementos:

- A. Determinación del tipo de clientes a los que sirve.
- B. Determinación de su localización geográfica.
- C. Ventaja competitiva que sostiene la estrategia.
- D. Productos y servicios que pueden ofrecerse.
- E. Selección de los competidores a los que se debe frente y actitud competitiva de la empresa.
- F. Estrategia funcional para cada una de las actividades más importantes que agregan valor.

G. Políticas y estrategias de inversión.

Cuando un negocio se expande más allá de su territorio nacional , tiene que internacionalizar

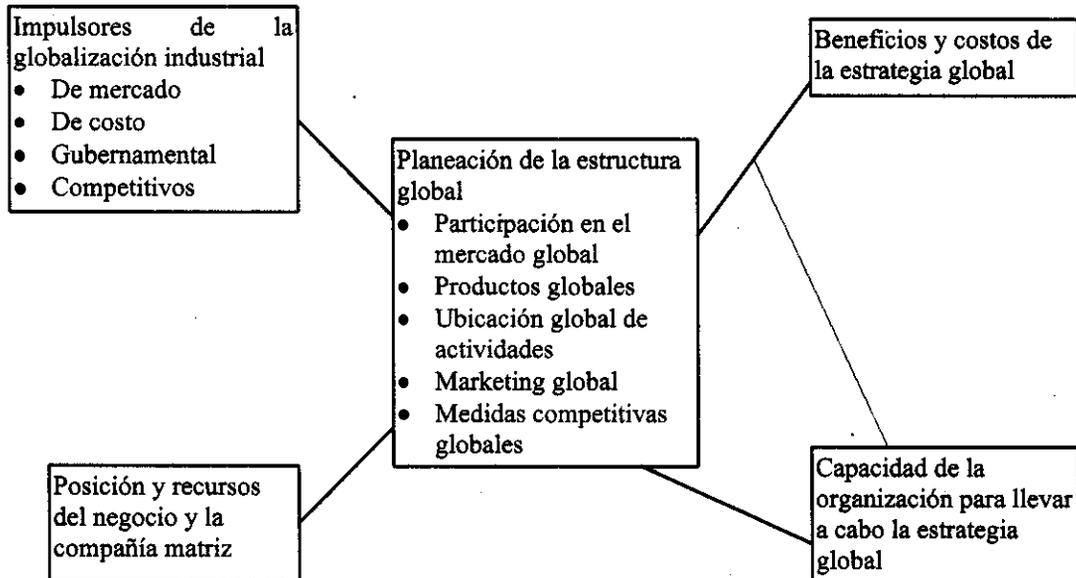
su estrategia mercantil básica⁷. El primer paso y el más importante, es elegir los mercados geográficos en que va a competir. Esta elección es mucho más importante para un negocio internacional que para un negocio nacional, porque esta empresa tendrá que acomodar sus estrategias a la problemática del mercado doméstico. Entre las cuestiones más importantes están las siguientes:

1. Determinar la competencia potencial.
2. Identificar los atractivos del mercado.
3. Formas de adaptarse a las condiciones legales.
4. Las maneras de administrar el negocio en un área geográfica más amplia.

Para los negocios internacionales la solución de los problemas es más complicado ya que provienen de factores tales como barreras comerciales como aranceles, cuotas y reglas sobre propiedad extranjera, lo mismo que leyes, idiomas, gustos y costumbres. Entre otros aspectos de la estrategia está la de como adaptar productos y programas para tener en cuenta las necesidades, las preferencias y las culturas. El resultado final es que, por lo general la compañía termina con estrategias y enfoques que tienen muchas diferencias de un país a otro y estas diferencias pueden debilitar la posición mundial de costos y calidad, las preferencias de los clientes y la eficacia competitiva de la compañía. Para evitar los problemas creados por la internacionalización , las compañías necesitan una estrategia de globalización que permita integrar y administrar para obtener eficacia mercadotécnica y mercantil, y ventajas competitivas a nivel mundial. Así, los administradores pueden contestar esta pregunta analizando sistemáticamente las condiciones de la industria o los "impulsores de la globalización industrial" evaluando los beneficios y los costos de dicha globalización y entendiendo las

⁷ Ibid, p. 30.

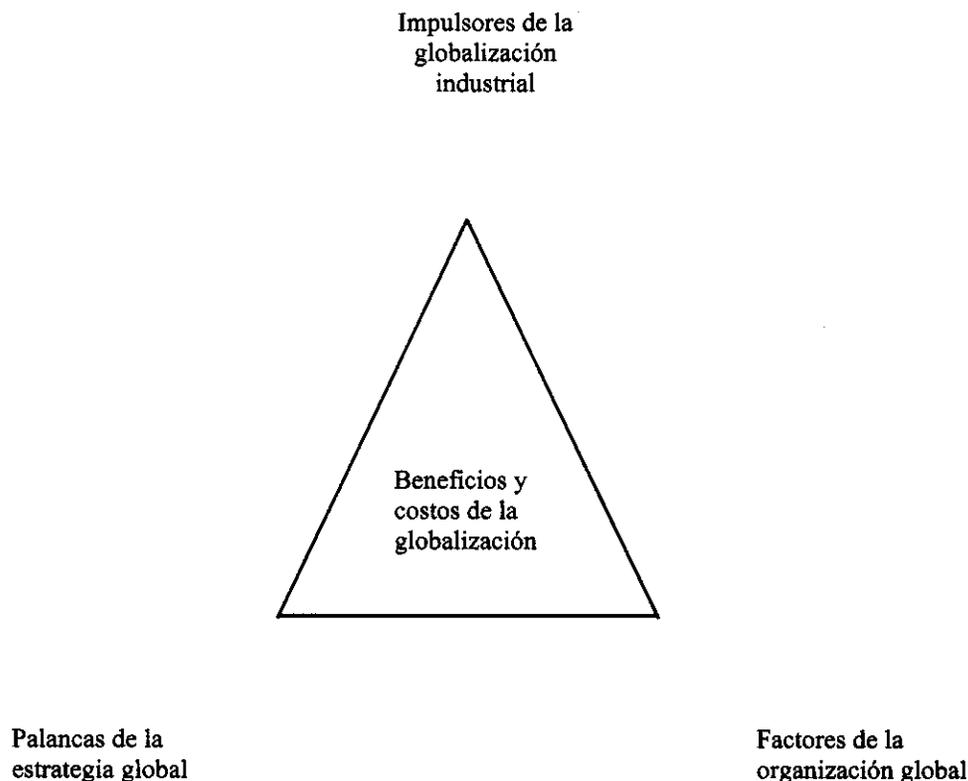
distintas formas en que se puede utilizar una estrategia de globalización haciendo uso de las "palancas de estrategia global". (fig. 2)



La figura 2 muestra el marco de referencia para diagnosticar y desarrollar la estrategia de globalización. Los impulsores de la globalización industrial se determinan externamente por la industria o la economía del negocio, mientras que las palancas de la estrategia global son opciones disponibles para el negocio mundial. Los "impulsores de la globalización industrial" (las condiciones subyacentes de mercado, los costos y otras condiciones de la industria) crean el potencial para que el negocio mundial alcance sus beneficios de una estrategia global (por ejemplo, utilizar productos globalmente estandarizados) en forma apropiada con respecto a los impulsores industriales y a la "posición" y a los "recursos" del negocio y de su compañía matriz. La capacidad de la organización para llevar a cabo la estrategia global formulada afecta al grado en que se logran los beneficios; afecta igualmente a cuán ambiciosa debe ser la estrategia global y, a la inversa, la deseada estrategia global afecta a la manera como se debe estructurar y administrar la compañía.

Otra manera de ver las relaciones entre las diversas fuerzas y factores es el "triángulo de la globalización" como se puede ver en la figura 3, en donde los impulsores de la globalización, las palancas de la estrategia global tienen que actuar en armonía para alcanzar los beneficios potenciales de la globalización.

Fig. 3 LOS IMPULSORES DE LA GLOBALIZACIÓN



MEDICIÓN DE LAS PALANCAS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

Además de medir el potencial de la globalización de la industria en que opera un negocio, los administradores necesitan también medir en donde se encuentra el negocio en cuanto a utilización de las palancas⁸ de estrategia global. Sólo entonces podrán saber si están explorando adecuadamente el potencial de

⁸ Woessner Pedro, "Marketing Ficción", Management today, (México): marzo de 1998, p. 26.

globalización de la industria. Ayuda, además, a hacer tres clases de comparaciones.

Mediciones comparativas de tiempo en tiempo permiten identificar la rapidez y la dirección en la estrategia de globalización del negocio.

Medir las estrategias de los competidores proporciona una guía en cuanto a lo que se podría hacer en este negocio, y a la vez una indicación de las oportunidades y las amenazas competitivas.

Comparar las mediciones para múltiples negocios de la misma esperanza; ayuda a fijar puntos de referencia sobre lo que cada negocio debe fijarse como objetivo en el uso de palancas estratégicas globales.

RESUMEN DE MEDIDAS PARA PALANCAS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

PALANCAS	MEDIDAS	PALANCAS	MEDIDAS
Participación en el mercado global	Volumen global del negocio (unidades de ventas) dividido por el volumen total del mercado mundial	Productos y servicios globales Estandarización de la mezcla	Porcentaje de ingresos mundiales en una mezcla de productos o servicios comunes
Uniformidad de los elementos de marketing	1) proporción de los ingresos mundiales del negocio correspondiente a los países que tienen un enfoque uniforme. 2) Grado de semejanza del elemento de marketing en cada	Participación global estratégica	Volumen de negocios en mercados nacionales globalmente, dividido por volumen total en estos mercados

Estandarización del contenido	<p>país con el de un país base</p> <p>Porcentaje del Equilibrio de la costo del producto participación global o servicio, que corresponda a componentes estandarizados</p>	<p>Índices de la repartición geográfica de los ingresos del negocio mundial, en comparación con la repartición del mercado mundial</p>
Uniformidad total de marketing	<p>Puntaje de cada elemento, ponderando la proporción de los ingresos mundiales del negocio en cada país, y por la importancia de cada elemento.</p>	<p>Presencia en mercado⁹</p> <p>Número de países en los cuales el negocio mundial vende</p>
Concentración de todas las cadenas de valores	<p>Promedio ponderado de todos los índices de concentración de actividades individuales de valor.</p> <p>Medidas de competitivas multinacionales</p>	<p>Acciones que se realizan en tres o más países importantes</p>

⁹ C. Kinnear, Thomas y James R. Taylor. "Investigación de mercados". Un enfoque aplicado, p. 157.

Número de países vendedores	Proporción del Marketing global volumen global Intensidad	Desviación típica de intensidad
Cubrimiento global	correspondiente a comparativa de los países en los marketing cuales el negocio mundial vende.	marketing por país, para publicidad, promoción y ventas.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO GLOBAL

La participación en el mercado global se puede medir en varias formas, y cada medida de una perspectiva diferente de su extensión.

La participación en el mercado global se mide por el volumen global del mercado mundial. Los gerentes deben estudiar también una variante importante: la participación del mercado globalmente estratégica, que se mide por el volumen del negocio mundial en los mercados de los países estratégicamente importantes, únicamente dividido por el volumen total en estos mercados. Los países globalmente estratégicos se identifican sencillamente revisando las características claves que se han discutido anteriormente:

- Gran fuente de ingresos o utilidades
- País sede de clientes globales
- País sede de competidores globales
- Fuente importante de innovación en la industria
- Mercado significativo de competidores globales

EQUILIBRIO DE LA PARTICIPACION GLOBAL

Los gerentes pueden medir el equilibrio de la participación global en diversas formas. La más fácil es comparar la parte porcentual de los ingresos mundiales¹⁰ del negocio correspondiente a cada país, con la parte porcentual del

¹⁰ Hanono Castañeda, Alberto. "Mercadotecnia", El Financiero (México, D.F.), 20 de mayo de 1998, p. 32.

mercado mundial que corresponde a cada país. Un país con un equilibrio "perfecto" mostraría porcentajes exactamente iguales a

los del mercado. Por ejemplo, si el 30% del mercado mundial estuviera en los Estados Unidos, el 20% en el Japón y el 50% en Europa, el negocio tendría sus ingresos distribuidos en esa misma proporción.

Para calcular este equilibrio se cuenta la parte porcentual del negocio en cada país únicamente hasta donde no exceda del porcentaje del mercado en ese país. Usando la parte porcentual del mercado mencionada en el párrafo anterior, si la parte fuera del 60% en los Estados Unidos, el 10% en el Japón y 30% en Europa, su equilibrio de participación global sería el 0.7 (30% EE.UU. + 10% Japón y el 30% Europa). Una manera de ver ese equilibrio es pensar que representa la porción de ingresos del negocio que está en los países donde deben estar con respecto a la localización del mercado mundial. Un índice 1.0% indica que las ventas del negocio están en equilibrio perfecto con la distribución del mercado. Un índice de 0 indicaría el caso límite, en que el 100% del volumen mundial del negocio está en el país al que corresponde el 9% del volumen del mercado mundial.

PRESENCIA EN EL MERCADO

La presencia en el mercado se puede medir por el número de países vendedores (el número de países donde el negocio mundial vende) y por el cubrimiento global (en unidades o ingresos) que corresponde a los países en que el negocio mundial vende. Esta medida no es lo mismo que la participación de mercado del negocio en el mercado global.

CASOS CONCRETOS DE LA GLOBALIZACIÓN

LAS ASPIRACIONES DE ACER

Con el lanzamiento de Aspire, la compañía taiwanesa logró un crecimiento de participación del 78% en el mercado estadounidense. La estrategia: marca global, toque local.

Un periodista se le acerca a Ronald Chwang, presidente de Acer América y le pregunta: "¿cómo es que una compañía taiwanesa logra ubicarse entre los diez primeros fabricantes de PCs en Estados Unidos?". A lo que Chwang responde: "Es que Acer no es una compañía asiática, es una compañía americana." En efecto, aplicando hasta sus últimas consecuencias aquello de "marca global, estrategia local", Acer ha logrado posicionarse como la octava marca de PCs en Estados Unidos al término de 1995, lo cual representa un crecimiento de participación de 78% con respecto a 1994, con un total de 3.6% del disputadísimo mercado estadounidense.

A dicho logró contribuyó especialmente un nuevo miembro de la familia: el modelo Aspire, una computadora dirigida al hogar con un diseño que puede combinar con aparatos electrónicos caseros y que no recuerda a esa aburridas cajas beige de la oficina.

Con la Aspire, Acer duplicó el crecimiento de las PCs para el hogar en el cuarto trimestre de 1995, y durante el mismo periodo Acer América obtuvo \$500 millones de dólares. Chwang informa: "Elevó la imagen de marca, incrementó la percepción del canal minorista de Acer, ya no como un fabricante "optativo" sino como "obligado". Ahora, la empresa pretende repetir su éxito en el resto del mundo, y particularmente en México goza de una envidiable posición sobre la cual puede despegar: 32% de participación y número uno del mercado.

Puede parecer exagerado, pero en verdad la Aspire ha levantado olas. Se trata de una computadora concebida enteramente pensando en el usuario casero: su diseño, fabricación, empaque, mercadotecnia y distribución fue

cuidadosamente planeado. Tal y como lo haría cualquier fabricante estadounidense.

Algo más que una cara bonita. Considerado el "padre de la Aspire", Michael Culver, vicepresidente y gerente general de la división de consumo de Acer América, comenta que el reto particular más importante en el lanzamiento de este modelo fue que "la gente percibiera que no porque estaba bonita o distinta era menos buena o con tecnología menos avanzada que otras de la competencia. La gente se sigue fijando mucho en las características tecnológicas, porque temen la obsolescencia".

En el año de 1993, los ejecutivos de Acer América - filial del Grupo Acer - tomaron nota de la convergencia de las computadoras y de la electrónica de consumo. "Antes de Aspire, una PC para el hogar era igual a una PC de oficina más CD-ROM más tarjeta de sonido más bocinas. Pero era muy complicado usarlas y los clientes no pedían algo más"., afirma Culver.

Paralelamente, los directivos de la cadena de tiendas de consumo Best Buy se encontraban estudiando qué tan importante era lo cosmético para el consumidor. Debido a que Acer era uno de los mejores proveedores, les propusieron Acer una PC de color negro. En septiembre de 1994 Best Buy firmó un acuerdo con Acer para la adquisición de las PCs negras, de las que obtuvo \$5,000. Best Buy publicó un anuncio en distintos medios impresos y ya no se pudo publicar el segundo porque se agotó el producto. Y eso que la PC era cara: más de \$2,000 dólares. "Ahí fue donde se dio cuenta Acer de que había un mercado para esto". Comenta Debie Meagher, quien es vicepresidenta de Best Buy y ahora es vicepresidenta de Mercadotecnia de Insider Marketing Inc.

Por su parte, Culver señala "Nos entusiasamos con la oportunidad y comenzamos el desarrollo en diciembre de 1994. Hicimos muchos testing. Como tenemos un registro de los que compraron las cajas negras, les preguntaban qué necesitaban y también por qué no les gustaban las computadoras en general, decían que eran difíciles de usar. De manera que teníamos que hacerlas más fáciles y darles soporte, porque en el hogar no hay a quien preguntarle cuando se

tiene un problema. También dijeron que no se integran al ambiente del hogar porque les recuerda la oficina cuando están en el casa”.

Así el equipo comandado por Culver encontró que los usuarios caseros requerían una máquina sencilla, fácil de usar, creativa para todos los miembros de la familia, con la última tecnología para evitar obsolescencia, de tamaño compacto que ahorrara espacio y un diseño que le hiciera juego a otros productos de consumo. En cuanto a su aplicación , se encontró que las familias utilizan la PC para entretenimiento, principalmente, además del manejo de las finanzas personales para acceder a internet, para educación, y , por último, para la oficina en casa.

Acer América no escatimó en ningún aspecto del proyecto. Para el diseño de la Aspire, la firma contrató a Frogdesign, empresa de origen alemán . Fundada en 1969, Frog cuenta entre sus clientes a Sony, al que ayudó a desarrollar el walkman. La razón principal de su llegada a Estados Unidos fue la computadora macintosh de Apple, que Frog diseñó por encargo de Steve Jobs, cofundador de la empresa. También desarrollaron el mouse para niños, de Logitech. “Por nuestros antecedentes en computación Hacer nos llamó”, explica Dan Harden, vicepresidente de diseño industrial de Frogdesign. Harden afirma que desde la primer junta con Acer hasta el lanzamiento del producto, sólo transcurrieron nueve meses. El equipo de trabajo estuvo conformado por cinco diseñadores y cuatro ingenieros de Frog junto con siete ingenieros de Acer, de distintos grupos de desarrollo, así como 40 entidades externas. En total, casi 200 personas.

“Partimos de la base de que la Aspire también debería ser un accesorio que hablara de un cierto estilo de vida”, comenta Harden, Así, en la primavera de 1995, Meagher, de Best Buy, asistió a una reunión con Hacer a Frogstudios y se les mostró una computadora verde, “A mi se me cayó la mandíbula, pero nuestras reacciones estaban mezcladas. No estábamos seguros de querer todas las PCs verdes y arriesgarnos. En los siguientes meses, Hacer llevó a cabo focus groups y

a algunas gentes les gustaron las verdes y a otras las de color gris oscuro, y por eso se hicieron los dos colores”, comenta Meagher.

En América Latina, sin embargo, sólo se venderá el color gris oscuro, debido a que los grupos latinoamericanos entrevistados prefirieron dicho color, según comenta Mario Teuffer, director de productos de Acer Computec Latinoamérica (ACLA).

Con un presupuesto de \$60 millones de dólares para mercadotecnia y publicidad, la Aspire fue lanzada con el mayor ruido posible, utilizando también la televisión. El material punto de venta para distribuidores no fue menos importantes ya que la encuestas indican que 70% de los estadounidenses toman su decisión de compra en el piso de la tienda.

De ahí que es clave el personal que atiende a clientes potenciales y debe estar bien entrenado. Proveer materiales detallados fue otro de los puntos obligados, el material de empaque fue completamente rediseñado - no la típica Casa blanca -, se crearon displays de punto de venta con autodemos y se estableció un grupo de soporte a ventas detallistas dentro de Hacer, dedicados a atender a la gente a nivel de piso, para que éstos contaran con un representante directo de soporte y un número telefónico sin costo.

La conquista de América Latina. A seis meses de su lanzamiento en estados Unidos, la Aspire hizo su ingreso oficial en América Latina el pasado mes de marzo, incluido por supuesto México. También se introdujo en Europa, Taiwan y Australia, de manera que a finales de marzo ya estaba disponible en todo el mundo. “Esto ha obligado a una rápida localización del producto y puso a prueba nuestra capacidad de manufactura”, comenta Chwang. Cabe señalar que Acer cuenta con el concepto uniload de manufactura, que consiste en transferir en el ensamble final el mercado local. Hay siete centros uniload para la región latinoamericana: Argentina, Brasil, Colombia, México, Miami y Venezuela. Este

acercamiento significa menos riesgo en inventarios, según explica Juan Manuel Rojas, presidente y director general de ACLA.

El pronóstico para la región es que el mercado total de PC multimedia para el hogar asciende a entre \$3,000 y \$4,000 millones de dólares entre 1996 y el año 2000. Hoyo por hoy, las ventas latinoamericanas de Hacer se ubican en \$450 millones de dólares y la meta, según Rojas, es de llegar a \$1,000 millones al final del siglo.

Otros de los propósitos del directivo mexicano para América Latina son: consolidar a Acer como la marca líder en la región con 15% de participación de mercado en 1996; convertirse en una empresa pública a mediados de 1996 y colocar a Acer como marca líder del hogar. Por lo pronto para posicionar la Aspire, Acer Computec contará con un presupuesto de \$22 millones de dólares para mercadotecnia.

"Encontrar cómo darle acceso a la tecnología a las generaciones en América Latina es el reto, porque 55% de la población es menor de 18 años", concluye Rojas.

Convencido de que este el momento para tomar la delantera en el mercado del hogar en México, Armando Jinich, vicepresidente y director de mercadotecnia de ACLA, dice que la palabra fácil tendrá un papel fundamental en la comercialización local de la Aspire. "Se ofrecerán muchas cosas alrededor de la PC para que se perciba como fácil de vender y de usar. Que la compañía responde de manera fácil a las necesidades del mercado", asegura Jinich.

La Aspire viene a sustituir a la línea AcerPac, de la que se conservará sólo un modelo para aquellos que en la oficina requieren multimedia. De manera que el nivel de precios también será similar al de las AcerPac.

En cuanto a su distribución, estará disponible en los puntos de venta minoristas, como las tiendas departamentales y las de descuento, cuyo personal será entrenado y también contará con una compañía de apoyo directo. El material punto de venta ya está traducido, así como la interfase de ACE (Acer Computer Explorer) y la guía de instalación. El equipo incluirá windows 95 en español. Siguiendo aquello de toque local, habrá también campañas publicitarias para la región y locales. Así Jinich prevé que se desplacen de 40,000 a 50,000 unidades en México durante este año. ¿Alguien (o algo llamado "crisis") podrá ponerlo en duda?¹¹

¹¹ Mistreta Mónica, "Las aspiraciones de Acer", *Expansión*, (México): abril de 1996, pp. 58-62.

LAS INDUSTRIAS REGIONMONTANAS

Desde su fundación y hasta principios de los ochenta, las grandes empresas de Nuevo León basaron su crecimiento en la integración vertical para tener mayor control de los procesos y de la calidad de los productos. Así surgieron los grandes grupos industriales, orgullosamente regionmontanos, que se extendieron a otros estados del país y a otros países. Ser grande era sinónimo de éxito.

Hoy las condiciones del mercado son distintas y la nueva generación de empresarios y directivos se ha tenido que ajustar al dictado de la globalización y a las normas que llegan de Estados Unidos, Japón y Europa.

Descentralizar procesos, establecer alianzas estratégicas, participar en el mercado externo y comprar empresas en otros países son las estrategias que aplican quienes quieren seguir jugando en las grandes ligas: el reto es sobrevivir en una economía sin fronteras que premia a las organizaciones más rápidas y flexibles. Hay quienes dicen que a los empresarios actuales les ha tocado vivir en la economía de la velocidad; con la introducción del modelo *just in time*, a alguien se le ocurrió acuñar el término "economía del estrés", pues nada se puede dejar para mañana.

María de los Angeles Pozas, investigadora del Colegio de la Frontera Norte y candidata a obtener el doctorado en sociología económica, empezó a estudiar las grandes empresas regionmontanas en 1990, pero para entender el presente se remontó a 1982, cuando se desató una de las tantas crisis que ha vivido la economía mexicana. Señala que en ese entonces, las compañías estaban en apuros y tuvieron que reestructurarse totalmente; al hacerlo descubrieron el proceso de descentralización que se estaba dando en otras naciones, sobre todo en Japón, cuyas empresas habían delegado parte de sus operaciones a proveedores nacionales y extranjeros.

Los empresarios regionmontanos aprendieron en muy poco tiempo la ventaja de la globalización, y lo que más les ayudó es que ya tenían experiencias en asociaciones con compañías extranjeras, aunque en esa época sólo se trataba de alianzas tecnológicas. Y Pozas está convencida de que las características propias

de las industria regiomontana la colocaron en la punta de este proceso de globalización y por eso fue pionera de una tendencia que hoy se vive en las principales ciudades del país.

LAS ALIANZAS, SEGÚN ALFA

Lo que resulta interesante es conocer la ruta que ha seguido cada una de las compañías para adaptarse a la apertura. Pozas afirma que Alfa es un consorcio experto en establecer asociaciones para que empresas de otros países inviertan en México. "Esto da lugar a la entrada de tecnología de punta sin que Alfa pierda el control de la empresa, porque dentro de su política de asociación está la de mantener siempre la mayoría de acciones de las subsidiarias que comparte con otros socios." Alestra es el único caso en que el consorcio regio no tiene la mayoría accionaria, porque la comparte con Bancomer y Visa. En este caso, su socio9 tecnológico es AT&T, compañía estadounidense que ha encontrando en el grupo industrial la puerta de entrada para penetrar en el mercado mexicano aprovechando las redes empresariales del propio consorcio.

Las asociaciones típicas de las empresas que dirige Dionicio Garza Medina son las que ha establecido en sus negocios más importantes, como Nemark, firma productora de cabezas para motor y monoblocks, donde Ford tiene 20% de la participación y además es el principal cliente. "Lo relevante - dice la investigadora - es que este negocio atiende a las demás empresas del sector automotriz e incluso ha creado líneas de producción exclusivas para atender las necesidades particulares de un cliente."

LAS MULTINACIONALES, SEGÚN CEMEX

En Cemex la situación es totalmente distinta. La cadena productiva del cemento es tan corta que no amerita establecer asociaciones con proveedores. Pozas explica las empresas en este ramo deben globalizarse siguiendo los patrones antiguos de convertirse en multinacional. Por eso la cementera regiomontana compró concreteiras en el sur de Estados Unidos, donde enfrente una férrea resistencia del mercado. Después se extendió a España, Centro y Sudamérica y

el Caribe. "Cemex ha comprado empresas en el exterior sin buscar socios o ha instalado sus propias plantas."

El objetivo es buscar la cercanía con el mercado, ya que esto facilita el sistema de distribución y ayuda a establecer procesos más flexibles para responder rápidamente a las demandas del consumidor. La investigadora explica que en el pasado cementera regiomontana multaba a sus clientes por hacer en los pedidos, pero "ahora admite cambios y solicitudes el mismo día". Con este sistema se ha logrado mayor satisfacción del cliente y una ventaja competitiva real.

"La estrategia es transnacionalizarse, pero modernizar y flexibilizar al extremo los sistemas de distribución del cemento." Aclara que esta empresa solo busca socios cuando el mercado que quiere penetrar es totalmente desconocido, como es el caso de China. De hecho, Lorenzo Zambrano, director de Cemex, dijo en alguna ocasión que estaban interesados en conseguir apoyo de otros inversionistas: "estamos buscando socios, ya sea locales o financieros internacionales, que nos acompañen en los proyectos garantizándoles un rendimiento. Al incorporar socios, lo único que pedimos es que Cemex mantenga la operación general del negocio."

LA MULTIPLICACIÓN, SEGÚN IMSA

Pozas explica que Grupo IMSA tiene una estrategia totalmente distinta porque rara vez trae socios a compartir la propiedad de sus empresas; "más bien compra negocios en el exterior o busca socios, sobre todo en Estados Unidos, y muy recientemente con mucho éxito en Sudamérica". En este caso la empresa encabezada por Eugenio Clariond busca socios más simétricos. "Los que aparecen llevando la tecnología y el Know how son los mexicanos; a cambio, IMSA gana mercados en el extranjero. Actualmente, la compañía tiene operaciones de manufactura y distribución en México, Estados Unidos, Puerto Rico, Costa Rica, Chile, Venezuela, Colombia, Argentina y Brasil.

El principal negocio de este grupo es IMSA Acero, que comprende las operaciones de APM e Industrias Monterrey. Santiago Clariond, director general de esta división, señala que en el sector siderúrgico mundial se han multiplicado los casos de alianzas estratégicas porque el acero es un producto global.

Obviamente, esta empresa no piensa quedarse al margen , así que los directivos ya están pensando en uniones de esfuerzos: "Que cada quien aporte lo mejor que tiene para obtener un resultado todavía mejor".

Por lo pronto, se ha anunciado la firma de una carta de intención con Compañía Siderúrgica Nacional de Brasil, que es la empresa más grande del ramo en América Latina para abrir una compañía conjunta en el sur de ese país. También está en proceso de análisis una coinversión con una compañía estadounidense a fin de establecer una planta en México, pero por el momento no existen más detalles.

LA CONSISTENCIA, SEGÚN FEMSA

No se puede abordar el tema de la industria regiomontana sin mencionar al sector cervecero representado por Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma (Femsa Cerveza), subsidiaria de Femsa, el consorcio liderado por Eugenio Garza Laguer. En 1994, esta compañía vendió 22% de su capital a la canadiense Labatt Brewing. Uno de los compromisos era combinar sus respectivas plantas en estados Unidos para formar una compañía productora de cervezas especiales. Además la empresa mexicana aseguraría su acceso a nuevas tecnologías de producción y a estrategias de mercadotecnia más agresivas. Por su parte Labatt buscaba aprovechar el apoyo de la mexicana para consolidar su presencia en el mercado mexicano y sudamericano.

La crisis que se desató en 1994 puso en la cuerda floja esta alianza que Pozas califica de poco exitosa porque no ha habido resultados excepcionales. De hecho Femsa Cerveza no ha logrado desbancar a Grupo Modelo, que además de ser en el mercado mexicano, en 1997 se convirtió en el principal exportador de cerveza a Estados Unidos. A pesar de ello, pasado mes de abril, Labatt anunció su decisión de ejercer su opción de compra de 8% adicional de Femsa Cerveza, debido a que esta compañía ha tenido un desempeño consistente en los últimos años. Lo que resta es esperar para ver qué efecto tendrá esto en la posición de la compañía en el mercado. Tanto nacional como extranjero.

Ayala agrega que la industria cervecera no puede innovar tanto en la formulación de productos y por eso centra gran parte de su esfuerzo en estrategias de mercadotecnia para llegar a nuevos mercados. Recuerda particularmente el caso de la cerveza Brisa que salió al mercado en 1979 y fue un fracaso rotundo para la cervecera regiomontana.

Cydsa, por su parte, es una de las empresas con menos alianzas estratégicas. "No me atrevería a decir que se ha quedado rezagada en este proceso de globalización, sino que su estrategia sigue muy centrada en los mercados regionales", opina Pozas. Se ha modernizado y ha ganado premios de calidad, pero ha explorado poco los mercados internacionales en términos de asociaciones.

EL FUTURO, SEGÚN PULSAR

Pulsar internacional bajo el liderazgo de Alfonso Romo, se está enfocando a la agrobiotecnología y a la salud, los negocios del futuro. Para Ayala fue una decisión acertada vender parte de Cigarrera La Moderna, porque es un sector muy maduro, que obviamente no va a desaparecer, pero sus posibilidades de abrir nuevos nichos de mercado son cada vez más limitadas porque la tendencia a 20 años es una sociedad menor fumadora.

Desde su punto de vista, los directivos de Pulsar operan sus negocios con una visión a largo plazo: venden cuando se presenta el mejor momento y utilizan el excedente para buscar nuevos mercados, como los seguros y servicios de salud. "Aunque no se ve muy claro cual va a ser la reforma del sector salud, como que ellos si están viendo algo más de lo que ve el promedio.

Sus inversiones en biotecnología también son acertadas porque la ingeniería genética es un campo muy virgen. "Me hace mucho sentido que se esté invirtiendo en investigación", agrega Ayala. Un aspecto relevante es que el retorno sobre investigación es a largo plazo, pero el mismo tiempo es mucho más alto que en una industria tradicional.

Pulsar es un ejemplo de lo que pueden ser los negocios de las próximas generaciones, porque el ritmo de crecimiento está muy ligado a la capacidad de innovación - entendida como encontrar nuevos usos a las mismas cosas - y a la expansión de mercados.

CONCLUSIONES

La globalización es una consecuencia del sistema capitalista por la obligada búsqueda de nuevos mercados donde ofrecer los productos excedentes. Las organizaciones no pueden sustraerse a este fenómeno por lo cual tienen que orientar sus esfuerzos a lograr una mayor cobertura mundial, acción natural al ver que sus competidores actúan así. En el interior de la organización existen diferentes áreas (recursos humanos, producción, finanzas y mercadotecnia), cada una de ellas con explícitas funciones a realizar; ahora cada una de estas no es autónoma dado que los actos en una tienen consecuencia en las otras.

El área de mercadotecnia que ocupa el presente estudio, a la vez como elemento de la organización y como enlace de las áreas, tiene como actividades propias de su disciplina el tratar de colocar en el mercado los productos. Esto lo logra a través de una minuciosa revisión de los componentes de la mezcla de mercadotecnia (4 P's) para adaptarse al mercado local en perspectiva, porque hay que recordar que los consumidores de cada mercado son diferentes en idiosincracia, estilo de vida, en fin en las características económicas, sociales, políticas y culturales.

La mercadotecnia global es diferente en forma pero no en fondo respecto a la mercadotecnia local ya que a nivel foráneo lo que se pretende realizar es una inserción, lo que ocurre en el mercado nacional pero en el fondo hay que posicionarse en el gusto de los nuevos posibles consumidores. Esto se logrará de lo tan bien que se revisen los elementos de la mezcla de mercadotecnia porque, por ejemplo, el producto quizá necesite ciertas modificaciones, el precio pudiera tener alguna variación, la publicidad se adaptaría a la idiosincracia, cultura o filosofía local.

Es un buen deseo el que los empresarios mexicanos trabajen a marchas forzadas a fin de integrarse a algo que ya no es tan de moda que es la globalización pero que sus efectos se tienen a la vista al encontrar en el mercado nacional productos manufacturados en lejanas tierras que en otros tiempos sería difícil imaginar, así hallamos artículos coreanos, chinos, alemanes, italianos, etc.

Espero que lo anterior logre el objetivo de resaltar la importancia que tiene la mercadotecnia en las organizaciones ya que no es cuestión de gusto sino una necesidad imperiosa de poner las empresas mexicanas al menos a la par de los países altamente industrializados, que a decir verdad tienen ventaja en esta área. Y sobre todo una llamada de atención a la pequeña y mediana empresa para que modifiquen su mentalidad empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Lipson, Harry A. y John R. Darling. Fundamentos de mercadotecnia, Limusa, México, 1987, 1ª. reimp. De la 1ª., 676 pp.

Pulido San Roman, Antonio. Evolución y revolución del Marketing, Limusa, México, 1977.

Richards Brookes La nueva mercadotecnia 1990 Mc Graw Hill 1a. edición, México

Nestor P. Braidot Marketing Total, 3a. edición Ediciones Macchi 1992, Buenos Aires, Argentina

C. Kinnear, Thomas y James R. Taylor, "Investigación de mercados". Un enfoque aplicado, 4ª. De., Mc Graw Hill, México, 1993, 812 pp.

Woessner Pedro, "Marketing Ficción", Management today, (México): junio de1994, pp. 33-36

Woessner Pedro, "Marketing Ficción", Management today, (México): noviembre de1996, pp. 27-29

Woessner Pedro, "Marketing Ficción", Management today, (México): septiembre de1997, pp. 28-30

Woessner Pedro, "Marketing Ficción", Management today, (México): diciembre de1997, pp. 27-29

Woessner Pedro, "Marketing Ficción", Management today, (México): marzo de1998, pp. 26-28

Hanono Castañeda, Alberto. "Mercadotecnia", El Financiero (México, D.F.), 20 de mayo de 1998, pp 32.

Hanono Castañeda, Alberto. "Mercadotecnia", El Financiero (México, D.F.), 27 de mayo de 1998, pp 32.

Mistreta Mónica, "Las aspiraciones de Acer", Expansión, (México): abril de 1996, pp. 58-62.