

**UNIVERSIDAD AUTONOMA  
METROPOLITANA-IZTAPALAPA  
LIC. EN ADMINISTRACION**

*C. S. H.*

107778

*Heri. doc.*

**TESINA:  
"MERCADOTECNIA INTERNACIONAL"  
(ESTRATEGIAS)**

**ASESOR:  
LIC. FERNANDO OLVERA H.**

**ARCADIO ZEBADUA SANCHEZ**

**86340372**

**MEXICO, D.F. A 13 DE DICIEMBRE DE 1990.**

# INDICE

## INDICE

### INTRODUCCION

### PRODUCTO

Mercadotecnia internacional.

..... 1-60

### PLAZA

Marketing internacional.

..... 61-88

Un plan mercadotecnico para los mercados exteriores.

..... 89-102

### PROMOCION

Apoyos promocionales

..... 103-122

### CONCLUSIONES

### BIBLIOGRAFIA

107778

# INTRODUCCION

## INTRODUCCION

Con las presentes <sup>J</sup>lecturas hemos querido recopilar los datos más interesantes y provechosos para que <sup>se</sup> ~~el~~ (alumno,) comprenda el desenvolvimiento de la Mercadotecnia Internacional y más específicamente en el aspecto de las Estrategias de Mercadotecnia Internacional, tema tan basto e importante debido a la creciente apertura del mercado en nuestro país y la creciente necesidad de divisas a través de las exportaciones.

Las lecturas están clasificadas en cuatro categorías que son:

Producto, Precio, Plaza y Promoción. Esto con el afán de que <sup>se</sup> (los alumnos) comprendan más el objetivo de la lectura y se centren en sus aspectos fundamentales.

Con lo que respecta a la clasificación de Producto, se demuestran los cuidados y las estrategias que se requieren para lanzar un producto en el mercado exterior, ya sea desde el país de origen, en forma de exportación o estableciéndose en el extranjero, etc.

La clasificación Precio, no se encuentra una lectura especial del tema, sino que se encuentra integrada y dentro de las lecturas de producto, en el cual se encuentran las

estrategias diferentes de Precio y las repercusiones que puede tener al escoger algunas de ellas.

La clasificación de plaza se explica los cuidados que debemos de tener en cuenta para efectuar el establecimiento de nuestra empresa en el extranjero. Entre los problemas que se encuentran están tributarios, relaciones industriales, regulaciones legales y gubernamentales, los cuales requeriran la presencia de expertos en cada uno de esas materias.

La clasificación de promoción esta integrada por lecturas en las cuales se hace énfasis a las diferentes promociones que se pueden llevar a cabo en el extranjero para nuestro o nuestros productos que queremos establecer en el mercado extranjero en una de esas lecturas se explican los diferentes mecanismos que existen para la promoción, como son ferias, exposiciones y muestras en el extranjero. Los diferentes arreglos que debemos realizar bienen explicados ampliamente paso por paso, al asistir a los diferentes eventos, para dar a conocer nuestros productos en el mercado Internacional.

En fin, las lecturas que integran esta sección es recomendada para todos aquellos que se interesen en el temas.

Esperando (les)<sup>nos</sup> sea de provecho para su buena formación profesional y más tarde reflejada en un desenvolvimiento Profesional Eficaz y Exitoso en esta área tan importante y creciente de gente capaz.

**PRODUCTO**



## MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

### OBJETIVOS.

Entender la importancia de la mercadotecnia internacional.

Conocer el impacto de las multinacionales sobre la economía mundial.

Conocer las diversas formas para ingresar al mercado internacional.

Lograr la comprensión del ambiente externo a que se enfrentan los mercadólogos internacionales.

Obtener conciencia de los elementos básicos en que se funda el establecimiento de una mezcla para comercialización internacional.

Conocer las formas de organización utilizadas en la mercadotecnia internacional.

Gillette está tratando de vender hojas de afeitar en todo el mundo, pero en muchos países debe convencer al público de la idea de afeitarse.

La compañía Gillette en otras tierras ca<sup>yece</sup> desde pares de monedas que se utilizan como pinzas hasta los filis asentados de botellas de refrescos rotas. La compañía va vendiendo con toda paciencia en las naciones menos desarrolladas que afeitarse puede ser más cómodo y fácil que los métodos tradicionales para eliminar los pelos de la cara. También ha introducido el equivalente local de su

crema de afeitar "Super Blue", conocida hace muchos años con ese nombre en Estados Unidos y con otros en los países de habla española.

Uno de los medios más populares de Gillette para la comercialización en Africa y Asia es una gigantesca brocha para afeitar.

Se lleva la brocha de pueblo en pueblo en camionetas equipadas con lavabos, toallas y máquinas de afeitar. Cuando los artistas nativos que viajan en la camioneta atraen un buen grupo, se hace aparecer la brocha y se embadurna la cara de un voluntario con crema de afeitar.

Después lo afeitan y, entre el júbilo general, se invita a otros lugareños a entrar a la camioneta y probar su suerte con la espuma y la máquina de afeitar.

"Es un largo proceso desarrollar un mercado": dice Rodney Mill, subgerente general de Gillette Internacional.

Esta compañía, con oficina matriz en Boston ha establecido mercados en el extranjero desde que vendió sus primeras hojas de afeitar a los ingleses hace 75 años. En la actualidad su división internacional vende cremas de afeitar, sus hojas y máquinas y desodorantes en 22 países y tiene 29 plantas en el extranjero. Esto representó las dos terceras partes de los \$1 980 millones de ventas en dólares de Gillette en 1999.

Para vender sus hojas en Indonesia, que llevan la marca registrada con el nombre de "Goal", Gillette debe "vender" la idea de afeitarse -tarea nada fácil en esas tierras en

donde los hombre se afeitan las barbas con monedas o se afeitan con una hoja de dos filos sujeta entre los dedos.

Mills dijo que otro popular instrumento para afeitarse es una botella de refresco rota y asentada en un lado, pero se apresura a decir que "ni Coca-Cola ni Gillette se consideraria como competidores entre si.

En Indonesia, en las carteleras y en anuncios en las tiendas se venden las hojas con técnicas publicitarias que fueron buenas allá por <sup>80</sup>1950. Se recalcan la calidad y la economía, pero también se hace <sup>notar</sup> que las hojas son la clave del romance y del éxito.

"tratamos de vender el hábito de afeitarse y un factor de afectarse y un factor de conciencia", agregó Mills. "Tenemos anuncios en donde aparece un hombre bien afeitado que logra el mejor puesto o a la chica más guapa". (1)

Este caso de Gillette ilustra muchos aspectos importantes de la mercadotecnia internacional. Primero, puede ser muy lucrativa para la compañía; dos terceras partes de los ingresos de Gillette provinieron de su división internacional. En segundo lugar, la mezcla para comercialización varia radicalmente en comparación con la utilización con la utilizada en Estados Unidos y también, a veces, entre países vecinos. Un tercer aspecto es que, a veces, se necesita crear los mercados, pero una vez estimulada la demanda los resultados financieros serán halagueños. Otro aspecto es que el ambiente externo (cultura, nivel de tecnología, factores económicos y otros)

requieren un conocimiento a fondo para el éxito de los esfuerzos de la compañía. El éxito en la mercadotecnia internacional requiere un elevado nivel de complejidad para el mercado (marketing), igual que en el territorio nacional. El logro de los objetivos de mercadotecnia, a menudo, requiere un enfoque ~~total~~ totalmente distinto al utilizado en el país de origen.

(Cómo puede ingresar una empresa al mercado internacional? (Cómo puede un gerente de mercadotecnia establecer una mezcla para comercialización internacional? Empezaremos con un examen de la mercadotecnia internacional y de las compañías multinacionales.

=====

**MERCADOTECNIA INTERNACIONAL: Una Macroperspetiva**

=====

En el sentido más amplio, la mercadotecnia internacional tiene muchas ventajas, ventajas económicas obtenible con el intercambio internacional. Cuando las personas participen en el comercio internacional, habrá mayor entendimiento mutuo. La interdependencia entre las naciones significa que se trata de un futuro mutuo. J. Paul Austin, expresidente de Coca-Cola, dice:

"La mayores oportunidades para el libre intercambio significa una mayor seguridad de la libertad mundial. El compromiso de los negocios internacionales o de los negociantes mundiales con oficinas en todos los continentes requiere un intercambio abierto de bienes, servicios, comunicaciones e ideas. En forma creciente esto

significará una fuerza dinámica en pro de la paz mundial" (2)

-----  
**Tabla 25.1** Transacciones Internacionales de E.U.,

1988 - 1999

1968-1988 (en millones de dólares)

-----

Tipos de	1988-89	90-91	92-93	94-95	96-97
Operación	<del>1968</del>	1965	1970	<del>1875</del>	<del>1988</del>
-----					
Exportaciones					
de bienes y					
servicios	\$27 595	\$39 548	\$62 483	\$155 721	\$335 959
Importaciones					
de bienes y					
Servicios	23 555	32 443	59 545	132 761	336 224

-----

Fuente: U.S. Department of Commerce. Statistical Abstract  
of the United States, <sup>1990</sup> ~~1988~~ (Washington, D.C., 1988) p. 860.

La mercadotecnia internacional, en forma alguna es la panacea de los problemas mundiales. Empero, si genera una cooperación más estrecha y más entendimiento entre los pueblos, habrá prestado un valiosísimo servicio a todos nosotros.

**LA IMPORTANCIA DEL COMERCIO PARA  
LOS ESTADOS UNIDOS**

En la tabla 25.1 se indica las importaciones, exportaciones y la inversión directa de Estados Unidos en el mundo. Estados Unidos participa plenamente en el comercio mundial, pero depende menos de su comercio exterior que cualquier

otra nación industrializada. Las exportaciones e importaciones son, en promedio, sólo el 7% del FNB, por comparación de más de 20 % de Alemania y la Gran Bretaña. (3)

Aunque las exportaciones han superado a las importaciones, todos los años, excepto en 19~~80~~<sup>1990</sup>, la balanza de pagos de Estados Unidos refleja un déficit típico. Esto se debe a los gastos militares y otros del gobierno federal en otros países. Las exportaciones estadounidenses, principalmente, son productos agrícolas y manufacturas; éstas incluyen muchos bienes manufacturados para la venta en mercados extranjeros así como partes componentes y productos intermedios utilizados en la manufactura. Rolls-Royce, por ejemplo, admite que el eje propulsor (cardán) y diferencial los fabrica la división Oldmobile de General Motors y que la caja de velocidades automática la hace Borg-Warner.

### MULTINACIONALES

A las empresas que participan en el comercio internacional se las <sup>llama</sup> compañías multinacionales. Estas compañías mueven recursos, bienes, servicios y asistencia técnica a otros países, sin que importe dónde esté su oficina matriz. Empero, una multinacional es algo más que una entidad de negocios. Según lo expresa Neil Jacoby en un estudio:

La compañía multinacional entre otras cosas, es un

"gobierno" privado y a menudo tiene más dinero y más accionistas y empleados que en algunas de las naciones o Estados donde opera. A la vez es un "ciudadano" de diversas naciones o Estados, en donde debe obediencia a sus leyes y paga impuestos, pero tiene sus propios objetivos y responde ante una administración que se encuentra en otro país. No es de sorprender, pues, que algunos críticos las consideren como un instrumento irresponsable del poder económico privado o del "imperialismo" económico por parte de su país de origen. Otros las consideran como portadores internacionales de tecnología y ciencia administrativa avanzadas, como un agente para la transmisión global de cultura que hace más cercano el día en que un conjunto común de ideales unirá a la humanidad. (4)

El tamaño de las multinacionales es enorme. En la tabla 25.2 se indica las ventas y utilidades de las 50 más grandes. Las ventas de Exxon, del Grupo Royal Dutch-Shell y de General Motor fueron mayores que el PNB de todas las naciones del mundo, excepto 14. (5) En la actualidad, más de la mitad de las utilidades de compañías estadounidenses tan conocidas como Colgate-Palmolive, Heinz Alimentos, Hoover, Mobil, National Cash Register y Exxon provienen de sus operaciones internacionales.

La función de las compañías multinacionales en los países en desarrollo ha sido tema de muchas controversias. Su capacidad para aprovechar los Recursos financieros, Físicos y humanos de todo el mundo puede ser un beneficio

para cualquier país. Las multinacionales, por lo general, tienen la capacidad para combinar estos recursos en una forma económicamente factible y lucrativa. También poseen y pueden transferir la tecnología más reciente para los complejos problemas a que se enfrentan los países en desarrollo y los desarrollados. En el aspecto negativo, los críticos arguyen que a menudo se transfiere tecnología inadecuada. Por lo general, suele ser intensiva en capital (alto costo de capital por trabajadores) y, por tanto, no aumenta en forma apreciable el número de empleos. Con ello, surge un "sector moderno" que emplea a una pequeña proporción de la fuerza de trabajo con niveles elevados relativos de productividad e ingresos y con tecnologías cada vez más intensivas en capital. Además, las multinacionales a veces apoyan a regímenes reaccionarios y opresores, se ello beneficia a sus intereses. Otros críticos dicen que sacan más riqueza de la que llevan a los países en desarrollo, con lo cual se ensancha la brecha entre las naciones pobres y las ricas. (6)

Aunque en la tabla 25.2 aparecen que 22 de las 50 multinacionales más grandes son estadounidenses, la ventaja competitiva de Estados Unidos se ha ido perdiendo rápidamente. En <sup>1979</sup> 1959, una compañía estadounidense era la más grande del mundo en 11 de los 13 industrias principales en que se pueden agrupar las actividades manufactureras y la banca comercial, a saber: aeroespacial, automovilística, productos químicos, Equipo eléctrico, productos



alimenticios, maquinaria en general, hierro y acero, productos metálicos, papel, petróleo, productos farmacéuticos, textiles y banca comercial. Para <sup>1986</sup> ~~1976~~, Estados Unidos sólo estaba a la cabeza en 7 de los trece. Tres de las líderes de otras nacionalidades en <sup>1986</sup> ~~1976~~ eran alemanes, una anglo-holandesa, una inglesa y una japonesa.

El número de compañías estadounidenses entre las primeras 12 del mundo declinó para todos los grupos industriales, excepto el aeroespacial entre <sup>1976</sup> ~~1959~~ y <sup>1986</sup> ~~1976~~ y desplazaron a otros países en tre industrias, aunque perdieron terreno en otras tres. Las compañías de Europa continental aumentaron sus representantes entre las 12 primeras, en 9 de 13 industrias; las japonesas lograron ganancias en 8.

(Por qué ha ocurrido esto? Durante la década de 1960 y 1970 hubo un crecimiento mucho más rápido en la productividad industrial en Japón y Europa continental que en Estados Unidos y Gran Bretaña (para no menciona la atención dedicada por las empresas europeas continentales y japonesas al servicio de post-venta, calidad y diseño del producto, fecha de entrega y estabilidad en las relaciones laborales).

La capacidad de Europa continental y Japón en innovaciones de productos y procesos ha tenido un considerable crecimiento con relacion a Estados Unidos y Gran Bretaña.

Parece que otra parte del éxito de las compañías no estadounidenses se debe a su mayor habilidad competitiva

para negociar, vivir y trabajar colectivamente con gobiernos, sindicatos y competidores. En <sup>1991</sup>1971, el 60% de las empresas extranjeras en Europa continental y el 90% de las compañías japonesas eran asociaciones en participación, mientras que el 60% de las operaciones de las empresas de Estados Unidos y Gran Bretaña eran propiedad total de la firma matriz.

Otro factor ha sido el impresionante aumento en los precios del petróleo en la década de <sup>1975</sup>1970 y a principios de la actual. Esto ha dado un tremendo impulso a los productos y servicios que ahorren energético - Europa y Japón tan escasos de recursos, fueron los primeros en tenerlos. (7)

=====

#### MERCADOTECNIA INTERNACIONAL: la empresa individual

=====

Una empresa no tiene que ser una enorme multinacional para entrar a la mercadotecnia internacional. Existe una amplia variedad de técnicas para ingresar a los mercados globales y, también, una serie de riesgos (véase figura 25.1). En realidad la mercadotecnia internacional puede tener ausencia relativa de riesgos y ser poco complicada; pero, un 95% de las empresas estadounidenses no hacen ningún esfuerzo por vender sus productos en otros países. (8) La renuencia a entrar a la escena internacional parece surgir de varios factores. Primero, las operaciones

internacionales se suelen caracterizar por una mayor incertidumbre que las operaciones en el país de origen. Un segundo problema es obtener buena información en los mercados extranjeros. Por supuesto, la falta de información aumenta las dificultades para la toma de decisiones. Un tercer ha sido los aumentos de precios del petróleo y sus productores en la década de <sup>1980</sup> 1970 y a principios de la de <sup>1990</sup> ~~1980~~. Los países importadores de petróleo se han visto obligados a adoptar políticas enfocadas a la conservación de las divisas duras y esto ha tenido a desanimar la importación de bienes de consumo no esenciales. En Europa, la principal clientela de Estados Unidos, las persistentes incertidumbres en cuanto a desempleo a inflación han hecho que los consumidores hayan hecho reducciones drásticas de los gastos innecesarios.

## EXPORTACION

Si a pesar de esas dificultades, una compañía decide buscar oportunidades internacionales, la menos complicada de ellas suele ser la **exportación**. Se pueden hacer ventas por conducto de **personas o compañías** de Estados Unidos llamados **compradores para exportación**, a quienes se suele tratar como **clientes locales** y los atiende la fuerza de ventas en el país. El comprador para exportación, en esencia, es un **intermediario** que asume todos los riesgos y hace **ventas internacionales** por su propia cuenta. La empresa estadounidense sólo interviene cuando sus productos llegan al comprador final en los mercados extranjeros.

La **exportación directa** es la opción preferida para la compañía que desea mantener el control de sus actividades de **exportación** y, también, **evitarse el costo del intermediario**. El productor trata directamente con el **cliente en el extranjero** mediante **vendedores viajeros** o con el **nombramiento de representante** en otros países. A veces se establecen **oficinas de ventas** en el extranjero si hay suficiente **demanda para justificar las comisiones**. Una compañía decide que un **agente de ventas y distribuidor** en el extranjero es el medio más económico para lograr **ventas internacionales directas**. El Departamento de Comercio de Estados Unidos tiene un **servicio de agentes y distribuidores** que cada año ayuda a unas 5 000 compañías a encontrar un **agente o distribuidor** prácticamente en cualquier país. La **exportación directa** (con o sin un agente

distribuidor) a menudo requiere paciencia y aguzar el ingenio, como se describe en el siguiente ejemplo de Fieldcrest Mills.

La división de blancos (sábanas, toallas, etc.) de fieldcrest Mills decidió en 1976 exportar su sistema de comercialización con "boutiques" a Europa Occidental y Japón. "Nos pareció algo obvio: explica su presidente. "Las tiendas de departamentos en esos países llevaban décadas de atraso con relación a Estados Unidos. Todavía consideraban a las sábanas y toallas como artículos de uso común sin muchos adornos inútiles de modas. Al igual que nuestras tiendas de hace decenios vendían productos inatractivos casi sin utilidades, casi como un servicio público a los clientes."

La compañía se embarcó en una campaña para convencer a las tiendas de departamentos en Europa y Japón que podrían, igual que sus colegas en Estados Unidos, ganar dinero con blancos de alta moda, es decir, con gran margen de ganancia. Al principio, hubo considerable resistencia a los esfuerzos de ventas de Fieldcrest. El dueño de una tienda de departamentos en Stuttgart rechazó la oferta de Fieldcrest de una garantía por escrito de que la instalación de una boutique <sup>le</sup> replicaría las utilidades generales en ese espacio de piso en un plazo de dos años.

Pero Fieldcrest por fin tuvo éxito para convencer a un buen número de tiendas de departamentos para que hicieran la prueba. Algunas tiendas en Hamburgo, Munich, Londres y

Tokio convinieron en instalar boutiques en los mejores lugares, por lo general en la planta baja cerca de la sección de cosméticos, en donde hay intenso tráfico de clientes. Fieldcrest aportó el diseño e incluso el sistema de iluminación a sus expensas. Los compradores en otros países ya le han tomado gusto a esos elegantes blancos de Estados Unidos. En la famosa tienda Harrods de Londres, la boutique de Fieldcrest se ha convertido en uno de los más importantes ~~centros~~ <sup>centros</sup> de utilidades. Como resultado del concepto de la boutique, las exportaciones de Fieldcrest tuvieron un muy respetable aumento del 85% en <sup>1988</sup> ~~1988~~. (9)

## CONVENIOS DE LICENCIA

Una forma más agresiva de entrar al mercado internacional, sin manufactura directa son los convenios de **licencia**. El licenciante conviene en que otra compañía utilice sus procesos de manufactura, marcas registradas, patentes, secretos industriales u otros conocimientos de su propiedad. El licenciatarío conviene, a su vez, en pagar al licenciante regalías ("royalty") o cierta suma de derechos convenida entre ambos.

A veces se utilizan las licencias para sondear el mercado internacional antes de que una empresa se dedique a la fabricación o forme asociaciones en participación. Culligan, una compañía que fabrica suzvizadores para agua, empezó sus operaciones en <sup>1989</sup> ~~1958~~ con el nombramiento de un

licenciatarario en Bélgica. Después de cuatro años de crecimiento, llegaron a la conclusión de que necesitaban fabricar en Europa para contrarrestar los altos costos de transporte desde Estados Unidos. En la actualidad, Culligan vende sus productos en 92 países:

El licenciante debe de tener cuidado de estar seguro de que puede ejercer el necesario control sobre las actividades del licenciatarario para lograr los adecuados niveles de calidad, estructura de precio, distribución adecuada y demás. La licencia puede crear un nuevo competidor a la larga, si el licenciatarario decide rescindir el convenio de licencia. La legislación internacional, en ocasiones, poco o nada puede hacer para prohibir esas acciones. Una forma común de mantener un control es embarcar uno o más componentes críticos desde Estados Unidos. Si el licenciatarario no posee la tecnología ni las instalaciones para producir esas piezas, se mantendrá el control. Una segunda técnica de control es que la empresa extranjera obtenga patentes y registre las marcas en su favor y, luego, conceda el uso de ellas como parte del convenio de licencia. Algunas compañías agregan cláusulas en el convenio de licencia para renegociar sus contratos para cubrir nuevos productos o mejoras en productos o tecnología.

Las concesiones o franquicias internacionales son otra forma de licencias. Las licencias han tenido más éxito en ciertos países en donde hay economías totales para servicio. Además de las concesiones tradicionales para

productos, como los restaurantes para alimentos rápidos (véase figura 25.2) y para la venta de automóviles y camiones, las franquicias o licencias para servicios han crecido con rapidez en naciones con cierto grado de industrialización. Incluyendo servicios contables, agencias de crédito y cobranzas, servicios de contratación de empleados, servicios de impresión, hoteles, lavanderías y tintorerías y agencias para arrendamiento de vehículos. A pesar del crecimiento de las concesiones internacionales, hay que resolver una gran cantidad de problemas enormes:

Las limitaciones gubernamentales al pago de regalías o al tipo de convenio de licencia y de uso de marcas. En algunos casos, las regalías por tales usos son gravables y el licenciante debe pagar un impuesto sobre ellas, aunque esté dentro del mismo país.

En algunos países puede haber problemas para el registro de marcas, debido a los reglamentos o por otras razones.

En algunos casos, los convenios de licencia o franquicias se rigen por el contrato entre las partes y no hay reglamentos para salvaguardarlos. En algunos países hay dificultades para la coinversión y en otros está prohibida.

En algunos países, se exige que la mayoría de las acciones nominativas esté en poder de ciudadanos del país; en otros, se prohíbe a los extranjeros la compra de bienes raíces; en otros más, no se pueden



dedicar a ningún negocio de venta al menudeo. (18).

Para evitar muchos de estos problemas, los licenciantes a menudo van a países que sí "conocen." Canada sigue siendo el mercado más grande para licencias y concesiones, seguido por Gran Bretaña y Japón.

## FABRICACION POR CONTRATOS

Las compañías que no quieren convenios de licencia ni participación intensa en la mercadotecnia internacional, pueden optar por la fabricación por contrato, que es simplemente la fabricación de productos con su marca en otro país. La empresa en el extranjero produce un cierto volumen de productos de acuerdo con las especificaciones y con la marca del contratante. La compañía en el país de origen se suele encargar de la comercialización.

La fabricación por contrato permite a la compañía en el país de origen ampliar su base de mercados internacionales sin inversión directa en plantas y equipos nuevos. A menudo, la fabricación por contrato, en particular en industrias intensivas en mano de obra, permite considerables ahorros en los costos, que permiten al dueño del producto la competencia internacional a base de precio, algo que sería imposible en otra forma. El uso de mano de obra barata permite vender a precio más bajo. La fabricación por contrato puede permitir a una compañía mejorar su posición en el mercado y crear lealtad hacia la marca. Una vez establecida una base firme, la empresa contratante puede efectuar la inversión directa o formar una asociación en participación.

## ASOCIACIONES EN PARTICIPACION

Las asociaciones en participación son similares a un contrato de licencia, excepto que la compañía local adquiere participación en el capital de la compañía extranjera para la asociación. Como es natural, resulta más arriesgada que las opciones antes mencionadas. Sin embargo, le da a la compañía local el derecho de intervenir en la administración, cosa que no podría hacer con una licencia.

La clave del éxito de una asociación en participación es seleccionar, por la compañía extranjera, a la empresa local conveniente y mantener comunicaciones eficaces. Hay que delinear con toda claridad las actividades de mercadotecnia, producción, financieras y políticas para crecimiento. Hay que conocer las restricciones gubernamentales antes de constituir la asociación. En muchos países se exige que la compañía local (o sus accionistas) posean cuando menos el 51% de las acciones o de la inversión.

## **INVERSION DIRECTA**

La inversión directa en subsidiarias de propiedad absoluta para manufactura y comercialización ofrece las máximas ventajas potenciales. Como es natural, la posibilidad de buenas utilidades también significa mayores riesgos. Algunas empresas recurren a la inversión directa porque no pueden encontrar un socio adecuado en el otro país; otras, organizan estas subsidiarias de propiedad absoluta para mantener el control.

En países sin fuertes tendencias nacionalistas se pueden ofrecer considerables ventajas en materia de impuestos o hacer préstamos a largo plazo a tasas favorables de interés a empresas extranjeras. En Puerto Rico, por ejemplo, no sólo hay importantes ventajas fiscales, sino que también construyen la planta si es necesario. Luego, arriendan la planta al inversionista ayudan a contratar personal directivo, administrativo y fuerza de trabajo locales. En algunos países se ponen trabas o está prohibida la inversión directa, como en Japón o Chile. En otros países, la compañía puede tener dificultades para repartir las utilidades. Argentina y Brasil sólo permiten remitir un 12% de las utilidades al país de origen. Las multinacionales, a veces, tienen ideas ingeniosas para retirar un volumen mucho mayor de utilidades de sus operaciones en otros países. Por ejemplo, Volkswagen en América envió \$ 100 millones en Alemania en pago de asistencia técnica en un periodo de diez años.

La mayor amenaza a la inversión directa es la de la expropiación. Cuando crecen las tendencias nacionalistas, también aumenta la posibilidad de expropiación. Los cárteles como la OPEP han endurecido su actitud respecto a materiales básicos y materias primas. Conforme aumenta su fuerza, a veces expropián los bienes de las multinacionales que operan en su territorio.

=====

**AMBIENTE EXTERNO QUE AFRONTAN EL EMPRESARIO INTERNACIONAL**

=====

Una de las razones principales por la cual se expropian alguna compañías o no tiene éxito en el mercado internacional es porque no entienden el ambiente externo. En el mercado internacional actúan los mismos factores que en el mercado en el país de la empresa e incluyen cultura, nivel de desarrollo económico, estructura política y legislativa, nivel tecnológico, demografía y escasez de recursos naturales (véase figura 25.3).

## CULTURA

En cualquier país es básico un grupo común de valores compartidos por sus ciudadanos que determinan lo que es socialmente aceptable. La cultura también forma la base de la familia, el sistema educacional o el sistema de clases sociales. La red de organizaciones genera funciones y posiciones sociales que se superponen. Por ejemplo, el ama de casa suiza considera que las labores domésticas como lavar los trastes o limpiar los pisos son básicos para ellas. Encuentra difícil aceptar la idea de máquinas o productos comerciales que le ahorren trabajo y rechaza los anuncios en que se da importancia al tiempo y esfuerzo ahorrados en las tareas hogareñas.

Las instituciones también crean convencionalismos, ritos y prácticas que rigen la conducta en diferentes momentos, como al agasajar a la familia o amigos y en los días festivos. En Estados Unidos (y en muchos países de Hispanoamérica) llevar una botella de vino al anfitrión de una cena es un gesto amable; en Francia, ese regalo se consideraría un insulto a la elección de vinos por el anfitrión; se considera mucho más apropiado un ramo de flores para la señora de la casa. (11)

Cuando una compañía no entiende la cultura de un país, tiene pocas oportunidades de penetración eficaz del mercado. Unos cuantos ejemplos adicionales ilustran la importancia del conocimiento cultural:

En Gran Bretaña, Alemania y los países escandinavos, se

considera la cerveza como bebida alcohólica. Pero, en los países del Mediterráneo la cerveza se considera (por su menor grado alcohólica. Pero, en los países del Mediterráneo la cerveza se considera (por su menor grado alcohólico) casi como refresco. Por tanto, un estudio de la situación competitiva de las cerveza en el norte de Europa se tendría que basar en comparaciones con los vinos y licores. En Italia, España o Grecia, la comparación tendría que ser con los refrescos.

En Italia y en España es muy común dar a los niños para merendar una tablilla de chocolate en un pan. En Francia el chocolate se usa más en la cocina. Pero una madre de Alemania Occidental protestaría por esta clase de consumo.

Una tercera parte de los hombres de negocios alemanes y holandeses llevan a sus esposas en los viajes de negocios, en relación con solo el 15% de sus colegas británicos y franceses. Como lo dijo con toda delicadez un estudio de un hotel, los criterios utilizados por cada grupo para juzgar los hoteles y sus servicios son claramente diferentes.

En la tabla 25.3 se presenta un resumen de algunas importantes consideraciones culturales. Mas adelante, en la sección de la mezcla para comercialización se comentarán otros ejemplos.

#### **NIVEL DE DESARROLLO ECONOMICO**

Un segundo factor de importancia en el ambiente externo para el empresario internacional, es el grado de desarrollo económico. Para poder determinar las oportunidades de mercadotecnia (o la carencia de ellas) es útil examinar las etapas del crecimiento económico: la sociedad tradicional, la sociedad preindustrial, la economía en despegue, la sociedad en industrialización y la nación industrializada.

##### **La sociedad tradicional**

Si suponemos que todas las naciones están, ya sea, desarrolladas o en desarrollo, entonces los países en la etapa tradicional se encontrarían en la fase embrionaria del desarrollo. La sociedad tradicional es casi siempre agrícola. Su estructura social es jerárquica y el sistema de valores está asociada con un cierto sentido de



fatalismo. El país está atado a las costumbres y es improductivo debido a una tecnología atrasada o a la falta de ella. El país tradicionalista típico está regido por una personalidad autoritaria. El sistema puede ser muy estable y necesitar una poderosa fuerza disruptiva para iniciar el crecimiento económico.

Un ejemplo de una tecnología mal aplicada y de un poderoso control central de Ghana. Tiene una autopista de paga de 25 km. de longitud y de seis carriles, que parecería ser una excelente base para la distribución, pero que va de ningún sitio hasta ninguna parte. En un puerto de Ghana hay enormes silos; se utilizaban para guardar el cacao en grano, pero en su interior hace tanto calor que los granos se cuecen. Por ello, siempre están vacíos.

#### La sociedad preindustrial

Esta segunda etapa, incluye el cambio económico y social. Empieza a surgir una clase media cada vez mayor con espíritu empresarial. Son personas dispuestas a aceptar que consideran deseable para el crecimiento económico. Puede empezar a aumentar el nacionalismo y el resultado serán políticas restrictivas para las empresas multinacionales. La tasa de acumulación de capital es superior a la tasa de crecimiento de la población y empieza el adiestramiento de la mano de obra para producción en gran escala. Corea del Norte y Chile se encuentran en esta etapa. Es sumamente difícil una mercadotecnia eficaz en esos países. Carecen de los sistemas modernos de distribución y comunicación que

los empresarios estadounidenses consideran algo lógico y natural. En Perú, por ejemplo, no se creó red de televisoras hasta 1975.

#### La economía en despegue

Esta tercera etapa es el periodo de transición de nación en desarrollo a nación desarrollada. Aparecen nuevas industrias y hay un sano clima sociopolítico. Por lo general, estos despegues duran unos veinte años.

Los países de Europa oriental como Polonia, Bulgaria, Rumania y Hungría han entrado a la fase del despegue con poca importancia a la mercadotecnia. Su esfuerzo típico es aumentar la producción sin que importen la distribución, calidad del producto o promoción. Polonia, por ejemplo, tiene muchos detallistas pequeños pero no tienen surtido de mercancías. El gobierno todavía fija los precios y los márgenes de ganancia. Empero, desde 1970, la Universidad Karl Marx en Budapest ha ofrecido una especialización en investigación en investigación de mercados y mercadotecnia. En los países latinoamericanos como Ecuador, Perú y Colombia están cruzando la etapa del despegue con una fuerte orientación a la mercadotecnia. Colombia, por ejemplo, promueve las exportaciones con incentivos fiscales y ha suavizado un poco las restricciones a la importación.

#### La sociedad en proceso de industrialización

Esta es la cuarta etapa en el proceso de desarrollo económico. Históricamente, ha durado unos cuatro años. En

ese período, la tecnología se disemina desde los sectores destacados de la economía que originaron el despegue, al resto de la nación. Hong Kong, Brasil y México se encuentran en esta etapa del desarrollo.

Los países en proceso de industrialización empiezan a producir bienes de capital y productos duraderos para consumidores. La demanda de componentes y materiales para alimentar las líneas de producción de bienes de capital y bienes duraderos crea muchas industrias secundarias o auxiliares, como fabricación de llantas (neumáticos), motores para refrigeradores y componentes electrónicos; estas industrias también promueven el crecimiento económico. Como resultado, empieza a surgir una clase media grande y crece la demanda de bienes suntuarios y servicios. Estos mercados tienen un crecimiento atractivo para las empresas multinacionales grandes.

#### La sociedad industrializada

La sociedad industrializada es exportadora de productos manufacturados. Un gran porcentaje de estos bienes son de alta tecnología, como automóviles, computadoras, aviones, equipos para exploración y perforación de pozos petroleros y sistemas de telecomunicaciones. Gran Bretaña, Japón, Alemania Occidental y Estados Unidos están en esta clasificación.

La riqueza de las naciones industrializadas crean un enorme potencial de mercados. Como resultado, hay un gran intercambio entre ellas. Además, las naciones

industrializadas exportan bienes manufacturados a los países en desarrollo a cambio de materias primas como petróleo, metales preciosos y bauxita.

## **ESTRUCTURA POLITICA Y LEGAL**

Una tercera variable importante e incontrolable a la cual se enfrenta el empresario internacional son las consideraciones políticas. Las políticas gubernamentales van desde la ausencia de propiedad privada y libertades individuales hasta poco gobierno centralista y máxima libertad personal. Conforme la propiedad privada tiene mayores derechos, tienden a reducirse las industrias propiedad del gobierno o paraestatales y la planeación centralizada. Es raro que un ambiente político esté en uno de esos extremos. India, por ejemplo, es una república, pero tiene matices de socialismo, capitalismo monopolista y capitalismo competitivo en su ideología política. En países como Grecia y España hasta hace poco las libertades individuales estaban muy restringidas pero se ha permitido que la iniciativa privada florezca casi sin ningún obstáculo.

Cuando no se entiende a los gobiernos extranjeros y sus modos de funcionar, se puede ocasionar un fracaso en la mercadotecnia como el siguiente:

Un importante fabricante de productos farmacéuticos, hace bastantes años, desarrolló un proceso para cubrir el arroz

con vitamina A y que pudiera soportar el cocimiento. La compañía creía, con justificada razón, que con este proceso se podría aminorar un serio problema de salud pública endémico en el Lejano Oriente.

El gobierno de Filipinas recibió con agrado el proceso, prometió su cooperación total y llegó al grado de promulgar legislaciones para exigir que todos los molinos y beneficios de arroz incluyeran el proceso.

Cuando los molinos de arroz se rehusaron en masa a respetar los nuevos reglamentos, se supo que las autoridades filipinas, en realidad, pretendían que el programa de vitamina A sirviera para determinar las cantidades de arroz que se beneficiaban, los cuales permitiría cobrar más impuestos, que los molineros habían evadido con todo éxito durante muchos años. (12)

Cuando no se tienen en cuenta los sentimientos nacionalistas, el resultado a final de cuentas puede ser la expropiación. Esos problemas se pueden evitar si se permite que los ciudadanos del país anfitrión inviertan en la empresa. En otras situaciones, se nacionalizan las industrias para darles más capital para su desarrollo, como las aerolíneas en Italia y fábrica de automóviles Volvo en Suecia. También se nacionalizan empresas para ayudar a las compañías locales a vender bienes y servicios a menor costo. Por ejemplo, durante muchos años se ha vendido el carbón a los usuarios en Francia con fuertes pérdidas. Dos bancos nacionalizados han prestado miles de millones de

francos a la industria siderúrgica francesa que ha tenido grandes pérdidas. En la figura 25.4 se ilustra el grado de propiedad estatal en países en proceso de industrialización e industrializados.

Las consideraciones legales suelen tener estrecha relación y lazos con los factores políticos. Las estructuras legales suelen tener estrecha relación y lazos con los factores políticos. Las estructuras legales se destinan a estimular o a restringir el intercambio.

#### Aranceles

El medio más común para limitar el intercambio es con los **aranceles**, un impuesto que se aplica a muchos de los bienes que entran a un país. Puede ser un arancel específico que se cobra por unidad determinada, por ejemplo, \$300 por automóvil importado. En otros casos, puede ser una tasa ad-valorem, basada en el precio de lo importado. El efecto de cualquier arancel es hacer que la mercancía importada sea más cara, con lo cual se reduce su consumo. En años recientes se han logrado algunos adelantos en la reducción de aranceles en el mundo occidental. El **Acuerdo General sobre Tarifas y Aranceles (GATT)** ha servido como foro para negociar reducciones arancelarias multilaterales entre las naciones asociadas. Aunque el Gatt ha tenido cierto éxito, las tendencias nacionalistas han impedido la eliminación o reducción de muchos aranceles.

#### Cuotas

Un segundo medio para restringir el intercambio es al imponer cuotas de importación. Una cuota impone un límite a la cantidad de un producto específico que puede entrar a un país. Las cuotas suelen tener un límite absoluto, de modo

que cese la importación de los bienes cuando se ha llenado la cuota. Una segunda forma común de cuota está combinada con un arancel. Cuando se llega al límite de la cuota está combinada con un arancel. Cuando se llega al límite de la cuota, el arancel tiene un considerable aumento. Una forma mucho más severa de tazativas al intercambio es el boicot. Algunos países árabes han boicoteado a empresa estadounidenses porque comercian con israel. En 1980 Irán boicoteó a todos los productos estadounidenses y se rehusó a vender petróleo a Estados Unidos.

#### Control de cambios

Otro medio para regular el comercio exterior es el **control de cambio**, con el cual el gobierno monopoliza todas las transacciones con divisas. Funciona, más o menos, como sigue:

Una compañía nacional que tiene ingresos de divisas con sus exportaciones debe entregar las divisas a la entidad encargada del control, que suele ser el banco central. Una empresa que desee comprar buenas materias primas o piezas de repuesto en el extranjero deb obtener las divisas en el banco central y no en el mercado libre. El control de cambio siempre significa que hay escasez de divisas y, por ello, el gobierno no las relaciona de acuerdo con sus prioridades, en vez de dejar que las raciones los precios más altos.

Las compañías que producen en el país deben estar



incluidas en unas listas de preferencias del gobierno a fin de obtener divisas para sus insumos importados o, como alternativa, deben tratar de desarrollar proveedores locales, con el riesgo de costos mas altos y un escaso control de calidad. Las empresas que expondran a esa nación también deben estar registradas para poder operar. De lo contrario, perderán su mercado si los importadores no pueden obtener divisas para pagarles. Por lo general los países que tienen control de cambio permiten la importancia de bienes de capital y articulos de consumo necesario pero dificultad o prohíben la importancia de bienes suntuarios. (13)

#### Convenios comerciales

No todos los esfuerzos del gobierno están destinados a acabar con las importaciones o la inversión de empresas extranjeras. El GATT es un buen ejemplo de una organización cuyo objetivo es aumentar el comercio internacional; ha tenido más éxito en la promoción del intercambio entre naciones industrializadas y en procesos de industrialización. Los países en desarrollo estimularon la formación de la Conferencia sobre Intercambio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD) en 1964. El objetivo de la UNCTAD es promover el crecimiento de las naciones en desarrollo mediante el intercambio comercial. La UNCTAD busca mejorar los precios de los bienes primarios mediante convenios para ellos. La idea es controlar la oferta, lo

cual significará precios más altos. La UNCTAD no ha tenido gran éxito y casi el único convenio para bienes primarios ha sido el de los precios internacionales para el café.

#### Agrupamiento de mercado

El intercambio también se estimula mediante los agrupamientos de mercados<sup>N</sup> países que crean alianzas comerciales comunes. La integración de varios mercados en una unidad común tiene ciertas ventajas:

1. Aumento del crecimiento de la región
2. El crecimiento del ingreso en la región puede conducir a mayores exportaciones de los países miembros y no miembros.
3. Las posibilidades de creación y diversificación del intercambio pueden inducir a las empresas internacionales a invertir en instalaciones manufactureras y de comercialización en la región a fin de salvar el muro de los aranceles y minimizar otros obstáculos. (14)

El grupo de mercados más conocido es la Comunidad Económica Europea (CEE) llamada simplemente mercomún. Sus miembros son Bélgica, Francia, Alemania Occidental, Italia, Luxemburgo, Holanda, Dinamarca, Irlanda y Gran Bretaña. La CEE tiene como meta la reducción gradual de aranceles entre los países miembros hasta llegar al libre comercio. Otro

importante grupo de mercado es la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) que representa a Suecia, Irlanda, Noruega, Portugal, Suiza y Finlandia. AELC representa a más de 40 millones de personas e incluye a países (Suecia, Suiza y Noruega) que tienen algunos de los ingresos per cápita más altos del mundo. Otros dos grupos importantes son el Consejo de Asistencia Mutua (COMECON) formada por las naciones de Europa oriental y la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC). La ALALC se ha topado con serios problemas debido a las diferencias en las estructuras económicas de los países latinoamericanos y una falta general de apoyo político.

#### **NIVEL DE ADELANTO TECNOLÓGICO**

La tecnología es el cuarto factor principal en el ambiente externo que puede influir en el éxito del empresario internacional. Al igual que los factores legales, la tecnología puede en ocasiones obstruir el intercambio (u ocasionar que la empresa pierda ventas segu el nivel de tecnología) o puede abrirle nuevos mercados.

En ocasiones, se deben reducir los niveles tecnológicos a fin de que el producto sea atractivo para las naciones en desarrollo. Singer, por ejemplo, todavía vende enormes cantidades de máquinas de coser con pedal en todo el mundo. General Motors ha simplificado el diseño de sus automóviles para países en desarrollo a fin de facilitar las

reparaciones. Una compañía que posee tecnología buena pero no sabe apreciar la cultura de un país puede experimentar un desastre con las ventas. LTV Corporation diseñó un vehículo para todo uso, completamente anfibio, para media tonelada de carga llamado "Kid" destinado a sustituir al carabao (búfalo) en la agricultura y el transporte en el Lejano Oriente. Durante las demostraciones, el Kid podía avanzar a unos 30 km/h en tierra y sólo costaba \$1 500. Fue un fracaso total. En primer lugar, el precio era igual al salario de diez años de algunos agricultores del Sureste de Asia. En segundo lugar, no se necesitaba la velocidad del Kid. En tercer lugar, tenía motor de gasolina (nafta). Aparte de que era difícil obtener gasolina en la zona rural, los campesinos no tenían con qué pagarla. En cuarto lugar, el carabao produce estiércol que se utiliza para fertilizar los cultivos. Asimismo, cuando un carabao ya está muy viejo para trabajar se lo sacrifica para usarlo como alimento; desde luego el Kid no resultaría un alimento muy buscado. Aunque LTV corporation reconoció el enorme número de agricultores en el Lejano Oriente, no examinó en forma adecuada los factores culturales.

## DEMOGRAFIA

Las cinco naciones más populosas del mundo son: China, India, la URSS, Estados Unidos e Indonesia. (15) Empero la población en sí suele ser un mal indicador del potencial de mercados. La densidad de población es también una

consideración importante. Oceanía tiene sólo 1.93 habitantes por kilómetro cuadrado, Egipto tiene alrededor de 36 (Estados Unidos tiene 22), pero casi toda su población está a lo largo del río Nilo. El resto de Egipto es un desierto. Por tanto, las cifras de densidad promedio pueden ser engañosas salvo que la población tenga una distribución más uniforme en toda la nación.

De igual importancia que la población es la cantidad y distribución de ingresos en un país. Las naciones más ricas del mundo incluyen Estados Unidos, Suiza, Suecia, Canadá, Alemania Oriental y algunos de los países árabes productores de petróleo. En el otro extremo están países como Kenya e India con 6% y 7%, respectivamente, del poder de compra per cápita de un consumidor estadounidense. Incluso en países con bajo ingreso per cápita, la riqueza no suele tener una distribución uniforme. Hay conglomerados de consumidores de clase alta y media en casi cualquier país del mundo. Existe la demanda de bienes suntuarios, pero muchas veces está limitada por el número de compradores que tienen dinero.

#### **ESCASEZ DE RECURSOS NATURALES**

Un factor más en el ambiente externo y que se ha hecho más evidente en la última década es la escasez de recursos naturales. La escasez de petróleo ha creado inmensa riqueza en países han florecido los mercados de consumidores e industriales. Los países industrializados como Japón,

Estados Unidos y gran parte de Europa occidental han experimentado una inflación galopante y un enorme traspaso de riqueza a los países ricos en petróleo. El carbón parece ser el único energético que ofrece la única esperanza seria para reducir la dependencia del mundo industrializado del petróleo durante esta década. Si ocurre ese cambio, producirá un impacto positivo en la balanza comercial de Estados Unidos y de Australia, pues ambos tienen inmensos yacimientos de carbón; Estados Unidos, además, es el producto a más bajo costo.

Los energéticos no son el único recurso natural cuya escasez influya en el intercambio internacional en el resto de esta década. Las sequías o el clima inclemente pueden significar que muchos de los países de África y la Unión Soviética sean fuertes importadores de alimentos. Estados Unidos debe depender de los países africanos para muchos metales preciosos. Japón depende casi por completo de Estados Unidos para el suministro de madera en todas sus formas. Podría seguir esta lista, pero está claro el punto. Las grandes diferencias en la disponibilidad de recursos naturales ocasionan dependencias internacionales, cambio muy grandes en la riqueza, inflación y recesiones, oportunidades de exportación para países con recursos abundantes e incluso un estímulo para intervenciones militares.

---

TABLA 25.4 Fuentes de información par el mercado  
internacional

---

**Servicios de referencias disponibles mediante suscripción  
o cuota:**

The Gallatin Annual of International Business anual de  
134 países, actualizado todos los meses.

Invest, Licensing and Trading Condition in 50  
Countries. Informe anual específico de las condiciones  
legales y económicas.

Economist Intelligence Unit. Informes trimestrales de  
naturaleza económica y política de 57 países fuera de  
Estados Unidos.

Rundt's Market Reports. 30 informes o más por año de  
países importantes, de los cuales más de la mitad son  
América Latina.

**Publicaciones del gobierno de Estados Unidos:**

El Departamento de Comercio ha preparado varias series de  
publicaciones sobre la base del país por país e incluyen:

Overseas Business Reports

The Market for U.S. Products in...

Investment in... La serie más completa que abarca los  
factores para inversiones en muchos países.

Doing Business in (países específicos)

Informe de misiones comerciales de Estados Unidos que  
han visitado diversos países.

### **Publicaciones del gobierno del país que interesa:**

Muchos gobiernos en todo el mundo publican folletos en donde dan información comercial general de sus países. Muchos de estos folletos están preparados para circular en el extranjero, en especial en Estados Unidos. Es muy convenientes ponerse en contacto con el consulado más cercano o el consulado del país que se va a analizar. Una sociedad de información general para operar en ese país, por lo general se contestará con una serie de folletos publicados para responder a esas preguntas. Estas publicaciones, a menudo, se distribuyen entre las cámaras de comercio de otros países. Esos cuerpos semioficiales tienen una misión muy similar a la de los consulados pues intentan promover el comercio y las inversiones en su país. Las cámaras de comercio suelen tener publicaciones periódicas de interés para el comercializador internacional potencial. Pueden ser de dos tipos: una revista mensual con asuntos generales y una carta o boletín de información que puede estar restringida a los socios. Muchos de estos boletines contienen valiosa información:

### **Otras publicaciones generales de interés específicos:**

Continart Reports, Z.ich, Suiza. Una serie de estudios detallados de mercados en los principales mercados europeos y escandinavos.

Information Guides for Those Doing Business Outside the U.S. Una útil serie preparada por la firma de



contadores y auditores Price Waterhouse & Co., relacionada con diversos aspectos legales y fiscales de las operaciones fuera de los Estados Unidos. The British Board of Trade ha publicado dos series de folletos: la serie Hints to Businessmen y Overseas Economic Surveys.

Los bancos importantes en otros países a veces publican folletos en donde se describen las condiciones para operar en su país. Hay que escribir al banco para determinar si está disponible esa información.

Las agencias de publicidad internacionales grandes publican estudios periódicos del país en donde trabajan.

-----  
Fuente: Export Marketing for Smaller Firms, 3a. ed.,  
Administración de Negocios Pequeños del Gobierno de EUA,  
1978, pp. 23-25

=====

**CREACION DE UN MEZCLA PARA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL**

=====

**INVESTIGACION INTERNACIONAL DE MERCADOS**

Cuando los gerentes de mercadotecnia entienden la forma en que las variables externas pueden influir en la mezcla para comercialización de su compañía, mejoran sus posibilidades de alcanzar sus metas para mercadotecnia internacional. El

primer paso en la creación de una mezcla para comercialización es obtener un conocimiento a fondo del mercado internacional objetivo. Esto se puede lograr en una de dos formas o con una combinación de ellas: 1) análisis de datos secundarios y 2) investigación de mercados.

Los datos secundarios tienen las mismas ventajas en el mercado internacional que en el local. Tienen un costo bajo y por lo general se puede obtener con más rapidez que los datos primarios. Las estadísticas económicas y análisis industriales publicados por el Departamento de Comercio de Estados Unidos (y su equivalentes en otros países) son excelentes fuentes de información secundaria. (En la tabla 25.4 aparece una lista más detallada de fuentes).

Para la investigación de mercados internacionales se usan los mismos instrumentos, técnicas y teorías que en el mercado nacional. Empero, se hace en un ambiente totalmente distinto. En algunos países, una mujer jamás aceptaría responder a una encuesta hecha por un hombre. La toma de muestras basadas en parámetros conocidos de población es más difícil por la carencia de datos secundarios. En algunas ciudades de América del Sur, de México y de Asia no hay planos de la ciudad o son antiquísimos. En muchas ciudades en Oriente y Asia, las calles no tienen nombres ni identificación y las casas no tienen número.

A pesar de las dificultades frente para llevar a cabo una investigación de mercado internacional, siempre es mejor algo de información que nada. Sunbeam (que fabrica artefactos domésticos y rasuradoras eléctricas, entre otras

-----  
 TABLA 25.5 Características del producto  
 -----

Factor clave	Cambio en el diseño
Nivel de capacidad técnica	Simplificación del producto
Nivel de costo de mano de obra	Atomatización o producción manual.
Nivel de alfabetismo	Modificación y simplificar el producto
Nivel de ingresos	Cambio de calidad y precio
Nivel de tasa de interés	Cambio de calidad y precio la inversión en alta calidad quizá no sea financieramente deseable)
Nivel de mantenimiento	Modificar las tolerancias para ajustes.
Diferencias en clima	Adaptación del producto
Lugares aislados (reparaciones mayores difíciles y costosas)	Simplificación del producto y mejora de la confiabilidad
Diferencias en las normas	Modificar calibraciones o tamaños del producto
Disponibilidad de otros productos	Mayor o menor integración del producto
Disponibilidad de materiales	Cambio en estructura y combustible par él.
Disponibilidad de electricidad	Cambio en estructura y combustible par él
Condiciones especiales.	Cambio de tamaño del producto Rediseño o inversión del producto

Fuente: S.B. Prasad y Y. Krishna Shetty. An Introduction to multinational Management (Englewood Cltts, N.J: Prenticehall, 1976), p.154. Copyright 1976 Reproducida con permiso.

cosas) no efectuó investigaciones y sólo después de que los tostadores de pan no se vendían en Italia, encontró que aunque a la mayoría de los europeos les gustan las rebandas de pan tostado, a los italianos no. Sunbeam También fue la primera en el mercado italiano con una rasuradora eléctrica para damas. también en este caso hicieron investigación porque, después de todo, era un producto de calidad y se vendía bien en Estados Unidos y en muchos países de America. La rasuradora fue un fiasco total. Sunbeam encontró más tarde que los italianos les gustan las mujeres con vello en las piernas. Una buena información de mercados es esencial para establecer la oferta de productos "adecuados".

#### **CONSIDERACIONES PARA LE PRODUCTO**

Una vez obtenidos los datos de la investigación, se puede establecer la mezcla para comercialización. Los gerentes de mercadotecnia pueden seleccionar entre diversas opciones para el producto y la comunicación: (16)

- Un producto, un mensaje
- Invención del producto
- Adaptación de la extensión de productos y comunicaciones
- Adaptación del producto y extensión de las comunicaciones

Un producto, un mensaje

**107778**

La estrategia más sencilla es ofrecer el mismo producto con el mismo mensaje en todo el mundo. Por ejemplo, Pepsi-Cola ofrece el mismo producto y utiliza el mismo tema de promoción en todas partes. La goma de mascar Wrigley's y la ropa Levi's siguen la misma filosofía. Las ventajas de esta estrategia incluyen las economías de escala en la producción, economías en la comercialización (adiestramiento y promoción uniforme para ventas) y disponibilidad universal para quienes viajan.

#### Invención del producto

Con frecuencia no es factible un solo producto. Los ingresos no justifican un mercado de masas. Además, los consumidores usan los productos en forma diferente. Por ejemplo, en muchos países se usa la ropa más tiempo antes de lavarla que en Estados Unidos; por ello, la tela tiene que ser más durable. Goodyear produjo una llanta (neumático) para las rudas condiciones de manejo en los caminos del Perú. Contenia un mayor porcentaje de caucho (hule) natural y un "piso" mejor que los neumáticos hechos en otros países. Esto les ganó la preferencia de los peruanos. National Cash Register creó la NCR80, una caja registradora accionada con una manivela. Ha vendido millones de ellas en Filipinas, el Oriente, América Latina y España. Dado que tiene la mitad de piezas que las registradoras de modelos más recientes, se vende a la mitad del precio del modelo más barato disponible en Estados Unidos. (17) En la tabla

25.5 se indican algunas modificaciones típicas a los productos y los factores que ocasionan esos cambios.

#### Adaptación de la extensión de productos y comunicaciones

Puede ser posible mantener el mismo producto básico, pero altera la estrategia para comunicaciones. Las bicicletas y las motocicletas son vehículos de placer en algunos países. Pero, en muchas partes del mundo son el principal modo de transporte de una familia. La promoción en esos países puede recalcar la durabilidad y eficiencia; su publicidad en Estados Unidos quizá dé más importancia a sentirse libre y divertirse.

#### Adaptación del producto y extensión de las comunicaciones

Una cuarta estrategia es usar el mismo tema promocional en todo el mundo y alterar el producto de acuerdo con las condiciones locales. Sopas Campbell aprendió estas lecciones en una forma dura. La familiar etiqueta roja y blanca es sacrosanta y la mezcla de comunicación y producto de la compañía siguieron iguales. En Inglaterra la compañía olvido explicar la forma en que se preparan sus sopas condensadas. Nadie le dijo al público que agregaran una cantidad igual de agua por cada lata. Como esta lata parecía ser más cara junto a otras sopas ya listas para calentar y servir, lo sufrieron las ventas. En este caso, el cambio en el producto fue una etiqueta nueva para

explicar el modo de preparar la sopa condensada. Se calcula que Campbell perdió \$30 millones de ventas antes de corregir el problema. Por otra parte, una de las compañías multinacionales más grandes, Exxon, ha usado con éxito su tema "Ponga un tigre en tanque" (put a tiger in your tank) en todos los países en donde opera. Por supuesto, las gasolinas se refinan y mezclan para las condiciones y las especificaciones de los motores locales.

### **FIJACION DE PRECIOS**

Una vez determinada la estrategia internacional para los productos, se puede seleccionar el resto de la mezcla para comercialización. Los precios constituyen algunos problemas muy particulares en la esfera internacional; los aspectos técnicos de la fijación de precios para exportación e importación quedan fuera del alcance de esta obra.

La venta en las naciones en desarrollo ofrece problemas especiales para los precios por la falta de poder adquisitivo de las masas. A veces los productos se pueden simplificar, como en el ejemplo de NCR para reducir considerablemente los precios. Pero, la compañía exportadora no debe suponer que los países de ingresos bajos también están dispuestos a aceptar mala calidad. Los nómadas del Sahara, aunque son paupérrimos, compran telas muy costosas para hacer su ropa. Su supervivencia en el duro clima y extremos de temperatura requiere este gasto. Cuando menos algunos productores de gran lujo se pueden

vender en pequeñas cantidades casi en cualquier parte. El automovil Lamborghini vale más de \$300 0000. Portugal, el país con el más bajo ingreso per cápita en Europa es el mercado más grande de los Lamborghini. A los portugueses les preocupa mucho la posición social y la riqueza del país está altamente estatificada.

Algunas compañías producen un exceso de ciertos artículos y acaban con un "dumping" en el mercado internacional. Los aranceles y decretos gubernamentales confunden todavía más el aspecto de los precios. Además, la fluación de los tipos de cambios puede hacer que un producto sea "barato" de la noche a la mañana. A la inversa, puede ocasionar que el precio ponga al producto fuera del mercado. Esto ocurrió con los automóviles japoneses y alemanes en Estados Unidos desde principios de la década de 1970. Algunas compañías están librándose de la cuestión de precios por que han vuelto al trueque directo. Por ejemplo:

Los brasilenos piensan comprar turbogeneradores rusos para la presa del rio Itapi. Esperan pagarlas con zapatos.

Marruecos y Unión Soviética han convenido en tocar equipo de capital y naranjas frescas por una planta de fosfatos. (18)

## **PROMOCION**

Gran parte de la función de publicidad y promoción



internacionales tiende a ser muy uniforme entre las compañías multinacionales, según lo indicó un estudio en 1975. (19) La oficina matriz prepara una campaña prototipo y deja que sus subsidiarias la adapten a las condiciones locales. Goodyear ha usado este método con éxito en la preparación de anuncios locales basado en un tema, enfoque y formato a escala mundial. Por contraste con las campañas centralizadas, la menos uniforme de las decisiones de mercadeo es la estrategia para los medios de comunicación. (20) Por ejemplo, el tiempo en la televisión comercial esta libremente disponible en Canada y muchos países de habla castellana, está muy restringido en Alemania y no lo hay en Suecia.

Algunas culturas consideran que un producto tiene menos valor "si se necesita anunciarlo". Las tácticas de venta a alta presión y los temas de sexo tan comunes en Estados Unidos están prohibidos en muchos países. A veces, los medios electrónicos e impresos están controlados por el gobierno lo cual restringe o elimina la publicidad.

Un ejemplo de fracaso por no entender la cultura de un país en una campaña promocional es el siguiente.

Un importante productor de implementos agrícolas estaban muy complacido con el resultado de su campaña de publicidad en Estados Unidos y Canadá creada alrededor de los testimonios favorables de pequeños granjeros. Por tanto, se introdujo en Europa la campaña de testimonios. El vicepresidente de publicidad casi se

desmaya al recibir un Telex urgente de su distribuidor más grande en donde solicitaba retirar la campaña de publicidad, que apenas llevaba dos semanas. El distribuidor estaba inundando de telegramas de sus concesiones. Todos encontraron que la campaña era insultante y la describieron así: "Para empezar la mayoría de las granjas y campos de cultivo en Europa son pequeños. Cuando le dan tanta importancia a la 'pequeñez' nuestros clientes que están hablando de campesinos humildes. (Y quién quiere sus consejos?)"(21)

Las barreras del idioma y los problemas de traducción han producido numerosos dolores de cabeza a los gerentes de mercadotecnia internacional, como se ve en los siguientes ejemplos:

Chrysler fue el hazmerreír en España cuando copiaron el tema de la campaña de Estados Unidos, "Dart es Potencia". Para los españoles esto significó que sus compradores carecen de vigor sexual y lo están buscando Ford erró al ponerle a su camión barato para el Tercer mundo el nombre "Fiera", mal interpretado en países de habla castellana. American Motors también tuvo sus problemas cuando presentó el modelo "Matador" al cual querían dar una imagen de virilidad y emoción, quizá pensando en un torero. Cuando lo presentaron en Puerto Rico, el público tomó el nombre en el sentido literal en un país que tiene un porcentaje muy alto de muertos

en accidentes de tránsito. (22) (También hay que tener mucho cuidado con los términos, pues una palabra de uso diario en España quizá no signifique nada México y sea una palabrota en Argentina o viceversa).

## **DISTRIBUCION**

La solución de los problemas de promoción, precio y producto no garantiza el éxito en la comercialización internacional. La compañía necesita tener distribución adecuada. Se considera que el sistema en japon es el más complicado del mundo. Los bienes importados pasan por infinidad de agentes, mayoristas y detallistas. "Nuestros canales de distribución son históricos y tradicionales", dice un funcionario del ministerio de comercio "y será muy difícil para el gobierno japonés cambiar esos canales tradicionales".

Kentucky Fried Chicken (Pollo Frito Kentucky) en Japon comenta que "en Japon todo empieza en Tokio". Sus tres primeros establecimientos en Osaka fueron un error. Fay Weston, la presidenta de KFC Japon menciona: "Nos equivocamos; no se puede empezar en Osaka y luego tratar de entrar en Tokio. Los tres establecimientos fueron un desastre total."

Por una gran variedad de razones, los establecimientos de menudeo del tipo de auto servicio se topan con muchos problemas a causa del ambiente cultural. Hay demasiados alimentos de fácil descomposición, porque no se acostumbra

el usos de conservadores. Por tanto, a las clientas no les gustan los alimentos empacados porque creen que puedan estar dañados. Además, la mayoría de los consumidores no tienen espacio para guardar alimentos para varios días. Los refrigeradores, Cuando los hay, suelen ser pequeños y de poca capacidad.

A veces, simplemente no existen los canales. Esto ocurre no sólo en los países en desarrollo sino también en los industrializados. Procter & Gamble vende jabones y otros productos de puerta en puerta en Filipinas, Irán y un buen número de países en desarrollo. La falta de almacenes y de sistemas adecuados de carreteras también complican la distribución internacional.

Las acciones políticas y gubernamentales también pueden entorpecer la distribución. En América Central un embarque por camión se debe bajar en la frontera de cada país y se pasa a un camión registrado en ese país.

Los carteles también pueden bloquear la distribución. La fábrica de llantas (neumáticos) General Tipe tuvo que vender o cerrar sus fábricas en Europa, porque el cartel de las llantas no toleraba sus presencia y volvió ineficaces sus canales. El mayorista de Israel, Hamashber Hamerkazi maneja alrededor de una quinta parte del comercio al mayoreo en el país y es propietario parcial de doce importantes firmas industriales. La compañía tiene tremendo poder político y económico en el sistema de distribución en israel.

En los países en desarrollo no sólo los canales de

distribución son inadecuados, sino también la infraestructura física. China, por ejemplo, tiene cada vez más intercambio comercial con Estados Unidos.

Empero, sus medios de transporte en algunas zonas son primitivos. La inmensa mayoría de todo el transporte se hace con pertigas o se lleva en la espalda, en carretillas y carros de mano y en forma creciente, que constituye un adelanto, en bicibletas. Se ha trabajado mucho en la ampliación del sistema ferrocarrilario, pero muchas de las nuevas líneas tienen importancia estratégica y no comercial. Muchos trenes todavía locomotoras de vapor. La línea entre los dos centros industriales más grandes, Shanghai y Tientsin, tiene doble vía apenas desde 1976. Las carreteras están todavía más limitada. Algunas poblaciones no tienen acceso con ningún camino y algunas de las carreteras principales todavía no están pavimentadas. (23)

=====

**ORGANIZACION PARA LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL**

=====

La mercadotecnia eficaz en los medios internacionales requiere buena planeación. Un aspecto clave que surge muy al principio del proceso de decisiones es el de la centralización. Algunas compañías centralizan la toma de

decisiones de mercadotecnia en la oficina matriz; otras, favorecen una estructura descentralizada. Las enormes diferencias entre las naciones favorecen aunque sea cierto grado de autonomía local. Pero, la integración de personal y recursos y el control total requieren cierta cantidad de centralización.

La tendencia entre las multinacionales en esta década es volver a la centralización. Como dice un ejecutivo

La idea de establecer una oficina regional fue ejercer control y coordinación. Encontramos más eficiencia tener funcionarios de alto nivel y muy aptos en la oficina matriz, que participen más en las operaciones de las subsidiarias, que duplicar la capacidad gerencial a nivel de cada país. Es nuestro modo de vida y las subsidiarias lo están aceptando cada vez más. (24)

Las compañías que venden productos "libre de cultura" como los radios de transistores, se pueden centralizar con más facilidad que las que ofrecen productos "ligados a la cultura" como los alimentos, los cuales necesitan una considerable adaptación a las condiciones locales.

La conversión de centralización a descentralización en la estructura organizacional significa enfrentarse a tres problemas serios:

Cómo estimular a un organización enfocada al mercado local para aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento en el extranjero.

Cómo combinar del modo más eficiente el conocimiento del producto y de la zona geográfica para coordinar las operaciones a escala mundial.

Cómo coordinar las actividades de las unidades en otros países y dejar que retengan su identidad nacional. (25)

La mayoría de las multinacionales grandes tienen cierto grado de regionalización en su estructuras organizacionales. En este aspecto, su estructura está basada en líneas de productos, funcionales o matriciales. La siderúrgica Armco Steel, por ejemplo, utiliza una organización geográfica básica modificada para dar importancia a la coordinación mundial de sus productos. Todos los productos Armco con potencial importancia internacional están agrupados en Armco Enterprises. La división internacional se encarga de las operaciones de 27 afiliados en el extranjero; maneja los programas de licencias internacionales y las ventas de exportación; maneja los programas de licencias internacionales y las ventas de exportación. Las unidades de operación en cada país tienen gran latitud en la comercialización de los productos Armco locales. Cada operación no sólo se adapta a las condiciones locales, sino que también actúa como centro de utilidades.

Armco es sólo un ejemplo de una compañía multinacional bien organizada. No hay estructura capaz de resolver todos los problemas internacionales. Depende de la filosofía de

la empresas en cuanto a centralización, de sus recursos humanos y físicos y su acervo de experiencia internacional.



## NOTAS

1. "WHAT'S IN A Name Sales Game?" Dallas Morning News, agosto 3, 1980, pp. 3,11.
2. J. Paul Austin, "World Marketing as a New Force for Peace," Joernal of Marketing 30 (enero 1966):1-3.
3. Susan R. Silver y Jules T. Schwartz, "The u.s. Industrial Marketer's Position in Internacional Trade," Industrial Marketing Marnagement, Junio 1977, pp. 337-352.
4. Neil Jacoby, "The Multinational Corporation," Center Magazine 3 (mayo 1970): p.37.
5. Robert Stauffer, National Building in a Global Economy: The Role of the Multinational Corporation (Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1973), p.13.
6. Irigo Walter, "Developing Lands Seek Ways to Control or Bypass Transtional Enterprises," Marketing News, noviembre 5, 1976, p.6.
7. Lawrence G. Franko, "Multinational: The End of U.S. Dominace," Harvard Business Review 56 (noviembre-diciembre 1978): pp. 93-101
8. F. R. Lineaweaver, "Key to Company Growth: Effective Export Distribution," Distribution Worlwide, octubre 1970, p. 55.
9. Herbert E. Meyer, "How U.S. Textiles Got To Be Winners in the Export Game," Fortune, mayo 5, 1980, pp. 261-262.

10. Wray O. Candiles, "The growth of Franchising," Business Economics, marzo 1978, p. 16.
11. Susan Douglas y Bernard Dubois, "Looking at the Cultural Environment for International Marketing Opportunities," Columbia Journal of World Business, invierno 1977, p. 103.
12. John Liebman, "Planning for Foreign Marketing Takes both Learning and Unlearnin, Industrial Marketing, Mayo 1974, p. 52.
13. Vern Terpstra, International Marketing, 2a. ed. (Hinsdale, III.: Dryden Press, 1978), p. 34 Copyright 1978 por The Dryden Press, división de Holt, Rinehart and Winston, editores.
14. Ruel Kahler y Roland L. Kramer, International Marketing, 4a. ed. (Cincinnati: South-Western, 1977), p. 138.
15. Vern Terpstra, International Marketing, p. 57.
16. Véase Warren Keegan, "Mutinational Product Plannig: Strategic Alternatives," Journal of Marketing 33 (enero 1968): pp. 58-62.
17. Los ejemplos de Goodyear y de National Cash Register se tomaron de Vern Terpstra, International Marketing (Hinsdale, III.: The, Dryden Press, 1972), pp. 248-249.
18. Estos ejemplos son de Robert E. Weigand, "International Trade Without Money," Harvard Business Review 55 (noviembre-diciembre 1977): pp 28-56.
19. Ralph Sorenson y Ulrich Wiechmann, "To What Extent

- Should a Consumer Goods Multinational Corporation Vary Its Marketing Form Country to Country?" Harvard Business Review 53 (mayo-junio 1975): 42.
20. Ibid.
  21. James Killough, "Improved payoffs from Transnational Advertising," Harvard Business Review 56 (julio-agosto 1978): 103.
  22. Philip Cateora y John Hess, International Marketing, 3a. ed. (Homewood, III.: Irwin, 1975), pp. 402-403.
  23. Guy M. Sayer, "The China Market," Across the Board, abril 1978, p. 50.
  24. Ulrich Wiechmann, "Integrating Multinational Marketing Activities," Columbia Journal of World Business, invierno 1974, p. 10.
  25. Michael Duerr y John Roach, Organization and Control of International Operations, (Nueva York: The Conference Board, 1973), p. 5.

---

#### FUENTE

Mc Daniel, Carl. "Mercadotecnia internacional" en Curso de mercadotecnia. ed. Harla. 4a. Edición. 1986. pp. 841-869.

**PLAZA**

## CAPITULO XIII

### MARKETING INTERNACIONAL

FRED DAVIES, M.A. (Oxon)

La empresa que inicia actividades a escala internacional se ve enfrentada inmediatamente con una serie de problemas con los que no está habituada. Algunos de ellos tales como problemas tributarios, relaciones industriales, regulaciones legales y gubernativas serán nuevos y requerirán la presencia de expertos en esas materias. Sin embargo, otras cuestiones como el tamaño e importancia del mercado, la situación competitiva y la estructura de la rentabilidad coste/precio son problemas que le son ya familiares en el mercado nacional si bien aparecen ahora en un nuevo medio ambiente. Estos problemas son también los del fabricante local con el que la empresa va a entrar en competencia. Ambos tienen que resolver los mismos problemas y, por lo tanto, no está fuera de lugar para la empresa considerar sus actividades de marketing a escala internacional como la suma de operaciones de marketing desarrolladas simultáneamente en un número de mercados nacionales en varios países del mundo.

Esta visión no es un exceso de simplificación, ni tampoco implica que el marketing sea en otros países idéntico al marketing nacional. No obstante, puede este enfoque servir

para colocar el presente tema en una perspectiva adecuada. Sin embargo, todo lo que se ha dicho acerca del marketing en general tiene aplicación cualquiera que sea el producto o el mercado. La consideración fundamental es la de que el "marketing mix" (1) que fue aplicado para el marketing de un producto en el mercado nacional necesitará ser reconsiderado y sin duda alguna modificado cuando llegue el momento de introducirlo en mercados extrañeros.

Esto es muy importante. El marketing internacional al ampliar el tamaño y la visión ofrece la oportunidad de practicar una variedad de técnicas de marketing y requerirá incluso algunos cambios y adaptaciones. Dentro del mercado nacional una máquina-herramienta puede introducirse con éxito en el mercado apoyada y respaldada por la reputación de medio siglo hasta el extremo que se ha convertido en sinónimo del producto genérico. Por el contrario, en los mercados de otras naciones la empresa tendrá que esforzarse por establecer esta reputación y aceptación y para ello el "marketing mix" necesitará ser revisado.

Un segundo punto que se desprende del concepto de marketing internacional como la suma de operaciones en distintos mercados nacionales llevadas al extranjero, es que adquiere un carácter esencial desde el principio el tener un plan claramente establecido de la estrategia total. Muchas decisiones generales no pueden tomarse aisladamente sin haber considerado antes las implicaciones que tendrían en otros mercados. Estas decisiones comprenden apartados referentes a publicidad, diseño y planeamiento

del producto, imagen de la compañía y objetivos de participación en el mercado. Todas ellas exigen tener en cuenta un considerable número de factores.

### **EVALUACION DE LA POSICION EN EL MERCADO**

Si la empresa desconoce la verdadera importancia de un mercado extranjero, muchas decisiones operativas resultarán puramente aleatorias. La complicación puede ser mayor de lo que la compañía crea y ello puede afectar las decisiones que se tomen.

Un fabricante de máquinas de oficinas que tenía una compañía subsidiaria europea, no se dio cuenta de que en los dos primeros años de actividades había alcanzado un tercio del mercado y se había convertido en el líder de precio para una máquina de calidad determinada. Siguió considerando marginal el mercado alemán, entró en guerra de precio de máquinas menos complicadas y puso en peligro la posición establecida que había conseguido.

Una vez iniciado un camino concreto de acción no resulta fácil cambiar de ideas y de estrategias y, sin embargo, es importante tener un objetivo explícito para las operaciones iniciales. Puede ser preferible operar con un plan no tan perfectamente desarrollado a no tener ningún plan en absoluto.

### **FLEXIBILIDAD**

El considerar la flexibilidad de acción también

afectará considerablemente las decisiones en el campo internacional. La flexibilidad puede resultar muy limitada por el mismo mercado (el fabricante de máquinas contables antes citado estaba realmente limitado en tal sentido como resultado de su política de producto). La solución en su caso pudo muy bien consistir en ampliar la situación: salir de una situación de rigidez aumentando su línea de productos en el mercado.

Consideremos, sin embargo, cómo puede funcionar la situación opuesta. Un fabricante americano de automóvil que en su país es líder de precios, no podría reducir los suyos sin poner en peligro el mercado. No obstante, en un país europeo en el que alcanza solo un cuatro por ciento del mercado con una ventaja de precio es donde le resultaría posible ofrecer reducciones de precio, en vez de recurrir a una costosa campaña de publicidad (que hubiera sido la opción correcta en su mercado nacional) como un medio de expandir su mercado.

En las operaciones internacionales la flexibilidad puede resultar restringida por la competencia. Muchas empresas que actúan en el campo internacional lo hacen sin considerar ni la magnitud ni el enfoque de la competencia extranjera. Un competidor extranjero puede elegir un tercer mercado como escenario para una demostración del poder que resulta crítica para las actividades desarrolladas por una compañía nacional. Es necesario un cuidadoso análisis de la situación para precisar si aquella al parecer lucha local corresponde realmente a parte de un programa agresivo



internacional. Este tipo de análisis no podría hacerse a no ser que las operaciones internacionales se realice de acuerdo con una estrategia planeada, que de ser captada puede limitar la flexibilidad de las operaciones en un mercado extranjero.

También la flexibilidad de operaciones en los mercados exteriores puede resultar afectados por la naturaleza de las operaciones que se desarrollan en el mercado nacional. Se puede ilustrar lo anterior con un caso en el que se desarrolló una imagen de calidad que resultó seriamente dañada por los esfuerzos de marketing de un producto inferior en un mercado extranjero (mercado importante y apetecible quizás en otras circunstancias).

Este breve análisis del ambiente en el que se toma las decisiones sobre operaciones internacionales demuestra claramente que se trata de una función en la que la coordinación es algo absolutamente esencial. De ser esto cierto respecto a todos los productos probablemente lo es incluso más en el caso de los artículos industriales, cuyo marketing se convierta cada vez más en un esfuerzo de equipo y no en un trabajo individualista personal. Por ejemplo, la fijación de precios en el mercado exterior puede convertirse en objeto de una política que puede superar sobradamente la experiencia, preparación y, sobre todo, el tiempo de trabajo del empleado allí delegado, y, consecuentemente, no puede ser tratada por separado. Si una firma planea comercializar con éxito sus productos en otros mercados, debería asignar la responsabilidad de las

operaciones internacionales a uno de los directivos más experimentados de la empresa. Al hacer esta designación, el título de director internacional es preferible al de director de exportación, pues pone de relieve el ambiente en el que tendrá que operar esta persona.

El escenario internacional es probablemente el área de los negocios en que es más fácil confundirse y confundir a los demás. El director de actividades internacionales necesita poner en ejercicio todas sus facultades de crítica al cien por ciento para obtener correctamente los hechos y analizar profundamente todas las situaciones, y, sobre todo, no sobrestimarse.

Las decisiones que un director internacional deberá tomar pueden agruparse en cuatro apartados. Estos tienen con frecuencia zona de coincidencia y, por lo tanto, es necesario tomar las decisiones en el ambiente general señalado. Estas decisiones son las siguientes: conveniencia de las operaciones internacionales, selección de mercados, momento oportuno de iniciar las operaciones, y elección de las formas bajo la que se desarrollarán estas operaciones en mercados exteriores.

La investigación de estos problemas puede suponer mucho tiempo haciendo uso de la fuerza de información de que se dispone en la propia nación. No puede argüirse que la visita de una persona al mercado extranjero sea esencial e imprescindible, y el único medio para desarrollar allí operaciones fructíferas. Lo cierto es que el uso de las fuentes de información por un lado, y la visita personal

por otro son esenciales para formarse una correcta idea de la situación con vistas a sacarle el máximo provecho.

Las fuentes de información son abundantísimas en el Reino Unido. Se puede tomar contacto con las oficinas regionales del Board of Trade, con los departamentos extranjeros de los Bancos m.s importantes, las Cámaras de Comercio y organizaciones nacionales de comercio; también las embajadas y consulados de los países extranjeros contribuirán a enfocar la operación en la dirección adecuada.

A pesar de que el Capítulo VI, que trata de investigación comercial de artículos industriales, está dedicada a los mercados nacionales, las técnicas allí descritas, modificadas para adaptarse a las circunstancias particulares de cada país, pueden facilitar información de considerable importancia para la toma de decisiones en las operaciones internacionales.

### **APERTURA DE MERCADOS INTERNACIONALES**

La decisión de apertura a mercados internacionales debería ser tomada por la alta dirección de la empresa, si bien por otro lado ésta sólo podría decidir después de un cuidadoso análisis de las condiciones reinantes. Se trata de una decisión importante que debe ser tomada una vez en la vida de cada empresa que negocie con el extranjero y que, por otro lado, requiere la misma atención y cuidado que el lanzamiento de nuevos productos en el mercado

nacional durante la vida de la compañía.

Debe hacerse constar que ciertas compañías no realizan en absoluto operaciones internacionales, pues existen productos manufacturados para el mercado nacional que no tendría aceptación en el extranjero, y por otro lado, no todas las empresas están preparadas para expansionarse en el ambiente del mercado exterior. Por lo tanto, el primer requisito indispensable para poder tomar esta decisión tan crucial es revisar los medios de que se dispone en aquel momento.

En primer lugar debe considerarse la compañía en sí misma: (Qué recursos tiene para iniciar operaciones en el extranjero? Esta revisión necesita tener en cuenta no solamente los recursos de producción para determinar qué volumen de fabricación puede ser específicamente destinado a ser vendido en mercados exteriores, a suministros repetidos y a recambios, sino también tener presente la organización de la empresa en sí misma. La compañía que entra en la esfera de actividades internacionales necesita fuentes adecuadas de financiamiento, elemento humano suficiente y la necesaria habilidad empresarial para lograr conducir la totalidad del proyecto a una conclusión provechosa. Esto puede significar que ciertos recursos tendrán que ser detraídos de otros campos de actividades de la empresa. También deberá ser conocido con precisión el coste de esta redistribución. Ciertamente, en esta época la compañía necesitará identificar y revisar los factores influyentes en las rentabilidades de sus operaciones actuales

con vistas a decidir el efecto que pudiera tener sobre la rentabilidad actual la decisión de extenderse a otros mercados, tanto en las perspectivas de corto como de largo plazo. Será necesario ir más lejos y revisar los objetivos generales tales como participación en el mercado, tasa de crecimiento y rentabilidad sobre la inversión resultante.

Naturalmente, tampoco pueden tomar estas decisiones sin considerar los factores externos. Entre ellos los predominantes son las condiciones competitivas de la industria y las actividades de las firmas competidoras. La decisión de iniciar operaciones internacionales puede venir dictada por la acción de un competidor que ha dado este paso por sí mismo. Alternativamente la decisión de adelantarse al competidor en mercados exteriores debe ser considerada si con ello se le reduce su flexibilidad de operar. La lucha actual por el mercado mundial en el campo de los computadores puede ser contemplada en este contexto.

A continuación cabe considerar los factores que redean el producto. La actuación en el mercado nacional podrá ser de alguna guía para medir la capacidad exportadora de la firma, pero teniendo siempre presente que la experiencia en el mercado nacional no es necesariamente válida al compararla con las condiciones internacionales. Sin embargo, un producto que tenga buena aceptación en el mercado nacional, tendrá en principio mejores perspectivas que otro que se enfrente con dificultades en el propio mercado. La situación en el mercado nacional será

también una guía para conocer la posible demanda por medio de la identificación de los usuarios y del desarrollo industrial del que este producto forma parte.

Debe destacarse que estas decisiones no pueden tomarse aisladamente, sino sólo en relación con el programa de desarrollo y lanzamiento de productos de la compañía, así como el programa para introducción de un nuevo producto. Tendrá aquí gran importancia la oportunidad en el principio de cada etapa.

En este punto la compañía debería prestar atención al soporte que podría ser necesario para sus productos en mercados extrajeros. Una pieza de una maquinaria complicada vendida en el mercado nacional altamente industrializados puede tener para el cliente una adecuada distribución y delegaciones de servicio a su disposición. La distribución física y el servicio al cliente quizá no existan en territorios menos desarrollados y, por tanto, tendrán que establecerse. Incluso en territorio muy desarrollados, un requisito previo para la venta en estos mercados es la puesta en marcha de un adecuado servicio de posventa, en el caso de que el producto vendido así lo requiera.

Este breve análisis del tema básico de iniciar operaciones en mercados exteriores demuestra la importancia de que la compañía aborde este asunto con un enfoque correcto. La determinación de examinar toda la futura política hasta sus últimos objetivos es tan esencial como la fijación de estos objetivos finales desde el principio.

## SELECCION DE MERCADOS

Habiendo tomando ya la decisión básica de iniciar actividades a escalas internacional, y antes de decidir la adopción de un método, debe considerarse la selección de mercados.

Al decidir la salida a mercados exteriores se examinarán la capacidades disponibles, factor éste decisivo en selección de mercados en general y en la decisión de cuántos se van a bordar. La importancia de tener "stocks" adecuados del producto para atender demandas anticipadas, así como la provisión de piezas de recambio nunca son lo suficientemente destacadas.

Por lo tanto, es claramente deseable mantener una buena distribución en mercados exteriores, especialmente en una situación mundial en la que los controles de importancia de cualquier tipo pueden ser impuestos rápidamente y sin previo aviso. Algunos factores son evidentes en la selección o eliminación de posibles mercados. Deben examinarse las normas y reglamentos vigentes del gobierno que afecten al productor tanto en el mercado extranjero como en el nacional. La prohibición de exportar artículos y materiales estratégicos a ciertos países eliminará a determinados mercados, mientras que los cupos de importación, tasas elevadas aduaneras, leyes "anti-dumping" y procesos rigurosos de valoración o admisión, pueden cerrar la puerta a otros. En este aspecto, el director internacional debería investigar la existencia de

reglamentaciones sobre los standards de cada nación o los requisitos exigidos por los suscriptores y calcular el coste de las modificaciones necesarias en el producto para adaptarlo a estas exigencias particulares.

Otro requisito básico para la introducción con éxito en un país extranjero debe ser la consideración de que la economía de aquel país haya alcanzado en su desarrollo un estudio adecuado para soportar el producto en ss aspectos auxiliares. El nivel de educación y entrenamiento de los que lo han de manejar es un importante factor, así como también la capacidad de proporcionar instalaciones y servicios de posventa por sus propios medios y su propio elemento humano. La operación en mercados exteriores pueden acarrear la necesidad de obtener estos servicios y otros adicionales financieros y crediticios en el caso de que deba crearse el mercado para este producto. Las comunicaciones, tanto entre el mercado nacional y el país extranjero como dentro del propio mercado extranjero, alcanzan importancia vital en este estadio.

Por otro lado debe ponerse mucha atención para evitar que este análisis permanezca estático. Lo que se ha evaluado en el campo internacional, como en cada problema de marketing en el mercado nacional, es el mercado que puede ser creado para el producto más que el mercado ya existente. Lo interesante está en los factores que condicionan el desarrollo del mercado y en los mercados potenciales.

El volumen del mercado debe acaparar un interés



primordial. Es decir, las estadísticas de producción, consumo e importaciones deben ser examinadas, haciendo previsiones para determinar las tendencias del futuro. Raramente se inicia una actividad empresarial o negocio sin un intento de planeamiento o previsión, y precisamente porque la operación se desarrolla en un medio ambiente no habitual el uso adecuado de la información estadística puede ser más crítica en el campo internacional.

Este es un tema muy amplio que aquí nos vemos obligados a tratar brevemente. Se subraya la importancia de escoger los hechos significativos y la paralela importancia de tener en cuenta el factor tiempo. Resulta fácil conocer el tamaño normal de un mercado y pasar inmediatamente a una conclusión sobre el futuro tamaño de este mercado (sin relacionar los datos estadísticos con el estadio de desarrollo de cada mercado separado para productos diferentes).

Un análisis completo del volumen de un mercado potencial para equipo industrial no confundirá la cifra de consumo con la de la cantidad de propietarios; tampoco confundirá el tamaño geográfico del mercado con su importancia económica; ni las cifras de importación con el potencial de importación, incluyendo el peligro de una política de sustitución de importaciones, así como si el mercado es abastecido localmente o por medio de exportaciones. En un mercado en crecimiento hay el eterno problema y peligro de exceso de producción, como hemos visto para el mercado europeo de aplicaciones eléctricas.

## **U. A. EL ESTADALAPA MEXICANA**

El responsable de operaciones internacionales que está haciendo la previsión de acontecimientos futuros necesita conocer con claridad que factores se han utilizados y que hipótesis se han admitido para pronosticar el futuro crecimiento; que impacto han logrado y cuánto durarán. Similarmente, en un mercado en rápido crecimiento, la competencia será probablemente más acusada y las oportunidades de beneficio más distribuidas.

Si se hace cuidadosamente, la elección de mercados no es un trabajo fácil porque no sólo se trata de evaluar el potencial del mercado, sino también de cifrar la oportunidad de beneficio futuro. En esta decisión puede ayudar un análisis de los factores en pro y en contra, presentes en cada uno de los mercados considerados. Con esta finalidad, los siguientes factores son algunos de los que necesitan ser cuidadosamente examinados en el contexto del producto en cuestión

**Ingreso.-** Aquel punto en el que el producto o servicio industrial a vender coincide con el mayor número de compradores que pueden aceptarlo.

**Grado de desarrollo.-** Se puede obtener comparaciones interesantes con otros países que hayan superado ya el mismo grado de desarrollo.

**Saturación.-** En particular, la posibilidad de exceso de capacidad.

Reposición.- Fácilmente se subestima la demanda potencial al evaluar el futuro mercado basándose sólo en el proceso común de desgaste, sin tener en cuenta la posible difusión del producto por el usuario y el grado en que puede remplazar a otros productos. Este factor de sustitución puede tener una primordial importancia en el desarrollo de mercados con creciente nivel de vida y mayor uso de equipos productivos más complicados.

Cambio tecnológico.- Resulta difícil evaluar el impacto del avance tecnológico, especialmente al poder incluir un principio de aceleración en el uso de productos intermedios y materias primas. Las ventas de materiales de envase a los usuarios finales, de productos de caucho sintético a la industria del automóvil o de variados productos plásticos a la industria textil puede ilustrar este punto; si bien el usuario final es una industria en expansión, el proveedor intermedio quizá se expande más de prisa. Es importante identificar las industrias que en los países extranjeros están relacionadas con la propia y analizar entonces su nivel de desarrollo tecnológico.

Oportunidad en el tiempo.- En todas estas decisiones es siempre importante. Afectar la decisión de acudir a mercados extranjeros cuando éstos reciben la consideración de una parte de la estrategia internacional de marketing; afecta la entrada en un mercado exterior que sufre una carestía de un producto, incluso si ella significa la

restricción del mercado nacional; igualmente, para neutralizar la flexibilidad de las operaciones de competidores internacionales.

La consideración de la oportunidad del momento afecta también al acto de selección de mercados, puesto que en varios países con diferentes niveles de desarrollo el momento adecuado para entrar a un país no tiene por qué coincidir con el de otro país.

El hecho de considerar el tiempo alcanza extrema importancia cuando se ha decidido la manufactura en el extranjero de alguna materia prima, como, por ejemplo, productos químicos, y para ello resulta esencial la elaboración de un programa. La industria requiere una inversión con elevados costos fijos, si bien los costos operativos decrecen rápidamente con los aumentos de producción y las economías internas de producción en escala.

Esta situación favorece al primero que acude, pues puede establecer el liderazgo del precio y desalentar al último concurrente, encontrando este último pocas oportunidades para operar.

Los términos de la situación varían al no tratarse ya de materias primas, sino de productos más diferenciados. En el caso de las materias primas el esfuerzo de marketing se centra más en la naturaleza de las actividades a largo plazo. Por el contrario, hay más factores a combinar en el "marketing mix" de un producto más diferenciado que tiene características que pueden ser explotadas. El precio, que

en un caso puede ser un factor importante, puede no serlo tanto como la regularidad de entregas o el servicio de posventa. La producción en gran escala con elevados costes fijos puede no ser la característica dominante de la industria, que es posible esté identificada por unidades más pequeñas, a base de un sub contrato para la fabricación de componentes complejos en los que intervendrán obreros especializados. El fabricante de coches, instrumentos o motores eléctricos puede, sin embargo, darse cuenta de que tiene una mayor flexibilidad en cuanto al tiempo que los empresarios productores de productos químicos.

#### ORGANIZACION DEL MARKETING INTERNACIONAL

Finalmente entra en consideración el "cómo operar" en las operaciones internacionales. Hay muchas maneras de resolver este problema particular sin poder sentar normas generales. Las circunstancias de cada caso dictarán la organización adecuada y esas circunstancias incluirán la naturaleza de la estructura de los esfuerzos de marketing en un mercado extranjero determinado.

La organización puede tomar toda una gama de composiciones diferentes, desde una compañía filial radicada en el extranjero hasta el empleo de distintas clases de intermediarios, una compañía extranjera propia o completamente autónoma, una "joint venture", un acuerdo de licencia o alguna forma de exportación directa desde el mercado nacional. La compañía extranjera puede ser sólo una

distribuidora comercial o ser también productora. Esta compañía puede ser de nueva creación o puede ser adquirida globalmente. Esto último supone la adquisición del factor humano ya existente además de los elementos físicos (fábricas, instalaciones, oficinas, etc.).

Los artículos industriales que con frecuencia se apoyan ampliamente sobre un equipo de ventas y que a menudo an de ser "motivados" y "empujados" a través de los canales de distribución por el personal de ventas o por los esfuerzos de los intermediarios, requerirán un mayor apoyo de la compañía central. El tipo de contrato de agencia no será el más adecuado para su introducción.

A continuación se indican algunas sugerencias que pueden tenerse en cuenta para decidir de que forma debería de realizarse la operación.

En primer lugar, la cuestión de la producción en sí misma y la posibilidad y ventajas económicas del montaje en el extranjero o su íntegra fabricación allí. La manufactura en la fábrica nacional o en la planta de una compañía subsidiaria extranjera ofrece el control de la producción, y la "joint venture" o contrato de licencia con un socio extranjero ofrece oportunidades para ampliar la línea de productos por medio de la asociación con otros empresarios en una gama completa.

Desde el punto de vista de marketing, es necesario retroceder al plano original con sus ideas de participación de mercado y los medios para lograrlo, para ver cómo las distintas formas de operar contribuirán a ello.

**107778**

Desde el punto de vista financiero un contrato de licencia puede producir unos ingresos escasos mientras que la "joint venture" significa beneficios compartidos. La compañía filial radicada en el extranjero significará una inversión con posibles recompensas financieras a largo plazo, mientras la exportación directa puede significar resultados más inmediatos.

Si la investigación y desarrollos de productos va apoyada por un contrato de licencia o "joint venture", puede conseguirse el establecimiento de una corriente de información y mejor desarrollo del producto. En contra de esto se debe tener presente la posibilidad de que un acuerdo con otra compañía autónoma pueda ocasionar conflictos de dirección y gestión.

Las regulaciones del Gobierno, en especial las tarifas y controles directos, pueden ser a menudos ser eludidos por alguna forma de participación extranjera tanto con un contrato de licencia como con una "joint venture" .

Finalmente la forma de organización necesitará establecerse de acuerdo con los objetivos generales de la compañía. Esta es una decisión que no puede ser tomada aisladamente sino en relación con el lugar que ocupa la compañía en los mercados nacional y extranjeros, junto con los planes de la empresa a largo plazo sobre una especialización internacional de productos.

En las operaciones de exportación hay una fuerte tendencia a considerar sólo el lugar de destino en el mercado extranjero. Sin embargo, debe tenerse presente que

al entrar el producto en un país extranjero se producen ciertos cambios que afectan al producto, a sus canales de distribución y a los medios de venta. Si por una razón cualquiera una empresa no puede utilizar sus operaciones comerciales en el extranjero necesitará recurrir a más visitas desde la central para el seguimiento de los bienes hasta el último consumidor. La elección de una organización extranjera y su colaboración debería ser considerada no sólo como una parte del plan previsto de distribución física de los productos en el mercado extranjero sino también como un medio para identificar quién decide las compras y poder comprender así sus necesidades.

#### **ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES EN EL EXTRANJERO**

Para evaluar la conveniencia de entrar en un mercado extranjero, el empresario necesita ir más allá de los juicios sobre el crecimiento del mercado, necesita conocer con algún detalle la potencia competidora de aquella industria nacional y el grado de flexibilidad que los fabricantes nacionales le permitirán tomar. Para determinar las respuestas a estas cuestiones fundamentales se ha ideado un sistema analítico y útil: operar con el análisis marginal (2). El "margen operativo" es la diferencia entre el precio de venta y el costo de los materiales comprados. Con esta diferencia los empresarios debe guiar sus operaciones de producción, venta, investigación y desarrollo y cualquier otra actividad relacionada con la



distribución de productos desde la fabrica hasta el usuario, obteniendo simultáneamente un beneficio.

En todo esto no hay nuevo -es un concepto que se ha tratado el Capitulo X como "valor añadido"-; lo realmente nuevo es le empleo sugerido por los autores del articulo aplicado al análisis de situaciones de marketing en operaciones exteriores.

En primer lugar es necesario examinar el concepto y ver cómo puede ser obtenido. En el análisis marginal se pueden dividir los costos en dos categorías. Los costos involuntarios consisten principalmente en el minimo de costos necesarios para producir. Varían con la escala de producción. Estos gastos son el precio de entrada y permanencia en la industria. Pueden ser calculados por un ingeniero que conozca la linea de productos y el proceso de fabricación y puede desarrollarse una relación entre estos costos y niveles variables de producción o comparando producciones con diferentes métodos de fabricación.

Los costos son distintos y no tan fácilmente calculables por el investigador externo. Son dictados por las estrategias de la empresa, por decisiones tales como la obtención de rentabilidades elevadas o la de invertir para fortalecer la posición en el mercado, mejorando el servicio a los clientes o estableciendo mejores vías de distribución. Sin embargo, es necesario un cuidadoso análisis de este elemento del margen operativo si se desea interpretar correctamente el fenómeno de una rentabilidad baja en una industria creciente. Se puede obtener una

imagen de este aspecto de las actividades de la competencia, por medio de sondeos y entrevistas con personas informadas del mercado para descubrir el tamaño de los esfuerzos comerciales, el volumen y la naturaleza de las promociones de ventas, la naturaleza de los contratos de distribución y el grado de servicio y asistencia técnica. El análisis de las publicaciones sobre Memorias de resultados de competidores, en caso de que puedan obtenerse informes comerciales u otra documentación financiera, arrojarán luz sobre la estructura de gastos discrecionales, incluyendo el beneficio.

El límite inferior del margen operativo, es decir, el costo de los materiales, puede ser determinado objetivamente al igual que también puede conocerse el precio de venta.

Al combinar todos estos factores se logrará una cifra bastante aproximada que facilitará la planeación y permitirá establecer las condiciones para introducirse en un mercado. Por encima de todo permiten a la compañía estimar el grado en que los líderes de precio pueden dictar una política sobre éste y si semejantes condiciones dejarán un margen operativo suficientemente amplio para permitir el crecimiento.

La posición de la compañía intentando entrar en la esfera internacional, en competencia con otras firmas ya establecidas o que están considerando una acción similar, queda ahora más clara. La situación debe permitirle vivir con este margen impuesto por las políticas de precio de sus

competidores y a la vez debe ser lo suficientemente amplio para permitirle su desarrollo.

Pueden establecerse ciertas reglas cuyo simple carácter no habria destacado en un análisis más superficial. La condición de entrada más importante es que los objetivos de marketing iniciales de la compañía permitan márgenes discrecionales y suficientes para supervivir y mantener los objetivos de crecimiento o desarrollo. Con ello se subraya la importancia de lo que se dijo de establecer un plan subsidiario desde el principio de la operación exterior, decidiendo sobre los objetivos de participación de mercado y sobre la producción y esfuerzos comerciales necesarios para lograr tales objetivos.

Una segunda regla consiste en hacer un análisis en profundidad de la posición de la compañía respecto a la firma líder de la industria y estimar, por medio de su estructura de gastos involuntarios y discrecionales, su capacidad de reducir precio y su posibilidad de sobrevivir a la eventualidad más adversa.

En general, cuanto más amplio es el margen, mejor es la oportunidad para entrar en un mercado extranjero.

Volviendo ahora a la cuestión de seleccionar los mercados en que conviene entrar, puede seguirse el mismo proceso. Comparando los márgenes de compañías en diversos países y utilizando los márgenes nacionales, es posible evaluar oportunidades en varios mercados extranjeros, dando por supuesto que se tienen en cuenta los posibles ajustes de productos y la disposición de medios de transporte.

También, en cuanto al tiempo y a la forma de participación, en el mercado exterior, puede verse cómo puede ser usado este esquema de trabajo para la decisión de exportar desde el mercado propio o fabricar en otro mercado y para decidir el momento de entrar en él. La flexibilidad del recién llegado será mayor si los líderes de la industria existente están empeñados en mantener sus precios o si se pueden pronosticar reducciones de precio analizando los costos involuntarios de la compañía líderes.

#### CONCLUSION

Mientras las operaciones internacionales de marketing comprenden el marketing desarrollado en un mercado nacional, por otro lado presentan características propias. A menudo el grado de riesgo es mayor la decisión no puede ser tomada por separado sino que debe tomarse como una parte del plan general de marketing. La zona de riesgo puede reducirse considerablemente por medio de un análisis cuidadoso de la situación total, que comprenda el empleo de una determinada estrategia.

La experiencia que se adquiere en la altamente competitiva atmósfera del mercado exterior puede normalmente ser aplicada en el mercado nacional. El contacto con las actividades de compañías extranjeras produce con frecuencia ideas nuevas en el desarrollo y uso del producto. Ciertamente, el campo extranjero suele ofrecer numerosas ocasiones para que el

especialista en marketing pueda desarrollar sus actividades de una manera interesante y original, cosa no siempre posible en el mercado nacional.

## C I T A S

(1) Este trabajo fue concebido en un principio por el profesor Neil H. Borden, de la Harvard Business School. proporciona un esquema útil para comprender los problemas de cualquier situación de marketing en el mercado nacional o en mercados exteriores, preparatorios para la toma de decisiones. Por definición, el éxito comercial de un hombre de negocios "depende en gran parte del grado en que comprenda la fuerza del mercado que inciden sobre cualquier producto o línea de productos y de su habilidad en elaborar una 'mezcla' de métodos de marketing que sintonicen con estas fuerzas de manera que se obtenga como resultado una cifra satisfactoria de beneficio neto".

(2) Raphael W. Hodgson y Hugo E. R. Uytterhoeven, "analysing Foreign Opportunities", Harvard Business Review (Cambridge, Mass., marzo-abril 1962).

---

### FUENTE.

Wilson, Aubrey. Marketing de los productos industriales,  
Barcelona, Blume. 1966. 311p

## UN PLAN MERCADOTECNICO PARA LOS MERCADOS EXTERIORES.

Las grandes fluctuaciones coyunturales en la economía mundial y los rápidos desplazamientos de mercados que se están produciendo desde hace años, hacen patente de una forma alarmante, la insuficiencia e inadaptación, en la mayoría de los casos, de las estructuras de comercialización españolas en los mercados extranjeros. Insuficiencia porque no corresponden a nuestro real potencial de explotación -España es el décimo país industrializado- ni al volumen de exportaciones realizadas en los últimos años, e inadaptación debido a que todavía hoy existen muchas empresa que consideran la exportación como una medida de emergencia para evacuar stocks o bien el aprovechamiento de una oportunidad que se les brinda desde fuera sin haberla buscado. Con este criterio se recurre a unas fórmulas de comercialización indirectas cuya falta de agilidad frente a los cambios, y frente a la competencia, tiene como consecuencia el hecho mas peligroso que puede existir para una empresa: el no dominar su mercado; dejarlo en manos de alguien cuyo objetivo no puede ser otro que el sacar un beneficio a corto plazo. Las consecuencias son graves:

Desde hace años, nuestra balanza comercial es deficitaria: en 1975 la cobertura de exportaciones/importaciones eran del 47.36%, sólo ligeramente superior a la de 1974, y en gran parte debido a las severas medidas restrictivas de la administración para

frenar las importaciones.

Nuestra penetración en los mercados exteriores es débil (excepto en el sector agrario), si comparamos las cifras totales de importaciones por nuestros principales compradores con la participación española en ellas.

Las exportaciones españolas en relación al PNB son muy inferiores que en otros países considerados industrializados.

Si además tenemos en cuenta que el peso de la economía nacional en nuestro país recae en las pequeñas y medianas empresas que normalmente disponen de medios limitados, podemos apreciar la verdadera envergadura del problema. Y sabemos igualmente que sin la iniciativa del empresario, la administración, con todo aparato legislativo para apoyar y fomentar la exportación y regular las importaciones, no puede solucionar este problema. Esta iniciativa del empresario, debería estar basada en la conciencia de la función crucial que juega el comercio exterior en el desarrollo de un país y más en el caso de España que tiene que salirse de su actual situación ambigua de país menos desarrollado, al que el exterior impone sus condiciones en los intercambios comerciales, para convertirse en un país con productos y estructuras de comercialización que le permitan vender donde quiera, es decir, donde existan reales posibilidades de futuro.

Esta transformación del país ha de dejar de ser una idea utópica, ya que hay unos caminos muy concretos para lograrla: las realizaciones de las empresas, y



concretamente, en el caso que tratamos, en su faceta de comercio exterior.

Ellos requiere, ante todo un profundo cambio de mentalidad: considerar la exportación como un fin en si y no como un negocio coyuntural y con tal, enfocarlo de una forma científica apoyada por unas técnicas absolutamente necesarias ante la complejidad de la problemática.

No queremos hablar aquí de las técnica, sino exponer en líneas muy generales los distintos aspectos que influyen de una forma decisiva en el planteamiento que toda empresa debe hacerse antes de tomar cualquier decisión respecto al comercio de exportación, siempre bajo la premisa que el objetivo perseguido es la penetración y permanencia en el mercado exterior con una estructura comercial que asegure la continuidad y la rentabilidad de las exportaciones.

#### **Análisis de la empresa**

Una idea clara sobre su posición en el mercado nacional y las perspectivas del mismo su capacidad de producción, sus políticas de expansión, su estructura de costos, su producto, sus posibilidades financieras, etcétera, no dará la base necesaria para el enfoque de las pretendidas exportaciones. La información sobre las ayudas que se brindan a los exportadores por parte de la administración hacienda, bancos, etc., debería complementar este análisis.

#### **Análisis del producto**

Para una pequeña o mediana empresa normalmente no es rentable imponer su producto en un mercado, por lo que en general se opta por adaptar el producto al mercado, siempre y cuando el coste de tal adaptación esté analizado del producto del abarca varios conceptos:

La calidad, tanto técnica como de uso al consumidor al que va destinado, y mas en el caso de España que todavía lucha contra una imagen de producto barato y de calidad mediana. Lo primero ya no es verdad, y lo segundo quizá debido precisamente a una falta de adaptación. El aspecto calidad también incluye servicios de pre-venta y post-venta. La presentación de producto, sobre todo cuando se trata de producto de consumo ha de adaptarse a los gustos y costumbres del país receptor. Ello puede implicar hasta un cambio de marca en los países receptores.

#### **Análisis de precios y márgenes.**

La estructura de costos de una empresa permite una flexibilidad, muchas veces desaprovechada y muchas veces decisiva ante la competencia, sin infringir las regulaciones existentes sobre el equilibrio de precios de venta interiores y precios de exportación y sin sacrificar el margen.

#### **Capacidad de producción.**

Si la propia capacidad de producción resulta insuficiente, existen posibilidades de subcontratación y de agupaciones que en muchos casos llevan consigo otras ventajas de orden fiscal, unidad de imagen, reparto de costos de la comercialización, etc.

#### Selección de mercados.

Conociendo ya las posibilidades de la empresa y de su producto, estos datos en muchos casos dan una primera orientación para la selección previa de los mercados de destinos. No obstante, un análisis del tamaño, del mercado, sus características y su evolución es imprescindible para determinar si éste realmente ofrece las posibilidades deseadas y necesarias para el buen desarrollo de nuestras explotaciones. Este análisis estará basado principalmente en los factores

Geográficos (clima, orografía, etc.).

Población (costumbres, nivel de vida, desarrollo demográfico, etc.).

Industria (grado desarrollo, evolución).

Infraestructura (comunicaciones, servicios).

Gobierno (tipo, estabilidad, políticas comerciales y monetarias, etc.).

Si los datos que hemos recogido en esta primera etapa de investigación nos confirman que existen posibilidades para alcanzar nuestro objetivo, pasamos ya a estudiar unos aspectos muy específicos en función del producto que

pretendemos exportar:

Barreras comerciales (aranceles, impuestos, contingentes, etc.).

Barreras no comerciales (prescripciones técnicas de calidad, de marca, sanidad, etc.).

Datos económicos de producción y consumo, importaciones y exportaciones.

Precios medios, y un análisis del precio de nuestro producto en el mercado seleccionado (FOB, transporte, seguro gastos de despacho, etc.).

#### Determinación de la estrategia.

Un detallado análisis de la competencia, su importancia, evolución y distribución nos permitirá sacar unas primeras conclusiones sobre la estrategia de introducción y comercialización de nuestro producto en función de sus características y las exigencias específicas del mercado. Este análisis estará principalmente apoyado en los aspectos:

Canales de distribución y redes de venta.

Producto y marca.

Precios y márgenes.

Promociones y publicidad.

Así como servicios de pre y postventa.

Toda esta investigación va seguida de un "market test", una especie de ensayo general, que dara unos resultados concretos que nos permitirán realizar correcciones en nuestra estrategia, si fuera preciso, antes de lanzar el plan de comercialización a gran escala.

#### **Implantación en el mercado seleccionado**

Una vez definida la estrategia comercial a seguir, el empresario ya tiene una idea bastante concreta, en función de los conocimientos adquiridos y de sus posibilidades de inversión sobre el montaje de la estrategia parcial o totalmente. Quedan automáticamente descontados algunos de los sistemas usuales a los que acostumbra a recurrir el empresario falta de conocimientos técnicos e información y que le pueden solucionar sus problemas a muy corto plazo pero que no le proporcionarán nunca un dominio de sus mercados exteriores a medio y largo plazo.

#### **Agente Distribuidor**

Para la pequeña o mediana empresa y siempre que el producto y el país de destino lo permitan, la solución más rápida y económica puede ser el aprovechar una red comercial ya existente. En este caso, no obstante, se debe seleccionar muy cuidadosamente al futuro colaborador, analizando su organización, introducción en el mercado, fuerza de venta, situación financiera, etc. a fin de

asegurar su máximo interés y eficacia en la comercialización de los productos, ya que la empresa no tiene a priori contacto directo

Con los compradores, para ello es imprescindible tener ciertos conocimientos del mercado y de la forma en que debe motivarse al agente -distribuidor.

Nos referimos concretamente a la utilización indiscriminada de los intermediarios ya sean agentes locales o representantes mayoristas o "buying agents", cuyo interés lógicamente es directamente proporcional al beneficio que las transacciones les reportan, pero que muy raras veces concuerda con los objetivos de la empresa.

Existen diferentes fórmulas para la comercialización de productos en mercados exteriores, los cuales deben ser analizados no sólo desde el punto de vista comercial y de costo, sino además en sus aspectos jurídicos, legales y fiscales, ya que todas ellas requieren una intervención y participación muy directa por parte del empresario. puede haber soluciones intermedias, por etapas, pero creemos que el objetivo común ha de ser el mismo.

#### **Representantes propios.**

#### **Delegación comercial y técnica**

Puede ser personal o grupos de personas (en el caso de que la envergadura de las operaciones hace aconsejable que sean oficinas de representación) enviados por la propia empresa y/o contratados "insitu", pero siempre muy ligados

a ella y trabajados únicamente al servicio de la misma, bajo los mismos objetivos, descentralizado la acción de la misma. Su labor esencial es la de abrir mercados, controlar y proporcionar ventas, mantener el contacto con los clientes, establecer propia red de ventas, orientar la producción, gestionar los stocks, responsabilizarse del servicio pre y postventas. Debe de ser personal técnico tanto en marketing como en la especialidad de la empresa.

### **Sociedad comercial**

Si las características del producto lo exigen y el volumen de ventas lo justifica, la comercialización exterior puede dar lugar a la constitución en el mercado seleccionado, de una sociedad de comercialización, de acuerdo con las normas jurídicas de cada Estado.

Será objeto de un detallado estudio según las características específicas de cada caso, la forma jurídica de dicha sociedad; si conviene que en ella participen o no socios el país de implantación; si se crea una sociedad nueva o se compra total o parcialmente una sociedad ya existente; si conviene montar previamente un holding a partir del cual se crean las sociedades en distintos mercados, etc.

La inversión en este caso es naturalmente superior a otros sistemas. No obstante, no se ha de considerar únicamente los aspectos comerciales, es decir, volumen de ventas y márgenes, para saber si es rentable, también

incide decisivamente el punto de vista técnico, es decir, las posibilidades de transformación, de montaje, de envasado, etc., del producto importado con las ventajas inherentes que van desde mayores facilidades de transporte hasta cambio de origen en vista a su posterior comercialización no sólo en el país de destino, sino en otros que pertenecen al mismo bloque económico.

#### **Venta directa al consumidor**

La venta directa puede ser la respuesta óptima a nuestras necesidades en ciertos productos, principalmente industriales o muy especializados. La creación de una red de puntos de venta propia para, por ejemplo, productos de consumo es posible, pero precisa de un sistema de previsión y control muy bien montado y por ello costoso. Es imprescindible en este caso un detallado estudio de rentabilidad previo a toda acción.

#### **Implantación industrial directa**

En el sistema clásico de las multinacionales y se pone en práctica en general cuando las características del mercado de destino lo exigen, ya sea por su difícil acceso, debido a su protección exterior, ya sea que la política del estado favorece la inversión extranjera a largo plazo o intervenciones en el desarrollo de la industria propia del país permitiendo importaciones de



materia pero no de productos acabados. También puede ser la naturaleza del producto la que aconseja la producción en la zona de consumo. Uno de los motivos más frecuentes es, sin embargo, simplemente la búsqueda de mano de obra barata.

Esta forma de implantación ha de ir necesariamente precedida de un detallado estudio de las regulaciones del país de destino, sobre las inversiones extranjeras, tales en su modalidad de aportación de capital a una empresa ya existente como cuando se contempla la creación de empresa nueva.

## CONCLUSIONES

Si antes hemos mencionado la necesidad de un cambio de criterio en lo que respecta al negocio de la exportación, recogemos esta idea que consideramos debe ser el punto de partida para que la empresa tome la iniciativa en vez de sufrir las consecuencias del comercio internacional; para que deje de buscar protección en vez de estar preparada para afrontar las dificultades. Creemos que los momentos actuales requieren que los empresarios se lancen en vez de dejar venir las cosas, porque vender es cada vez más difícil, pero sólo porque requiere un planteamiento distinto.

Esperamos haber sabido comunicar la idea. Y si a más de una empresa pequeña o mediana los sistemas de comercialización que aquí se han mencionado le parecen ideas totalmente ajenas a sus propias posibilidades o

descabelladas por su reducida capacidad de producción e inversión, queremos recordar que existe un abanico muy amplio de posibilidades de agrupación de empresas, de subcontratación -tanto para productos acabados como componentes del mismo-, de creación de filiales comerciales conjuntas, que no significan una fusión de empresas ni, por tanto, pérdida de su individualidad. Posibilidades que no sólo permiten el repartir gastos, sino además el llevar una política comercial conjunta, asegurando una penetración más eficaz, canalización de la competencia, investigación conjunta, mejor imagen de calidad y marca, y en muchos casos la obtención de beneficios fiscales o crediticios. De esta forma está al alcance de todos el hacer viable y sobre todo rentable la inversión necesaria para la creación de tales estructuras comerciales.

Todos deseamos la integración de España en Europa y con ello una mayor participación en el comercio internacional, pero hemos de tomar conciencia de que antes hemos de crear una base sólida para ello, ya que sin ella la firma de ningún tratado nos puede resolver problemas, con los que nos encontraremos sin lugar a duda en el momento de entrar en el libre juego de la competencia internacional.

Elke von Zerboni

---

#### FUENTE

Enciclopedia de la mercadotecnia. tomo Internacional  
mercadotecnia. Ediciones NAUTA; Barcelona,  
España. 1980.

**PROMOCION**

## CAPITULO V

## APOYOS PROMOCIONALES

**Objetivo:**

La instrumentación de los diversos apoyos promocionales por parte del Banco Nacional de Comercio Exterior, tiene como objeto principal financiar las acciones de carácter promocional a las empresas mexicanas que pretendan iniciar o incrementar sus exportaciones.

Las actividades promocionales seleccionadas para ser sujetas de este apoyo financiero son las siguientes:

- 1.- FERIAS, EXPOSICIONES Y MUESTRAS EN EL EXTRANJERO.
- 2.- ENVIO DE MUESTRAS EN EL EXTRANJERO.
- 3.- VIAJES DE PROMOCION COMERCIAL EN EL EXTRANJERO.
- 4.- INVESTIGACION DE PRODUCTO-MERCADO.
- 5.- CAPACITACION EN EL COMERCIO EXTERIOR.
- 6.- ASESORIA TECNICA EN EL PROCESO DE  
PRODUCCION-COMERCIALIZACION.
- 7.- ESTUDIOS DE O PARA MERCADOS EXTRANJEROS.
- 8.- MATERIAL PROMOCIONAL Y DE PUBLICIDAD.
- 9.- CAMPANAS DE PUBLICIDAD.
- 10.- PROMOCION DE LA INDUSTRIA, MAQUILADORA DE EXPORTACION.
- 11.- PARTICIPACION EN NEGOCIACIONES COMERCIALES  
INTERNACIONALES.
- 12.- DEFENSA DEL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO.

A continuación se describen las principales características de cada uno de los conceptos antes señalados:

**1.- FERIAS, EXPOSICIONES Y MUESTRAS EN EL EXTRANJERO.**

-Renta de espacio.

-Diseño, construcción y desmontaje de las instalaciones para exhibición.

-Envío y retorno de muestras.

-Transportación aérea clase turista (viaje redondo para 2 personas).

**Requisitos específicos:**

-presentar la solicitud y formato 10 días hábiles antes del cierre de inscripción al evento.

-Indicar nombre(s) y puesto(s) del(los) representante(s) que asistirá(n) al evento.

-Indicar los costos de participación en el evento:

\* Renta de espacio.

\* Diseño, construcción y desmontaje de las instalaciones para exhibición.

\* Envío y retorno de muestras.

\* Transportación aérea.

-Descripción de las muestras.

-Comprobante de inscripción al evento.

-Descripción del material promocional que llevarán al evento.

Al término del evento y en los próximos 10 días hábiles,

deberán presentar:

-Cédula de evaluación de participación empresarial.

-Cédula de evaluación de visitantes.

-Informe trimestral del seguimiento de exportaciones realizadas.

-Original y copia fotostática legible del pago por concepto de:

\* Espacio utilizado.

\* Diseño y construcción de instalaciones para exhibición.

\* Envío y retorno de muestra(s).

\* Factura y talón del boleto de avión.

## 2.- ENVIO DE MUESTRAS EN EL EXTRANJERO.

### Actividad beneficiada:

-Costo del envío y retorno de muestras.

### Requisitos específicos:

-Presentar la solicitud y formato 10 días hábiles antes de realizar el envío.

-Proporcionar costo del envío y medio de transporte que se utilizará.

-Descripción del producto: Volumen, peso y precio de la muestra a enviar.

-Fecha, destino y destinatario del envío.

En un plazo de 10 días hábiles posteriores al envío de las muestras, deberán presentar:

-Cédula de evaluación general de muestras al extranjero.

-Seguimiento trimestral de exportaciones realizadas.

-Factura original y copia fotostáticas legibles del pago del envío y en su caso, del retorno de las muestras.

### 3.- VIAJES DE PROMOCION COMERCIAL EN EL EXTRANJERO.

#### Actividad beneficiada:

-Transportación aérea (viaje redondo para 2 personas).

#### Requisitos específicos:

-Presentar la solicitud y formato 10 días hábiles antes de realizar el viaje.

-Nombre y puesto de los representantes que realizarán el viaje.

-Itinerario del viaje y programa de trabajo, especificando las empresas a visitar.

-El costo del boleto de avión.

-Descripción del material promocional que utilizarán en el viaje.

Al término del viaje y en los próximos 10 días hábiles, deberán presentar:

-Cédula de evaluación general de viajes de promoción.

-Seguimiento trimestral de exportaciones realizadas.

-Original y copia fotostática legible de la factura y talón del boleto de avión.

#### 4. INVESTIGACION DE PRODUCTO-MERCADO.

##### Actividad beneficiada:

- Transportación aérea (viaje redondo para 2 personas)
- Hospedaje
- Costo de la elaboración de la investigación

##### Requisitos específicos:

-Presentar solicitud y formato 10 días hábiles antes de realizar la investigación.

En caso de que la investigación la realice la empresa:

-Itinerario del viaje programa de trabajo debidamente calendarizado.

-Costo de la transportación aérea y hospedaje.

-Proporcionar nombre(s) y puesto(s) persona(s) que realizará(n) la investigación.

-Detallar las especificaciones técnicas y/o comerciales de los productos a investigar y las características del mercado de destino.

En caso de que la investigación sea contratada para ser efectuada por terceros:

-Nombre y nacionalidad de la empresa contratada (curriculum).

-relacion de actividades a realizar.

-Desglose del costo de la investigación.

Al término de la investigación y en los próximos 20 días



hábiles, deberán presentar:

Tratándose de investigación directa:

- Cedula de evaluación general investigación producto-mercado.

- Seguimiento trimestral de exportaciones realizadas.

- Original y copia fotostática legible de la factura de transportación aérea, talón del boleto de avión y hospedaje.

- Copia del informe de la investigación realizada.

Tratándose de investigación realizada por terceros deberá presentar:

- Seguimiento trimestral de las exportaciones realizadas.

- Copia del estudio realizado.

- Factura original y copia fotostáticas legibles de la empresa contratada por concepto de estudio.

## **5.- CAPACITACION EN EL COMERCIO EXTERIOR.**

### **Actividad beneficiada:**

- Cuotas de participación o inscripción para cursos, seminarios o congresos en la República Mexicana o en el extranjero para dos personas.

- Transportación aérea para las personas designadas a capacitarse en el extranjero para dos personas.

- Organización de cursos y/o seminarios inherentes al comercio exterior en la república Mexicana por parte de

empresas de comercio exterior (con programa registrado en BANCOMEXT), confederaciones o agrupaciones de productores.

Requisitos específicos:

En la capacitación directa:

-Solicitud y formato 10 días hábiles de la participación en el evento.

-Nombre de la institución organizadora.

-Nombre y temario del curso.

-Comprobante de inscripción al curso.

-Fecha de iniciación y terminación del curso.

-Costo del curso.

-Nombre(s) y puesto(s) de la(s) persona(s) que va(n) a capacitarse.

-Costo del boleto de avión .

En la organización de cursos y seminarios:

-Solicitud y formato 10 días hábiles antes de la participación al evento.

-Presupuesto de ingresos y egresos.

-Programas de trabajo, empresas participantes, nombre y puesto de los representantes, lugar de realización y su duración, indicando el horario en el cual se llevará a cabo la capacitación.

-Indica los objetivos que se persiguen con dicho evento.

-Relación de ponentes por tema en dicho evento.

Al término de la capacitación y en los próximos 20 días

hábiles, deberán presentar:

En la capacitación directa:

-Cédula de evaluación general de capacitación en comercio exterior.

-Seguimiento trimestral de exportaciones realizadas.

-Copia del material (didactico) utilizado.

-Comprobantes de calificaciones y asistencia (Diploma).

-Original y copia fotostática legible de las facturas por concepto de

\*Inscripción(es).

\*Colegiatura(s).

\*Talón y factura del boleto de avión.

En la organización de cursos y seminarios:

-Presentar informe general del desarrollo y resultados del curso, incluyendo la evaluación de los ponentes y los participantes.

-Copia del material (didáctico) utilizado.

-Indicar el logro de los objetivos alcanzados.

-Original y copia fotostática legible de las facturas inherentes a la organización del curso.

## **6. ASESORIA TECNICA EN EL PROCESO DE PRODUCCION-COMERCIALIZACION**

Actividad beneficiada:

-Cuota de participación o inscripción para la asesoría en la Banca Mexicana y/o en el extranjero.

-Registro de patentes y marcas en el extranjero.

-Adquisición de muestras en el extranjero para su producción en el país y posterior exportación.

-Estudios para la adecuación del producto a las características del mercado extranjero en cuanto diseño y tecnología.

-Estudios para optimizar el proceso de producción, incluyendo el diseño que permita la regeneración de una oferta exportable.

-Estudios para definir estrategias de comercialización de productos en los mercados extranjeros.

#### Requisitos específicos

-Presentar solicitud y formato 10 días hábiles antes de realizar el evento.

#### Asesoría que reciba directamente la empresa:

-Nombre y puesto de la(s) persona(s) que participa(n) en la asesoría.

\_\_Curriculum vitae de la empresa o profesionista que proporcionará la asesoría.

-Tema y programa de trabajo que observe la asesoría debidamente calendarizado.

-Cotización y calendario de pagos. Tratándose de asesoría en el extranjero, se incluirá el costo de transportación aérea.

Registro de patentes y marcas en el extranjero.

-Currículo vitae de la empresa o profesionista que proporcione la(s) firma(s) nacional(es) y/o extranjera(s) que realizará(n) el trámite.

-Cotización detallada del trámite del registro y calendario de pagos.

-Comprobar la posible exportación de tecnología en el exterior (cartas o intención) y si es el caso, presentar programas de comercialización.

-Demostrar que existe registro o trámite previo en México de la misma patente o marca.

#### Adquisición de muestras en el extranjero:

-Descripción del producto, nombre del vendedor y posibilidades de producción.

-Costo de la muestra.

-Régimen arancelario de importación de la muestra.

#### Realización de estudios:

-Currículum vitae de la empresa o profesionista que proporciona la asesoría.

-Tema y programa de trabajo debidamente calendarizado.

-Cotización de la asesoría y calendario de pagos.

En los próximos 20 días hábiles posteriores a la asesoría adquirida o del evento de que se trate deberán presentar:

-Cedula de evaluación general aplicable a este rubro.

-Seguimiento trimestral de exportaciones realizadas.

Resumen del desarrollo de la asesoría conforme al

programa de trabajo.

-Original y copia fotostática legible de las facturas del pago total de la asesoría (calendarización de pagos).

Registro de patentes y marcas:

\_\_resumen de actividades realizadas por la empresa que realizó el trámite y el resultado o fallo definitivo.

-Original y copia fotostática legible de los comprobantes de gastos incurridos en el registro de patentes y marcas.

Seguimiento trimestral de exportaciones realizadas.

-Presentar informe sobre los posibles beneficios adquiridos por el registro.

Adquisición de muestras:

-Pedimento o boleta de importación que demuestre la internación de la mercancía.

-Original y copia de la factura o comprobante de la compra de la mercancía.

-Original y copia de la factura o comprobante de la compra de la muestra.

-Seguimiento trimestral de exportaciones realizadas.

Realización de estudios:

-Copia del estudio realizado.

-Breve resumen de la utilidad práctica del estudio.

-Original y copia fotostática legible de la factura del pago correspondiente con su calendario de pagos.

-Seguimiento trimestral de exportaciones realizadas.

## **7. ESTUDIOS DE O PARA MERCADOS EXTRANJEROS**

### **Actividad beneficiada:**

- Elaboración del perfil básico del producto.
- Elaboración del estudio de mercado.

### **Requisitos específicos:**

- Presentar solicitud y formato 10 días hábiles antes de realizar el estudio.
- Tema y programa de trabajo del estudio a desarrollar.
- Currículom de la empresa que desarrollará el estudio.
- Cotización detallada del estudio y calendario de pago.

En los próximos 20 días hábiles a la realización del perfil o estudio deberán presentar:

- Cedula evaluación general de estudio de mercado.
- Seguimiento trimestral de exportaciones realizadas.
- Copia del estudio realizado.
- Original y copia fotostáticas legible del pago del estudio, y en su caso, de los pagos parciales conforme a su calendarización de pagos.

## **8. MATERIAL PROMOCIONAL Y DE PUBLICIDAD**

### **Actividad beneficiada:**

- Folletos o catálogos.

- Audiovisuales.
- Documentales.
- Videocassettes.
- Inscripciones en revistas especializadas y/o periódicos extranjeros.

**Requisitos específicos:**

- Presentar solicitud y formato 10 días hábiles antes de la elaboración del material promocional.
- Carta compromiso sobre la distribución exclusiva en el extranjero del material promocional.

**En la elaboración de folletos y catálogos:**

- Bosquejo (DUMMY)
- Descripción de las características del folleto (calidad, cantidad de ejemplares idioma(s)).
- Anuencia al banco para que se pueda proporcionar a éste el 10% de los ejemplares elaborados a fin de que sea distribuidos a nivel internacional a través de las Consejerías Comerciales.
- Cotización de la empresa designada para la elaboración del material promocional.

**En la elaboración de audiovisuales, documentales y videocassettes:**

- Guión definitivo.
- Características generales del material promocional. (Duración, número de transparencias y/o copias e idioma(s))



-Anuencia al banco para que pueda proporcionar a éste, copia del material promocional a fin de que pueda ser utilizado para su promoción a nivel internacional a través de las Consejerías Comerciales.

-Cotización de la empresa designada para la elaboración del material promocional.

Inserciones en revistas especializadas y/o periódicos extranjeros:

-Formato y texto de la publicidad.

-Fecha, inicio y frecuencia de la publicidad.

-Nombre de la revista o periódico objeto de la inserción y país donde se promoverá.

-Cotización de la empresa designada y calendario de pagos.

10 días hábiles posteriores a la distribución (inicial) del material promocional, deberán presentar:

En la elaboración de folletos y catálogos, audiovisuales, documentales y videocassettesN

-Cédula de evaluación general de material promocional.

-Seguimiento trimestral de exportaciones realizadas.

-Original y copia fotostática legible de la factura del pago del material promocional.

-Proporcionar el material promocional para su distribución a nivel internacional.

Inserción en revistas o periodicos:

Breve resumen de los logros y objetivos alcanzados.

-Seguimiento trimestral de exportaciones realizadas.

-Original y copia fotostática legibles de la factura de pago de la publicación para la promoción.

## 9. CAMPANAS DE PUBLICIDAD

### Actividad beneficiada:

-Elaboración de campañas publicitarias en los mercados extranjeros de interés.

### Requisitos específicos:

-Presentar solicitud y formato 10 días hábiles antes de realizar la campaña.

-Programa de actividades y duración de la campaña.

-Cotización de la empresa designada y calendario de pagos.

-Curriculum vitae de la compañía publicitaria.

A la fecha de pago inicial o total conforme al calendario de pagos, deberán presentar:

Informe(s) del desarrollo del programa de actividades, de acuerdo con la calendarización de pagos, incluyendo en su oportunidad el informe final de resultados y objetivos alcanzadas.

-Original y copia fotostáticas legibles de los pagos efectuados por la elaboración y desarrollo de la campaña.

## 10. PROMOCION DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA

### Actividad beneficiada:

- Ferias, exposiciones y muestras en el extranjero
- Viajes de promoción.
- Capacitación y/o seminario en el extranjero.
- Material promocional y de publicidad.
- Realización de estudios.

### Requisitos específicos:

-Presentar solicitud y formato 10 días hábiles antes de la realización del evento.

Relación de empresas involucradas y programa detallado de actividades.

-Presupuesto detallado debidamente calendarizado.

-Cubrir todos y cada uno de los requisitos específicos aplicables a las acciones promocionales que abarque la promoción de que se trate.

En el pago inicial o final conforme al calendario de pagos, deberán presentar:

-Resumen(es) del desarrollo del evento, detallando las acciones promocionales que fueron utilizadas.

-Informe final de resultados obtenidos, indicando las metas y objetivos alcanzados.

-Original y copia fotostática legible de los pagos en que se incurra para la realización del programa de promoción conforme al evento al evento promocional de que

se trate.

## 11. PARTICIPACION EN NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES

### Actividades beneficiadas:

-Presentar solicitud y formato 10 días hábiles antes de asistir al evento.

-Copia de la invitación y/o la anuencia de la dependencia oficial correspondiente.

-Copia del escrito en la cual la cámara, asociación o empresa de comercio exterior designa a sus representantes (3 personas).

-Nombre y cargo de los representantes.

-Costo del boleto de avión.

-Objetivos que pretenden alcanzar.

10 días hábiles posteriores a la participación en la negociación deberán presentar:

-Informe de resultados, indicando metas y objetivos alcanzados.

-Copia del material escrito del desarrollo de la negociación.

-Original y copia fotostática legible de la factura y talón del boleto de avión de cada uno de los representantes.

## 12 DEFENSA DEL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO

**Actividad beneficiada:**

-Horario del despacho contratado especializado en la materia.

**Requisitos específicos:**

-Presentar solicitud 10 días hábiles antes de la contratación del despacho.

-Currículum vitae del despacho contratado.

-En caso de que la contratación se haya realizado con anterioridad al establecimiento de este esquema, se deberá presentar el detalle de los antecedentes de la controversia, así como los resultados obtenidos.

-Presupuesto global por el periodo que sea justificado con su respectiva calendarización de pagos.

-Resumen de los acontecimientos que originaron la necesidad de contratar un despacho para la defensa.

Posteriormente, deberán presentar:

-Informes de resultados en forma global o periódica, dependiendo del proceso.

-Seguimiento trimestral de exportaciones realizadas.

-Original y copia fotostática legible del pago(s) total o parcial del despacho.

---

**FUENTE**

Sagahom Hervert, Homero. Manual Práctico de Comercio Exterior. México, Dofiscal, 1987, 245p.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

El concepto de estrategia de empresa tiene sus orígenes en los códigos militares.

Ansoff consideró a la naturaleza de la Gestión Estratégica como Dinámica y cambiante.

El "objetivo de estudio" de la Gestión Estratégica consiste en la preocupación por el éxito de una empresa en determinado mercado, sector y ámbito tecnológico.

Actualmente se considera indispensable la utilización de los modelos de análisis estratégico como punto de arranque de la reflexión estratégica.

Una corriente de modelos de análisis estratégicos tiene por objeto diagnosticar el sector de actividad y la naturaleza del mercado en función de la decisión estratégica de las empresa en materia de competitividad.

Recientemente apareció un nuevo enfoque, que no trata ya únicamente de proveer de herramientas al "decisor estratega" sino un enfoque descriptivo-Explicativo de la dinámica del proceso de decisiones estratégicas.

II. Las Tres Grandes Corrientes de Estudio de la Gestión Estratégica.

A). La Microeconomía que da origen al "Enfoque de la Estrategia Competitiva".

Son aquellas empresas que han desarrollado una infraestructura de búsqueda de información las que han adquirido ventajas competitivas.

Por otro lado las empresas con deseos de crecer, de hacerse grandes y de diversificarse son las que pueden incidir en la dinámica de los mercados, esto es otra ventaja competitiva fundamental.

La "teoría de la Estrategia Competitiva" supone un grado si no ya de competencia perfecta, si de "relativa competencia" en todo sector que se analice.

Partiendo así de concepto económico como la curva de experiencia, la composición sectorial, la madurez y dinámica del sector, etc. Se realiza un análisis objetivo de la posición competitiva de la empresa en relación al mercado, para que de ahí emane naturalmente la "mejor estrategia".

B). La Teoría de la Decisión que da Origen al "Enfoque de las Decisiones Estratégicas".

Para Herbert simon al tratar de describir los procesos reales de decisión, sostuvo que ni es posible conocer todas las



alternativas, mucho menos las consecuencias, y la curva de preferencias del decisor es una función inestable, inmensurable y compleja.

Al no dar respuesta el enfoque racionalista de la decisión al problema de las decisiones estratégicas de la empresa, surgen los precursores de las decisiones estratégicas de la empresa, surgen los precursores de la "teoría de las Decisiones Estratégicas". Ellos buscan diagramas de flujo y modelos de decisiones estratégicas que sin aspirar a ser ideales, si aspiran a ser una "Ruta Obligada" en todo proceso de decisión estratégica y que aunque no optimicen, si aproximen al decisor a la decisión correcta. Algunos autores de esta corriente son Ansoff, Steiner, Acroff, etc.

Así esta corriente aporta modelos y flujos decisorios casi para cualquier problema de Gestión Estratégica.

C). La Teoría de la Organización que da Origen al "Enfoque del Comportamiento Estratégico"

Este enfoque se centra exclusivamente en entender el funcionamiento de las organizaciones, por lo que son los procesos decisorios operativos los que constituyen su foco de atención. Así se excluyen los procesos de decisión más complejos y condicionados por elementos extra-organizacionales.

Al no dar respuesta esta teoría al problema estratégico,

surgen estudios que desde la óptica de "sociología de las organizaciones" o con un énfasis más psicoanalítico que sociológico abordan el problema.

Sería difícil hasta el momento preveer los alcances de esta corriente del "comportamiento Estratégico" debido a ciertos factores.

### III). Una Revisión de las Tres Grandes Corrientes.

Los enfoques considerados presentan una postura metodológica (grado de normatividad) o de su objetivo implícito (herramienta para el decisor o explicación de un fenómeno).

La revisión crítica de los enfoques debe hacerse desde su propia óptica planteando limitantes dentro de sus particulares ambiciones.

El enfoque de la Estrategia Competitiva no ha consolidado sus supuestos teóricos ni es un instrumento confiable y prescriptivo para el decisor.

Para este enfoque la competencia (alto grado de competitividad en cualquier sector) es la única regla del juego y es elevada como un fenómeno universal.

Por otro lado los modelos de análisis estratégicos destacan solo dos o tres "variables-claves", olvidándose de todas las demás.

Así se encuentran sectores en clara dinámica de competitividad en algunos casos, mientras que muchos otros

tienden a alejarse de esta situación.

El enfoque de la teoría de las decisiones estratégicas, tiene un problema en el sentido de que no ha logrado definir claramente categorías o conceptos y sus propuestas de modelos decisorios son de una utilidad relativa para el decisor.

Este enfoque tiene así una marcada confusión en cuanto a la interpretación de la nomenclatura de sus diversos autores. Esto ha llevado a que se definan vagamente las categorías de análisis.

Los escritos de esta corriente se centran en su mayoría en los supuestos de competitividad y del One Best Way.

El tercer enfoque, o sea, el enfoque del Comportamiento Estratégico todavía no ha conformado un todo coherente, ni un marco metodológico claro.

Este enfoque lleva así a una gran dispersión metodológica. Sus autores constituyen diferentes líneas poco preocupantes por una integración conceptual que los consolide como una escuela de pensamiento.

En cuanto al comportamiento de las empresas, existen en este enfoque dos corrientes; una que se refiere a que la Gestión Estratégica de una empresa depende de su ambiente contextual. En la otra visión es que el comportamiento habrá que buscarlo en la compleja dinámica interna y externa que a través de fenómenos de imaginaria colectiva se dan mediante un enlace individual-grupos.

## Consideraciones Finales :

El enfoque del concepto de estrategia de empresa, desde su origen y desarrollo se encuentra revestido de una gama variada de acepciones, puntos de vistas y contenidos.

Es importante que se situe en que medida cada uno de estos enfoques se ha implementado en la Gestión Estratégica de las Empresas y sus consecuentes efectos en la dinámica organizacional de las sociedades actuales.

Será en base en que se realicen estudios aplicados de empresas en nuestra presente realidad, en que se irá conformando una metodología propia.

# **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

Ames. B. Charles. Cómo planear el mercadeo de productos industriales. Publicado originalmente en inglés por Harvard Bussiness Review. Mexico. Publicaciones Ejecutivas de Mexico. 1975. V. 4 f. 70 (Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

Tomo Mercadotecnia Industrial. El Desarrollo de Productos en la Pequeña y Mediana Empresa. Ed. NAUTA. Barcelona 1980 pp 69-83.

Mainer, Robert y Slater, Charles C. Cómo desarrollar estrategias eficaces de Mercadotecnia. Mercados en movimiento, Ed. Promexa, Mexico 1987. Estrategias de Harvard, Vol. 1, pp 8. 1. Mercadeo ( plaza )

Wilson, Aubrey. Marketing de los Productos Industriales. Ed. Blume, Editorial Blume 8a. edición. Barcelona 1966, 311pp.

Sagahon Hervent, Homero. Manual Practico de Comercio Exterior. Ed. Dofiscal, México 1987, 245pp..

Enciclopedia de la Mercadotecnia. Tomo mercadotecnia  
internacional. Ed. NAUTA, Barcelona 1980, 8 tomos

Mc Daniel Carl. Curso de Mercadotecnia. Ed. Harla, 4a.edición,  
México 1986. 870 pp..

Taylor, Weldon J. Mercadotecnia un enfoque integrador. Ed.  
Tillas. 1a. edición, México 1973. 807 pp

Fox, Karen F.A. La mercadotecnia para las campañas sociales en  
los primeros diez años. Publicaciones ejecutivas de  
México 1982. Journal of marketing en español; no. 42,  
19 p.

Eburharde, E Schaeing. Administracion y estrategia del  
producto. Editorial Internacional.

Hardy, Lea. Estrategias exitosas de mercadotecnia. Editorial  
CECSA.