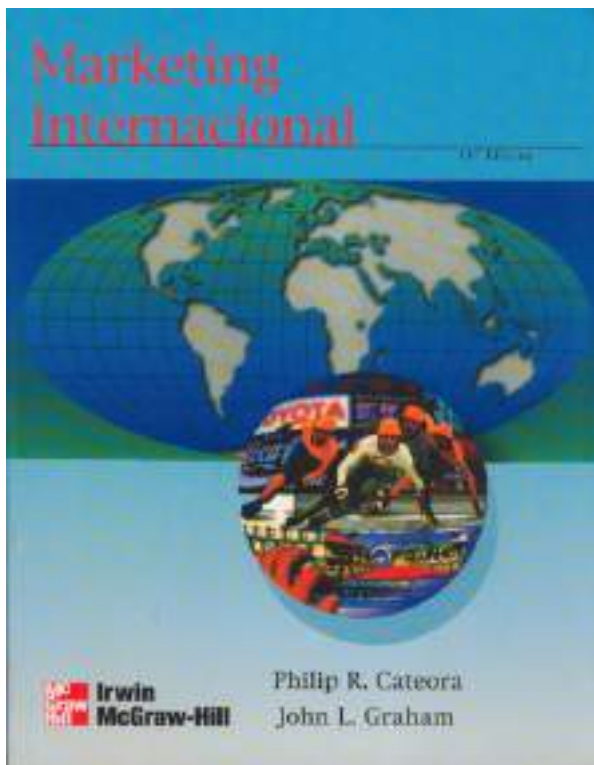


# Marketing Internacional

Philip R. Cateora  
John L. Graham



Irwin  
McGraw Hill

Décima edición

Este material se utiliza con fines  
exclusivamente didácticos

---

# ÍNDICE

## Parte 1.

### Antecedentes

<b>1. El alcance y el reto del marketing internacional</b> .....	2
La internacionalización de las empresas estadounidenses .....	5
Definición de marketing internacional .....	8
La tarea del marketing internacional .....	10
Elementos controlables del marketing .....	11
Elementos incontrolables nacionales .....	11
Elementos incontrolables extranjeros .....	13
Necesidad de ajustarse al ambiente .....	14
Criterio de autorreferencia: un obstáculo .....	16
Desarrollar una conciencia global .....	19
Volverse internacional .....	20
Etapas de compromiso en el marketing internacional .....	21
Cambios en la orientación internacional .....	23
Conceptos de marketing internacional .....	24
Concepto de extensión del mercado nacional .....	24
Concepto de mercado multinacional .....	25
Concepto de marketing global .....	25
Mercados globales .....	27
Orientación de <i>Marketing Internacional</i> .....	28
<b>2 El dinámico ambiente del comercio internacional</b> .....	30
Del siglo XX al siglo XXI .....	32
El comercio mundial y las multinacionales estadounidenses .....	34
La primera década del siglo XXI y más allá .....	38
Balanza de pagos .....	40
Cuenta corriente .....	41
La balanza comercial .....	42
El proteccionismo .....	43
La protección lógica y la ilógica .....	43
Las barreras comerciales .....	46
Levantamiento de las restricciones comerciales .....	50
La Omnibus Trade and Competitiveness Act .....	50
El Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) .....	51
Organización Mundial de Comercio .....	53
Evasión del espíritu del GATT y de la OMC .....	55
El Fondo Monetario Internacional y el Grupo del Banco Mundial .....	57
Keiretsu: ¿Un competidor formidable? .....	59
Internet y los negocios globales .....	61

## Parte 2.

### El entorno cultural del marketing global

<b>3 Geografía e historia: la base del entendimiento cultural</b> .....	66
Geografía y mercados globales .....	68
Clima y topografía .....	68
Geografía, naturaleza y crecimiento económico .....	72
Responsabilidad social y administración del ambiente .....	73
Recursos .....	77
Tendencias de la población mundial .....	79
Rutas mundiales de comercio .....	84
Perspectiva histórica en los negocios globales .....	87

La historia y el comportamiento contemporáneo .....	87
La historia es subjetiva .....	88
<b>4 La dinámica cultural en la evaluación de los mercados globales .....</b>	<b>94</b>
La cultura y sus elementos .....	98
Elementos de la cultura .....	98
Análisis de los elementos .....	107
Conocimiento cultural .....	107
Conocimiento real <i>versus</i> conocimiento interpretativo .....	107
Sensibilidad cultural y tolerancia .....	109
Valores culturales .....	109
Índice de individualismo/colectivismo (IDV) .....	110
Índice de distancia del poder (PDI) .....	110
Índice de anulación de la incertidumbre (UAI) .....	111
Índice de masculinidad/feminidad (MAS) .....	111
Cambio cultural .....	113
Préstamo cultural .....	113
Similitudes: una ilusión .....	115
Resistencia al cambio .....	118
Cambio cultural planeado y no planeado .....	119
Consecuencias de una innovación .....	123
<b>5. Costumbres de negocios en el marketing global .....</b>	<b>126</b>
Adaptación requerida .....	129
Grado de adaptación .....	130
Costumbres imperativas, optativas y exclusivas .....	130
Métodos para hacer negocios .....	133
Fuentes y nivel de autoridad .....	134
Objetivos y aspiraciones de la administración .....	137
Énfasis en las comunicaciones .....	139
Formalidad y ritmo .....	141
Tiempo P contra tiempo M .....	143
Importancia de las negociaciones .....	145
Prejuicios sexuales en los negocios internacionales .....	145
Ética en los negocios .....	147
Soborno: variaciones sobre un mismo tema .....	149
Decisiones ética y socialmente responsables .....	152
<b>6 El ambiente político: Un problema crítico .....</b>	<b>156</b>
La soberanía de las naciones .....	158
Estabilidad de las políticas gubernamentales .....	159
Partidos políticos .....	160
Nacionalismo .....	161
Riesgos políticos de los negocios globales .....	163
Confiscación, expropiación y nacionalización .....	163
Riesgos económicos .....	165
Sanciones políticas .....	167
Activistas políticos y sociales .....	168
Evaluación de la vulnerabilidad política .....	169
Productos políticamente sensibles .....	169
Pronosticando el riesgo político .....	171
Reducción de la vulnerabilidad política .....	172
Buena ciudadanía corporativa .....	172
Administración de asuntos exteriores .....	174
Estrategias para aminorar el riesgo político .....	174
Sobornos políticos .....	176
Estímulos gubernamentales para los negocios globales .....	176

Estímulos de gobiernos extranjeros .....	176
Estímulos del gobierno estadounidense .....	177
<b>7. Ambiente legal internacional: Jugando con las reglas .....</b>	<b>180</b>
Bases de los sistemas legales .....	183
Ley consuetudinaria y ley de código .....	183
Ley islámica .....	185
Principios marxistas-socialistas .....	187
Jurisdicción sobre los conflictos legales internacionales .....	188
Resolución legal de conflictos internacionales .....	189
Conciliación .....	189
Arbitraje .....	190
Litigio .....	192
Protección de los derechos de propiedad intelectual:	
Un problema especial .....	193
Protección inadecuada .....	194
Uso previo contra registro .....	197
Convenciones internacionales .....	197
Ley de comercio dentro de los países .....	199
Leyes de marketing .....	200
Legislación ecológica para el marketing .....	201
Antimonopolio: un problema en evolución .....	202
Aplicación de las leyes de Estados Unidos en los países anfitriones .....	203
Ley sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero, Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) .....	204
Leyes de seguridad nacional .....	204
Leyes antimonopolio .....	206
Ley antiboicot .....	207
Extraterritorialidad de las leyes de Estados Unidos .....	208

### Parte 3.

#### Evaluación de oportunidades globales de mercado

<b>8 Desarrollo de la visión global a través de la investigación de mercado .....</b>	<b>212</b>
Amplitud y alcance de la investigación de mercado internacional .....	215
Proceso de investigación .....	216
Definición del problema y establecimiento de los objetivos de la investigación .....	217
Problemas de disponibilidad y empleo de datos secundarios .....	218
Disponibilidad de datos .....	219
Confiabilidad de los datos .....	219
Comparabilidad de los datos .....	220
Validación de datos secundarios .....	221
Recolección de datos primarios: Investigación cuantitativa y cualitativa .....	222
Problemas para la recolección de datos primarios .....	227
Habilidad para comunicar las opiniones .....	227
Voluntad para responder .....	228
Muestreo en investigaciones de campo .....	229
Lenguaje y comprensión .....	230
Investigación multicultural: un problema especial .....	233
Investigación en Internet: una nueva oportunidad .....	234
Problemas del análisis e interpretación de la información recolectada .....	236
Responsabilidad para conducir la investigación de mercados .....	237
Estimación de la demanda del mercado .....	238
Opinión de los expertos .....	239
Analogía .....	239
Elasticidad del ingreso .....	240
Comunicarse con los que toman las decisiones .....	241

Apéndice: fuentes de datos secundarios .....	242
A. Gobierno de Estados Unidos .....	242
B. Otras fuentes .....	245
<b>9. Mercados emergentes .....</b>	<b>252</b>
Marketing y desarrollo económico .....	255
Etapas del desarrollo económico .....	255
Países recientemente industrializados .....	257
Factores de crecimiento de los NICS .....	258
Objetivos de los países en desarrollo .....	261
Infraestructura y desarrollo .....	262
Contribuciones del marketing .....	263
Marketing en un país en desarrollo .....	265
Nivel de desarrollo de marketing .....	265
Demanda en un país en desarrollo .....	269
Desarrollo de los países y los mercados emergentes .....	271
América .....	274
Europa del Este y los Estados del Báltico .....	277
Asia .....	282
Nuevos mercados emergentes .....	292
Implicaciones estratégicas para el marketing .....	293
<b>10. Regiones de mercado multinacional y grupos de mercado .....</b>	<b>298</b>
La <i>raison d'être</i> .....	302
Factores económicos .....	302
Factores políticos .....	303
Proximidad geográfica .....	303
Factores culturales .....	303
Patrones de cooperación multinacional .....	304
Mercados globales y grupos de mercados multinacionales .....	307
Europa .....	307
Comunidad Europea .....	307
Unión Europea y Tratado de Maastricht .....	315
Tratado de Amsterdam .....	317
Implicaciones estratégicas para el marketing en Europa .....	318
Implicaciones para la mezcla de marketing .....	323
Asegurar el acceso al mercado de la Comunidad Europea .....	323
Comunidad de Estados Independientes (CEI) .....	325
Área de Libre Comercio de Europa Central (CEFTA) .....	326
América .....	327
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) .....	327
TLC: Informe de progresos .....	330
Área de Libre Comercio del Cono Sur (Mercosur) .....	336
¿FTAA o SAFTA? .....	337
Cooperación económica latinoamericana .....	340
Cuenca del Pacífico Asiático .....	343
Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) .....	344
Cooperación Económica Asia-Pacífico .....	345
África .....	347
Medio oriente .....	350
Grupos de comercio regional y mercados emergentes .....	351
<b>Parte 4</b>	
<b>Desarrollo de estrategias de marketing global</b>	
<b>11. Administración del marketing global: Planeación y organización .....</b>	<b>356</b>
Administración del marketing global .....	358

Administración de marketing global contra internacional .....	358
Los beneficios de la orientación global .....	360
Planeación para los mercados globales .....	363
Objetivos y recursos de la compañía .....	364
Compromiso internacional .....	365
El proceso de planeación .....	365
Estrategias alternativas de entrada a un mercado .....	370
Exportación .....	371
Internet .....	372
Acuerdos contractuales .....	373
Inversión extranjera directa .....	378
Alianzas estratégicas internacionales .....	378
Organización para la competencia global .....	382
Ubicación de la decisión .....	384
Organizaciones centralizadas y contradescentralizadas .....	385
<b>12. Creación de productos para consumidores en mercados globales .....</b>	<b>388</b>
Mercados globales y desarrollo del producto .....	391
Marcas globales .....	395
Marcas nacionales .....	397
Efecto del país de origen y marcas globales .....	399
Marcas propias o privadas .....	402
Productos de calidad .....	404
La calidad definida .....	404
El mantenimiento de la calidad .....	405
Productos y cultura .....	406
Productos innovadores y adaptación .....	410
Difusión de las innovaciones .....	411
Grado de novedad .....	412
Análisis de las características de las innovaciones .....	416
Requisitos físicos u obligatorios y adaptación .....	418
Alternativas de producto .....	419
Selección de productos para su adaptación .....	420
Análisis de componentes del producto .....	420
Componente esencial .....	420
Componente de empaque .....	423
Componente de servicios de apoyo .....	426
Marketing ecológico y desarrollo de productos .....	427
Marketing global de servicio al consumidor .....	428
<b>13. Marketing de productos industriales y servicios .....</b>	<b>432</b>
La volatilidad de la demanda industrial .....	434
El mercado del producto industrial .....	436
Fases de desarrollo económico .....	436
Tecnología y demanda del mercado .....	438
Atributos de calidad del producto .....	439
El consumidor define la calidad .....	440
Servicio y refacciones .....	441
Normas universales .....	443
La certificación ISO 9000: Una norma internacional de calidad .....	445
Marketing relacional y productos industriales .....	448
Promoción de productos industriales .....	450
Marketing de servicios a escala global .....	452
Oportunidades de servicios en mercados globales .....	452
La entrada en los mercados globales .....	454
Ambiente de mercado para los servicios empresariales .....	455

<b>14. Sistemas de distribución internacional</b> .....	464
Estructuras de canales de distribución .....	466
Estructura de distribución orientada a la importación .....	467
Estructura de distribución japonesa .....	468
Tendencias: De las estructuras de canal tradicionales a las modernas .....	474
Modelos de distribución .....	475
Modelos generales .....	475
Modelos de venta al menudeo .....	478
World Wide Web .....	482
Alternativas de elección del intermediario .....	485
Intermediarios del país de origen .....	488
Intermediarios en el extranjero .....	494
Factores que afectan la elección de canales .....	498
Costo .....	499
Necesidades de capital .....	499
Control .....	500
Cobertura .....	500
Carácter .....	502
Continuidad .....	502
Localización, selección y motivación de los miembros del canal .....	503
Localización de los intermediarios .....	503
Selección de los intermediarios .....	504
Motivación de intermediarios .....	505
Eliminación de intermediarios .....	506
Control de intermediarios .....	506
<b>15. Exportación y logística: asuntos especiales para las pequeñas empresas</b> .....	510
Restricciones a la exportación .....	514
Determinación de requisitos para la licencia .....	516
ELAIN, STELA y ERIC .....	520
Restricciones a la importación .....	522
Términos de venta .....	526
Cobros: pago comercial en el extranjero .....	528
Cartas de crédito .....	529
Permisos de intercambio .....	530
Efectivo por adelantado .....	530
Cuentas abiertas .....	531
<i>Forfaiting</i> .....	532
Documentos de exportación .....	532
Empaquetar .....	534
Instalaciones aduaneras privilegiadas (zonas francas) .....	534
Zonas de comercio exterior .....	535
Ensamblaje en el extranjero (maquiladoras) .....	535
Logística .....	538
Interdependencia de las actividades de distribución física .....	538
Beneficios de los sistemas de distribución física .....	541
Embarque y almacenamiento de la exportación .....	541
Transportista de carga extranjero .....	545
<b>16. Publicidad y actividad de promoción globales</b> .....	548
Publicidad global .....	550
Pauta publicitaria: planea globalmente, actúe localmente .....	552
Publicidad global y marcas mundiales .....	554
Publicidad paneuropea .....	556
Segmentación del mercado global y estrategia promocional .....	557
Retos creativos .....	559
Aspectos legales .....	559

Limitaciones del idioma .....	561
Diversidad cultural .....	562
Limitaciones de los medios .....	564
Limitaciones de producción y costo .....	564
Planeación y análisis de los medios .....	565
Aspectos tácticos .....	565
Información de medios específicos .....	567
Internet: una mezcla de medios alternativa .....	575
Promoción de ventas .....	577
Publicidad global y el proceso de comunicaciones .....	578
La agencia de publicidad .....	583
Control internacional de la publicidad .....	584
<b>17. Venta personal y administración de ventas .....</b>	<b>590</b>
Diseño de la fuerza de ventas .....	592
Reclutamiento del personal de marketing y de ventas .....	593
Expatriados .....	594
Personal local .....	595
Nacionales de un tercer país 596 Restricciones del país anfitrión .....	596
Selección del personal de ventas y de marketing .....	597
Efecto de los valores culturales al administrar .....	600
Capacitación para el marketing internacional .....	603
Motivar al personal de ventas .....	604
Diseño de los sistemas de compensación .....	606
Para expatriados .....	606
Para una fuerza de ventas global .....	607
Evaluación y control de los representantes de ventas .....	609
Preparación del personal estadounidense para misiones en el extranjero .....	610
Superación de la renuencia a aceptar una misión en el extranjero .....	611
Reducción de la tasa de regresos prematuros .....	612
Éxito en la repatriación de expatriados .....	613
Desarrollo de la conciencia cultural .....	615
El perfil cambiante del administrador global .....	616
Habilidad para hablar otros idiomas .....	620
<b>18 Fijación de precios para los mercados internacionales .....</b>	<b>622</b>
Política para la fijación de precios .....	625
Objetivos de la fijación de precios .....	626
Importaciones paralelas .....	626
Técnicas de fijación de precios internacionales 630 Escalada de precios .....	633
Costos de exportación .....	633
Muestra de los efectos de la escalada de precios .....	638
Métodos para reducir la escalada de precios .....	640
Uso de las zonas francas para reducir la escalada de precios .....	642
Dumping .....	643
Arrendamiento en los mercados internacionales .....	646
Comercio de compensación como herramienta de fijación de precios .....	646
Tipos de comercio de compensación .....	647
Empresas estadounidenses renuentes al comercio de compensación .....	649
Problemas del comercio de compensación .....	650
Estrategia proactiva del comercio de compensación .....	652
Estrategia de fijación de precios intracompañía .....	653
Cotizaciones de precios .....	654
Fijación administrada de precios .....	655
Grupos industriales (carteles) .....	656
Fijación de precios con influencia del gobierno .....	657

## Parte 5

### Puesta en práctica de las estrategias de marketing global

<b>19. Negociar con clientes internacionales, socios y reguladores</b> .....	662
Los peligros de los estereotipos .....	664
El penetrante efecto de la cultura en la conducta de negociación .....	666
Diferencias en el idioma y el lenguaje no verbal .....	667
Diferencias en valores .....	672
Diferencias en los procesos de pensamiento y toma de decisiones .....	675
Implicaciones para los administradores y negociadores .....	676
Equipos de negociación .....	676
Preámbulos de la negociación .....	678
En la mesa de negociación .....	682
Después de las negociaciones .....	688
Conclusiones .....	689

## Parte 6

### Material suplementario

#### La agenda del país: una guía para desarrollar un plan de marketing

##### Casos

<b>1. Una visión general</b> .....	706
1-1 Venta de helado estadounidense en Corea .....	707
1-2 Unilever y Nestlé: un análisis .....	708
1-3 Nestlé: el incidente de la fórmula infantil .....	709
<b>2. El ambiente cultural del marketing global</b> .....	714
2-1 El no tan maravilloso mundo de EuroDisney: las cosas ahora están mejor en Disneyland París .....	715
2-2 Quién va a Arabia Saudita ¿Bill o Jane? .....	720
2-3 Starnes-Brenner Machine Tool Company: sobornar o no sobornar .....	721
2-4 Cuando compradores y vendedores internacionales difieren .....	723
2-5 Comercializar el maíz dulce a los franceses .....	723
2-6 Arreglárselas con la corrupción en el comercio con China .....	724
<b>3. Evaluación de las oportunidades en los mercados globales</b> .....	726
3-1 <i>Yuppies</i> asiáticos: tenerlo todo .....	727
3-2 GE Lighting ataca los mercados de la Triada .....	727
3-3 Konark Television India .....	729
3-4 Más rápido, más alto, más fuerte, más estimado .....	733
<b>4 Desarrollo de estrategias globales de marketing</b> .....	740
4-1 Estrategias globales: ¿qué significan? .....	741
4-2 Tambrands: superar la resistencia cultural .....	745
4-3 Baby Apparel y Dubai Fashions: carta de crédito como pago de exportación ...	747
4-4 Blair Water Purifiers en India .....	748
4-5 Negociaciones de ventas en el exterior de MRI .....	758
4-6 Medico-Devices, Inc.: concentrador de oxígeno .....	759
4-7 Caterpillar en Europa .....	763
4-8 Rallysport International: promoción del ráquetbol en Japón .....	767
4-9 Sperry/MacLennan Architects y Planners Marketing Services .....	769
4-10 Decisiones difíciles en Boeing .....	773
4-11 Crear una perspectiva global .....	775
4-12 National Office Machines: motivación del personal de ventas en Japón: ¿salario directo o comisión? .....	778
4-13 Alan AeroSpace: venta de un satélite de comunicaciones a Japón .....	782
4-14 SIDA, condones y carnaval .....	783
4-15 Toma de decisiones de marketing éticas y socialmente responsables:	

venta de tabaco en los países del Tercer Mundo .....	787
<b>Índice de nombres</b> .....	795
<b>Índice analítico</b> .....	801

---

# CAPÍTULO 1.

## EL ALCANCE Y EL RETO DEL MARKETING INTERNACIONAL

### Perfil del capítulo

Perspectiva global: El marketing internacional también es para las pequeñas empresas  
La internacionalización de las empresas estadounidenses  
Definición de marketing internacional  
La tarea del marketing internacional  
Necesidad de ajustarse al ambiente  
Criterio de autorreferencia: un obstáculo  
Desarrollar una conciencia global  
Volverse internacional  
Conceptos de marketing internacional  
Mercados globales  
Orientación de *Marketing Internacional*

### Objetivos de aprendizaje

Lo que usted aprenderá del capítulo 1

- El rostro cambiante de los negocios estadounidenses
- El alcance de la tarea del marketing internacional
- La importancia del criterio de autorreferencia (CAR) en el marketing internacional
- El proceso para convertirse en un profesional del marketing internacional
- La creciente importancia de la conciencia global

### Perspectiva global

#### El marketing internacional también es para las pequeñas empresas

No es noticia que Coca-Cola es una empresa global o que 25 por ciento de las ganancias de General Motors durante los últimos cinco años vinieron de General Motors do Brasil. Después de todo, eso es lo que el marketing internacional y la economía global han hecho en relación con compañías como IBM, Intel, Nike y McDonald's cuando realizan negocios alrededor del mundo. Pero tal vez se sorprenda al saber que actualmente la economía global alcanza cada esquina de Estados Unidos y que la internacionalización no sólo involucra ahora a las corporaciones gigantes sino también a muchas pequeñas empresas que hasta años recientes se han aventurado fuera de su país en busca de nuevos mercados. De hecho, el crecimiento de las exportaciones de pequeñas empresas, que lo venden todo, desde mosquiteros para ventanas hasta abrasivos, ha sido uno de los mayores impulsores de la enorme expansión de la economía estadounidense. De acuerdo con un estudio del Institute for International Economics, los 50 más grandes exportadores contribuyen con 30 por ciento de la exportación de mercancías de Estados Unidos; el resto viene de los "pesos medianos y ligeros". Enfrentando una encarnizada competencia y mercados saturados en casa, muchas empresas pequeñas y medianas están abriéndose oportunidades en los mercados extranjeros. Reflexione con los siguientes ejemplos:

- Las ventas internacionales de Red Spot Paint & Varnish Co. eran tan escasas que su presidente las atendía los sábados por la mañana. Actualmente, un equipo de cuatro personas de tiempo completo cubre las exportaciones, que representan 20 por ciento de las ventas anuales de la compañía, cerca de 90 millones de dólares. Red Spot vende pinturas y otros materiales de recubrimiento a fabricantes de automóviles en los cinco continentes y compite con empresas como Du Pont Co. Cuando empezaron, las personas preguntaban: "¿Cómo es posible que vendan Red Spot Paint en el mundo de las latas fuera del área del "tri-state" (Nueva York, Boston y Washington)?" Hace nueve años, Hanover Wire Cloth hizo su primer intento de vender pantallas en otros países promoviéndose en exhibiciones comerciales en el extranjero. Hoy la fábrica de la

compañía trabaja 24 horas, seis días a la semana. Su departamento internacional, ahora siete veces más fuerte, vende productos en 35 países. Las ventas extranjeras alcanzaron 9.4 millones de dólares, 16 por ciento de las ganancias totales de la compañía. Durante los últimos cinco años la compañía ha actualizado dos veces sus principales equipos de producción para atender las necesidades especiales de los nuevos mercados. Hanover Wire Cloth ahora produce tela de alambre tanto en medidas métricas como en pulgadas, y en colores no tradicionales para satisfacer los gustos del mercado: verde para Europa, oro para Filipinas y negro para Australia y Canadá.

- A mediados de los ochenta, sólo cerca de 10 por ciento de las ventas de Bromide Engineered Abrasives se realizó fuera de Estados Unidos, y éstas se hicieron a las fábricas de los tres grandes fabricantes automotrices que estaban cruzando el río, en Canadá. Para 1997 60 por ciento de sus negocios los realizó en el extranjero. La compañía emplea 35 personas para fabricar, vender y embarcar “lapicitos”, unos pequeños cilindros de 6 pulgadas usados como lima o lija para pulir y afinar los moldes de metal para partes de plástico. Para obtener un acabado suave y pulido en, por ejemplo, un teléfono o los moldes de aluminio o hierro para inyección de plástico que deben tener un mantenimiento muy cuidadoso. Sus clientes extranjeros, de 27 diferentes países, compran los “lapicitos” a pesar de los aranceles y las tarifas impuestos para mantener alejados los productos extranjeros. Por ejemplo, los clientes en India, a quienes no se les permite extender cheques por más de 5000 dólares a compañías que no sean hindúes, evitan la restricción dividiendo los pedidos por cantidades menores a su cifra.
- No se puede pasar por alto a Hawg Heaven Bait Co., cuyas exportaciones representan 20 por ciento de sus ventas. “Japón realmente se está convirtiendo en un país que gusta del robalo”, dice el dueño de Hawg, tomando un pedido japonés por 9600 dólares de sus carnadas para pesca Twin Screws Super Craw.

No hace mucho el marketing internacional se dejaba a los muchachos grandes, mientras que el resto sólo exportaba de vez en cuando. Hoy, sin embargo, el marketing internacional es un gran contribuyente al flujo de ganancias de más y más compañías. Si continúan todas las tendencias globales que se analizan en este capítulo y a lo largo del texto, el mundo experimentará una expansión de la economía de proporciones incomparables en el siglo XXI. Para participar, usted y su compañía deben darse cuenta de los desafíos y las oportunidades globales; nosotros presentamos este texto como un paso en esa dirección.

Fuentes: Laurent Belsie, “Small Items from Small Towns Are Now Big Part of U.S. Exports”, en *Christian Science Monitor*, 13 de noviembre de 1996, p. 1; “Brazil Plan Is Bitter Pill for U.S. Multinationals”, en *The Wall Street Journal*, 13 de noviembre de 1997, p. A 17; Robert L. Rose y Carl Quintanilla, “Tiptoeing? Abroad. More Small US, Firms Take Up Exporting, with Much Success”, en *The Wall Street Journal*, 20 de diciembre de 1996, p. A1; y Peter Grier, “Exports: Rocket Fuel of U.S. Economy Selling Sandpaper’s ‘Sticks’ to India”, en *Christian Science Monitor*, 1º de octubre de 1997, p. 1.

Nunca antes en la historia estadounidense las empresas de ese país, grandes y pequeñas, se habían involucrado tan profundamente ni habían sido afectadas por los negocios internacionales. Un *boom* de la economía global, inaudito en la historia económica moderna, está en marcha a medida que la búsqueda de la eficiencia, la productividad y los mercados abiertos y sin regulación se extiendan por el mundo. Poderosas fuerzas económicas, tecnológicas, industriales, políticas y demográficas están convergiendo para desarrollar los fundamentos de un nuevo orden económico global en el que se construirá la estructura económica y el sistema de mercado del mundo.

Ya sea que una compañía quiera o no participar directamente en los negocios internacionales, no puede escapar al efecto del siempre creciente número de compañías estadounidenses que exportan, importan o fabrican productos en el extranjero, ni pueden ignorar a las compañías establecidas en el extranjero que operan en los mercados estadounidenses, el crecimiento de las áreas de comercio regionales, el rápido crecimiento de los mercados mundiales y el creciente número de competidores en los mercados globales.

De todas las tendencias que afectan los negocios globales en la actualidad, tres sobresalen por ser las más dinámicas; éstas que influirán en la forma de hacer negocios internacionales en el futuro: 1) el rápido crecimiento de áreas regionales de libre comercio como TLC, CE y AFTA;<sup>1</sup> 2) la tendencia hacia la aceptación del sistema de libre mercado entre los países en desarrollo de América Latina, Asia y Europa

---

<sup>1</sup> TLC es Tratado de Libre Comercio de América del Norte, CE es Comunidad Europea y AFTA es Área de Libre Comercio Asiática.

Oriental, y 3) como resultado de los dos puntos anteriores, la evolución de grandes mercados emergentes como Brasil, China, Corea del Sur y Polonia.

Actualmente, la mayoría de las actividades de negocios tienen un alcance global. La tecnología, la investigación, el capital, la inversión, la producción, así como las redes de marketing, distribución y comunicaciones, tienen dimensiones globales. Cada negocio debe estar preparado para competir en un ambiente económico global cada vez más interdependiente, y todas las personas relacionadas con los negocios deben estar conscientes de los efectos de estas tendencias cuando administren una compañía nacional que realice exportaciones o un conglomerado multinacional. Como señaló un experto en la materia, cada compañía estadounidense es internacional, al menos en la medida en que su desempeño en los negocios está condicionado por los acontecimientos que ocurren internacionalmente. Aun las compañías que no operan en el ámbito internacional, se ven afectadas hasta cierto grado por el éxito de la Comunidad Europea, el crecimiento de Corea del Sur debido a las exportaciones, la revitalizada economía mexicana y los cambios económicos que ocurren en China.

Cada vez es más difícil para los negocios evitar la influencia de la internacionalización de la economía de Estados Unidos, la globalización de los mercados mundiales y el crecimiento de los mercados emergentes. Conforme se intensifique la competencia por los mercados mundiales, el número de compañías que operan únicamente en mercados nacionales decrecerá. O, para decirlo de otra forma, cada vez es más real que *el negocio de los negocios estadounidenses es el negocio internacional*. El reto para el marketing internacional es desarrollar planes estratégicos que sean competitivos, al intensificarse la globalización de los mercados. Para un número creciente de empresas, internacionalizarse ya no es un lujo sino una necesidad para la supervivencia económica. Éstos y otros aspectos que afectan la economía mundial, el comercio, los mercados y la competencia serán analizados a lo largo del texto.

### ***La internacionalización de las empresas estadounidenses***

El interés actual en el marketing internacional puede explicarse con el cambio de las estructuras competitivas, aunado a cambios en las características de la demanda en los mercados de todo el mundo. Con la creciente globalización de los mercados, las compañías encuentran que están inevitablemente entrelazadas con clientes, competidores y proveedores extranjeros aun dentro de sus propias fronteras. Enfrentan competencia en todas las latitudes, tanto con compañías nacionales como internacionales. Una porción significativa de todos los reproductores de cintas, videograbadoras, ropa y vajillas que se venden en Estados Unidos se fabrican en el extranjero. Sony, Laura Ashley, Norelco, Samsung, Toyota y Nescafé son marcas conocidas en Estados Unidos, pero para la industria estadounidense son tremendos oponentes de una lucha competitiva por los mercados de Estados Unidos y del mundo.

En la actualidad, muchas compañías estadounidenses conocidas están controladas por extranjeros. Cuando el cliente entra a una tienda de conveniencia de la cadena 7-Eleven o compra llantas Firestone, está comprando directamente a una compañía japonesa. Algunas marcas bien conocidas, que ya no son propiedad de compañías estadounidenses, son Carnation (Suiza), Burger King (Inglaterra) y la super empresa estadounidense que conquistó el viejo Oeste con sus pistolas Smith and Wesson, ahora es propiedad de una empresa británica. La última compañía de propiedad estadounidense que fabricaba televisores era Zenith, pero recientemente fue comprada por LG Electronics, Inc., de Corea del Sur, que fabrica los televisores Goldstar y otros productos. Pearle Vision, Universal Studios y muchas otras son propiedad o están controladas por negocios extranjeros multinacionales (véase la ilustración 1-1). La inversión extranjera en Estados Unidos excede los 1.5 mil millones de dólares. Las empresas del Reino Unido están a la cabeza del grupo de inversionistas junto con compañías de los Países Bajos, Japón, Alemania y Suiza, siguiendo ese orden.<sup>2</sup>

Otras compañías extranjeras que entraron en el mercado estadounidense al exportar sus productos a Estados Unidos consiguieron una participación de mercado suficiente como para justificar la construcción de plantas industriales en Estados Unidos. Fuji Photo Film invirtió más de mil millones de dólares en una planta para dar servicio a su participación de 12 por ciento del mercado estadounidense de películas fotográficas.<sup>3</sup> Herida, BMW y Mercedes son también fabricados en Estados Unidos. Las inversiones incluso van en el otro sentido: Ford compró Jaguar; Pacificorp adquirió Energy Group, el proveedor británico de electricidad más grande y el segundo más grande distribuidor de gas, y Wisconsin Central Transportation, un operador de ferrocarriles mediano en el mercado estadounidense, controla el negocio de carga ferroviario en el Reino

<sup>2</sup> Gustavo Lombo, "Creating American Jobs", en *Forbes*, 28 de Julio de 1997, p. 222.

<sup>3</sup> Philip Siekman, "A Surge in Foreign-Owned Factories", en *Fortune*, 21 de julio de 1997, p. 95.

Unido y opera el tren privado de la reina, por medio de su unidad inglesa, Welsh & Scottish Railway. También adquirió la compañía que opera transbordadores ferroviarios a través del Canal de la Mancha.<sup>4</sup> Las inversiones de las multinacionales estadounidenses en el extranjero no son nada nuevo. Flan estado rondando en masa por el mundo desde el final de la Segunda Guerra Mundial, comprando compañías e invirtiendo en plantas industriales. Lo que es relativamente nuevo para las compañías estadounidenses es la existencia de competidores globales en “su” mercado, el de Estados Unidos.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 1-1

### Un mundo, un Ford: Ayer - hoy

#### Ayer

Henry Ford construyó un automóvil 100% estadounidense. La planta Rouge de Ford en Dearborn, Michigan, se construyó en 1919 para producir el primer Modelo T del país. La planta tenía su propia fundición de acero, fábrica de vidrio y otras 32 plantas industriales separadas, pero bajo un mismo techo. El único elemento extranjero en un Modelo T era el caucho de Malasia, y Henry Ford hizo un valiente pero vano esfuerzo para cultivar árboles de caucho. Fue hasta la llegada del caucho sintético en la década de los cuarenta que el Ford se volvió 100% estadounidense. Se fabricó completamente en la planta Rouge, entonces el complejo industrial más grande del mundo.

A principios de la década de 1960 las cosas empezaron a cambiar. Un memorándum de Ford decía: “Para impulsar el crecimiento de nuestras operaciones mundiales, cada actividad adquisitiva debe considerar la selección de las fuentes de suministro en cualquier parte del mundo”, o parafraseando: *si es más barato en el extranjero, consíguelo en el extranjero*. El memorándum de Ford era un augurio de los negocios estadounidenses por venir.

#### Hoy

Los automóviles mundiales (desarrollados, fabricados y ensamblados por todo el mundo y vendidos por todo el mundo) son un hecho. El Festiva de Ford se diseñó en Estados Unidos, detallado por Mazda en Japón y lo está construyendo Kia en Corea. El Mercury Tracer fue diseñado por Ford, construido en una plataforma de Mazda en Hermosillo, México, con un motor Ford fabricado en México y otros componentes del Taiwán.

A medida que países emergentes entran al mercado de los automóviles, Ford está desarrollando dos “vehículos de valor” de bajo costo (un automóvil pequeño de pasajeros y un vehículo compacto utilitario) que pueden venderse aproximadamente en \$8000 o \$9000 dólares en mercados como India, China, Brasil y Rusia, al empezar el 2001 o 2002. Más pequeños que el Escort, estos vehículos de valor compartirán algunos componentes con los miniautos Fiesta de la próxima generación que están desarrollándose actualmente en Europa.

Según el plan Ford 2000, las operaciones estadounidenses y europeas de Ford, se unirán formalmente en una superorganización; después seguirán las operaciones latinoamericanas y asiáticas. La idea es crear y usar los mismos sistemas y procesos alrededor del mundo para diseñar productos que puedan construirse y venderse en lugares diferentes sólo con modestas variaciones locales.

Puesto que Europa es principalmente un mercado de automóviles pequeños, las operaciones de Ford en ese continente serán responsables de crear automóviles de tracción delantera. Y se usarán la misma plataforma y los mismos procesos de fabricación y diseño para construir automóviles pequeños para el mercado estadounidense. Cuatro centros de proyecto de vehículos en Estados Unidos serán responsables de diseñar automóviles más grandes y camiones que se comercializarán a nivel mundial, construidos mundialmente con sistemas industriales comunes y plataformas básicas casi idénticas. La compañía prevé grandes ahorros al diseñar sólo una vez un producto.

La idea de Ford 2000 no es un automóvil que se ajuste a todos. Luce como centralización pero realmente involucra descentralización. Aunque producirá menos plataformas básicas de automóvil, dará comoresultado vehículos muy diferentes de la misma plataforma. Un automóvil mundial pequeño diseñado por Ford Europa tendrá el mismo motor, transmisión y otros componentes principales en todo el mundo, pero tendrá un estilo ajustado a los gustos locales. ¡Un mundo, un Ford hoy!

<sup>4</sup> “Investing in Each Other”, en *Europe*, septiembre de 1997, p. 12.

Fuentes: Adaptado de Nancy W Hatton, "Born and Bred in the USA", en *Detroit News*, 12 de marzo de 1983; Jerry Flint "One World, One Ford", en *Forbes*, 20 de junio de 1994, pp. 40-41; Paul Lienert, "Ford Plans World Car under \$ 10 000", en *Detroit News*, 20 de octubre de 1997, p. C1, y Katherine Yung, "Coming to Grips with Ford 2000: How Ambitious Overhaul Affects the Mind-set, Lives of 3 Middle Managers", en *Detroit News*, 2 de marzo de 1997, p. C1. Visite la página de inicio de Ford para conocer un panorama interesante sobre la cantidad de países donde Ford tiene operaciones. <http://www.ford.com/global/>.

### **Ilustración 1-1. Adquisiciones de compañías estadounidenses por extranjeros**

<i>Compañía estadounidense</i>	<i>Propietario extranjero</i>
J. Walter Thompson (publicidad)	Gran Bretaña
Spiegel (venta al detalle por catálogo)	Alemania
Mack Trucks (automotriz)	Francia
Giant Food Stores (supermercados)	Holanda
Pillsbury, Hueblein	Gran Bretaña
CBS Records (música y entretenimiento)	Japón
Magnavox (televisores)	Holanda
Carnation (Coffee-mate, comida para mascotas Friskies)	Suiza
Chesebrough-Pond's (Vaselina)	Holanda
Vermont American (herramientas para jardinería)	Alemania
Northwest Airliness	Holanda

Fuente: Adaptado de "Soon to Be Extinct: American TV Brands", en *U.S. News & World Report*, 31 de julio de 1995, p. 13, y Gustavo Lombo, "Creating American Jobs", en *Forbes*, 28 de julio de 1997, p. 222.

Las empresas nacionales privadas que alguna vez dominaron el vasto mercado estadounidense, que les brindó una oportunidad para un crecimiento continuo, ahora deben compartirlo con diversas compañías y productos extranjeros. Las compañías que sólo tienen mercados nacionales han encontrado dificultades para mantener sus tasas habituales de crecimiento y muchas están en busca de mercados extranjeros para expandirse. Las compañías que mantienen operaciones en el extranjero encuentran que los ingresos que les llegan de fuera del país representan una importante contribución al total de las ganancias corporativas. Un estudio de Conference Board sobre 1250 compañías manufactureras estadounidenses que llevó cuatro años, reveló que multinacionales de todos los tamaños y en todas las ramas industriales se desempeñaron de forma muy superior a sus contrapartes estrictamente nacionales en Estados Unidos. Crecieron en ventas el doble de rápido y ganaron significativamente más altos rendimientos en capital y activos. Más aún, las multinacionales estadounidenses redujeron sus empleos de manufactura, tanto en sus operaciones nacionales como internacionales, más que las empresas puramente nacionales.

La ilustración 1-2 muestra cuán importantes son las ganancias generadas por inversiones en el extranjero para las compañías estadounidenses. En muchos casos, las ventas internacionales son más rentables que las ventas en Estados Unidos y el rendimiento sobre los activos en el extranjero es mejor que en Estados Unidos; todas estas razones son importantes para volverse internacional.<sup>5</sup>

Las compañías que nunca han realizado negocios en otros países, ahora buscan mercados internacionales.<sup>6</sup> Las compañías que ya realizan operaciones internacionales se dan cuenta de que deben ser más competitivas para tener éxito frente a las multinacionales extranjeras. Se han percatado de que es necesario gastar una mayor cantidad de dinero y tiempo para mejorar sus posiciones de marketing en el exterior, debido a que la competencia por estos mercados en crecimiento se intensifica. Para las compañías que se introducen en el marketing internacional por primera vez y para las ya experimentadas, el requisito generalmente es el mismo: un compromiso cabal y completo con los mercados extranjeros y con muchas y nuevas maneras de operar.

### **Definición de marketing internacional**

El marketing internacional es la realización de las actividades de negocios diseñadas para planear, cotizar, promover y dirigir el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia los consumidores o usuarios de más de una nación para obtener un beneficio. La única diferencia en las definiciones del marketing nacional y el internacional es que las actividades de marketing ocurren en más de un país. Esta

<sup>5</sup> Lawrence Chimerine, "The New Economic Realities in Business", en *Management Review*, enero de 1997, p.47.

<sup>6</sup> "Wal-Mart Spoken Here", en *Business Week*, 23 de junio de 1997, p. 138.

aparentemente pequeña diferencia “en más de un país” explica la complejidad y diversidad halladas en las operaciones internacionales de marketing. Los conceptos, procesos y principios del marketing son aplicables universalmente, y la tarea del profesional del marketing es la misma, ya sea que realice negocios en Dimebox, Texas, o en Dar es Salaam, Tanzania. El objetivo de las empresas es obtener beneficios al promover, cotizar y distribuir productos para los cuales hay un mercado. Si tal es el caso, ¿cuál es la diferencia entre el marketing nacional y el internacional?”

La respuesta no radica en diferentes conceptos del marketing sino en el ambiente dentro del cual los planes de marketing deben implantarse. La singularidad del marketing en el extranjero surge de la gama de problemas singulares y de la variedad de estrategias que son necesarias para hacer frente a los distintos niveles de incertidumbre que se encuentran en los mercados internacionales.

La competencia, las restricciones legales, los controles gubernamentales, el clima, el comportamiento de los consumidores y un sinnúmero de otros elementos incontrolables pueden afectar, y con frecuencia lo hacen, la culminación rentable de los buenos y acertados planes de marketing. Generalmente, el profesional del marketing no puede controlar o influir sobre estos elementos incontrolables, pero sí puede ajustarse o adaptarse a ellos de forma adecuada para obtener un resultado positivo. Lo que hace al marketing interesante es el reto de moldear los *elementos controlables* de las decisiones de marketing (producto, precio, promoción y plaza o distribución) dentro del marco de los elementos incontrolables del mercado (competencia, política, leyes, comportamiento del consumidor, nivel de tecnología y demás) de modo tal que se logren cumplir los objetivos del marketing. Aun cuando los principios y los conceptos del marketing se aplican universalmente, el ambiente dentro del cual el profesional del marketing debe implantar sus planes puede cambiar drásticamente de un país a otro o de región a región. Las principales preocupaciones del profesional del marketing internacional son las dificultades creadas por ambientes distintos.

## **Parte 1**

### **Antecedentes**

#### ***La tarea del marketing internacional***

La tarea del profesional del marketing internacional es más complicada que la del nacional porque el internacional debe tratar, por lo menos, con dos niveles de incertidumbre incontrolables en lugar de tratar con uno. La incertidumbre es creada por los elementos incontrolables de todos los ambientes empresariales, pero cada país en el que una compañía opera agrega su conjunto propio y único de elementos incontrolables. La ilustración 1-3 muestra el ambiente total de un profesional del marketing internacional. El círculo interior representa los elementos controlables que constituyen el área de decisión del profesional del marketing, el segundo círculo abarca aquellos elementos del ambiente del propio país que tienen algún efecto sobre las decisiones de operación en el extranjero, y los círculos exteriores representan los elementos del ambiente de cada mercado extranjero dentro del cual opera el profesional del marketing. Como muestran los círculos internacionales, cada mercado extranjero en el que la compañía realiza negocios puede presentar (y generalmente lo hace) problemas separados que implican algunos o todos los elementos incontrolables. Así, cuanto mayor sea el número de mercados extranjeros en el que opera una compañía, mayor será la variedad posible de elementos incontrolables del ambiente contra los cuales debe enfrentarse. Con frecuencia, una solución a un problema en el mercado del país A no puede aplicarse a un problema en el mercado del país B.

### Ilustración 1-3 La tarea del marketing internacional



#### *Elementos controlables del marketing*

El administrador de éxito elabora un programa de marketing diseñado para un ajuste óptimo a la incertidumbre del clima empresarial. El círculo interior de la ilustración 1-3 representa el área bajo control del director de marketing. Al asumir los recursos corporativos totales necesarios, el gerente de marketing mezcla el precio, el producto, la promoción y la plaza (actividades de los canales de distribución) para sacar provecho de la demanda prevista. Los elementos controlables pueden alterarse en el largo plazo y, generalmente, en el corto plazo también, para ajustarse a las condiciones cambiantes del mercado, a los gustos de los consumidores o a los objetivos corporativos.

Los círculos exteriores que rodean los elementos controlables del mercado representan los niveles de incertidumbre creados por los ambientes nacional y extranjero. A pesar de que el profesional del marketing puede combinar una mezcla de marketing a partir de elementos controlables, los elementos no controlables son precisamente eso y deben evaluarse activamente y, de ser necesario, adaptarse. El esfuerzo para adaptar la mezcla de marketing a los elementos no controlables determina el resultado final de la actividad de marketing.

#### *Elementos no controlables nacionales*

El segundo círculo de la ilustración 1-3, que representa los *elementos no controlables nacionales*, incluye elementos del país de origen que pueden tener un efecto directo en el éxito de la actividad de una empresa en el extranjero y están fuera del control inmediato del profesional del marketing: fuerzas políticas y legales, clima económico y competencia.

Una decisión política que implique una política nacional sobre asuntos internacionales, puede afectar directamente el éxito del marketing internacional de una empresa. Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos prohibió totalmente el comercio con Libia para condenar su apoyo a los ataques terroristas, impuso restricciones al comercio con Sudáfrica para protestar en contra del *apartheid* y prohibió totalmente el comercio con Irak, cuyas acciones constituyeron una amenaza para la seguridad nacional de Estados Unidos y sus aliados. En cada caso, los programas de marketing internacional de compañías estadounidenses, tales como IBM, Xerox o Hawg Heaven Bait Company fueron restringidas por causa de esas decisiones políticas, todas ellas elementos no controlables nacionales. El gobierno estadounidense puede restringir el comercio internacional por ley cuando este comercio afecte negativamente la seguridad o la economía del país o cuando se encuentre en conflicto con la política exterior estadounidense. De manera contraria, se tienen efectos positivos cuando existen cambios en la política exterior y se da un tratamiento favorable a otros

países. Éste fue el caso de Sudáfrica cuando abolió el *apartheid* y, como consecuencia, se levantó el embargo, o bien cuando el gobierno estadounidense dejó de considerar los aspectos de los derechos humanos en su política comercial para el exterior y garantizó el estatus de nación más favorecida (NMF) a China. En ambos casos, se crearon oportunidades para las compañías estadounidenses.

El clima económico nacional es otra importante variable incontrolable del país de origen que tiene efectos de largo alcance sobre la posición competitiva de una compañía en los mercados extranjeros. La capacidad para invertir en plantas e instalaciones, ya sea en mercados nacionales o extranjeros, en gran parte está en función de la vitalidad económica nacional. Generalmente es cierto que el capital tiende a fluir hacia un uso óptimo; sin embargo, debe generarse antes de que pueda movilizarse. Más aún, si las condiciones económicas internas se deterioran, pueden imponerse restricciones en contra de la inversión y compra extranjeras con el fin de fortalecer la economía nacional.

Debido a diversas razones económicas, la condición más apremiante que afectó a las empresas internacionales estadounidenses a mediados de los años ochenta fue la fuerza relativa del dólar en los mercados mundiales. Debido a que el valor del dólar estadounidense era alto comparado con la mayoría de las monedas extranjeras, los bienes estadounidenses eran caros para los compradores extranjeros. Esto dio una ventaja en precio para los competidores extranjeros al hacerse relativamente caros los productos estadounidenses y ocasionó una reducción en las ventas de exportación de ese país. Para la década de los noventa, el dólar estadounidense se había debilitado en relación con las otras monedas del mundo y las ventas de exportación se incrementaron conforme los productos estadounidenses se convirtieron en gangas para los compradores extranjeros. Por ejemplo, el ciudadano inglés que quería comprar un producto estadounidense de 15 dólares en 1984, cuando el tipo de cambio era 1 libra por 1.15 dólares, tenía que cambiar 13 libras para obtener 15 dólares. En 1997, cuando la libra británica equivalía a 1.66 dólares, ese mismo artículo de 15 dólares hubiese costado 9,03 libras al británico: 3.97 libras menos que en 1984. Desde la perspectiva estadounidense la situación en 1997 fue más favorable para la venta de sus productos que en 1984. Entonces, el valor de la moneda es otra influencia que el ambiente de la economía nacional pone en la tarea del profesional del marketing.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 1-2

### ¿Un Cheeto es un Cheeto aunque no sepa a queso?

PepsiCo, fabricante de Cheetos, anunció una alianza estratégica de un millón de dólares para producir las pequeñas frituras con sabor a queso en la provincia de Guangdong, en China. El mercado estimado para las botanas (bocadillos o tentempiés) occidentales en la provincia de Guangdong va de los 40 a los 70 millones de dólares. La provincia, con 70 millones de consumidores, representa un mercado que es un tercio del tamaño de Estados Unidos. La costumbre de comer botanas entre comidas está creciendo con rapidez junto con el ingreso disponible a medida que la economía china gana impulso y se incrementan las horas de trabajo.

Ésta es la primera vez que una marca importante de botanas se produce en China para los gustos chinos. Para adaptar los Cheetos al mercado chino, se tuvo que encontrar un nuevo sabor. El queso no es un elemento básico en la dieta china y en los grupos de enfoque el sabor a queso de los Cheetos estadounidenses no pasó la prueba. Más de 600 sabores, desde jibia asada hasta caramelo dulce, se probaron antes de establecer el de crema americana sabrosa (un sabor a palomitas de maíz con mantequilla) y el de bistec japonés zesty (un sabor de tipo teriyaki).

Pero, ¿es un Cheeto aunque no sepa a queso? “Todavía está frito, tiene forma de Cheeto y es divertido comerlo, así que sí es un Cheeto”, dice el gerente general de PepsiCo Foods International.

La presentación de Cheetos será respaldada por la televisión, publicidad impresa y promociones basadas en Chester, el felino símbolo de la marca, montando una motocicleta Harley-Davidson. Los paquetes llevarán el logotipo de Cheetos en inglés junto con los caracteres chinos *qi duo*, que significan *nueva sorpresa*.

Fuente: Adaptado de Glenn Collins, “Chinese to Get a Taste of Cheese-less Cheetos”, en *The New York Times*, 2 de septiembre de 1994, p. C4; y Glenn Collins, “Going Global Involves More Than Many U.S. Companies Think”, en *The New York Times*, 2 de enero de 1997, p. C1.

La competencia dentro del país de origen también puede tener un profundo efecto en la tarea del profesional del marketing internacional. Hasta hace poco, Eastman Kodak dominaba el mercado estadounidense de película fotográfica y podía depender del alcance de las metas de utilidades que le proveyeran de capital para invertir en mercados extranjeros. Sin tener que preocuparse por la base lucrativa de la empresa, la administración tenía el tiempo y los recursos para trazar ambiciosos programas de marketing internacional. Sin embargo, la estructura competitiva cambió cuando Fuji Photo Film se convirtió en un asombroso competidor al bajar los precios de su película en Estados Unidos y abrir una planta de 300 millones de dólares, ganando 12 por ciento el mercado estadounidense. Como resultado, Kodak tuvo que encauzar energía y recursos de regreso a Estados Unidos.<sup>7</sup> La competencia dentro del país de origen afecta tanto a los planes nacionales de una empresa como a los internacionales. Las restricciones impuestas por el ambiente interno de cada país están entrelazadas intrincadamente con las impuestas por el medio del país extranjero.

### *Elementos incontrolables extranjeros*

Además de los elementos incontrolables nacionales, una fuente significativa de incertidumbre es el número de *elementos incontrolables extranjeros* (representados en la ilustración 1-3 por los círculos exteriores). Una empresa que opera en su país de origen, indudablemente se siente cómoda al prever el clima empresarial y ajustar las decisiones empresariales a estos elementos. Sin embargo, el proceso para evaluar los elementos incontrolables en un programa de marketing internacional frecuentemente implica dosis sustanciales de impactos de índole cultural, política y económica.

Una empresa que opera en varios países extranjeros puede encontrarse ante extremos opuestos de estabilidad política, estructura de clase y clima económico (elementos críticos para las decisiones empresariales). Los trastornos dinámicos en algunos países ejemplifican aún más los problemas del cambio drástico en los climas cultural, político y económico en periodos relativamente cortos de tiempo. Un ejemplo de este punto es China, que ha pasado de un sistema legal comunista, en el cual todos los negocios se realizaban con el Estado, a un periodo de transición en tanto se desarrolla un sistema legal comercial.<sup>8</sup> En esta etapa de transición se han establecido nuevas leyes, pero aún falta que sean interpretadas por las autoridades locales, donde prevalece la confusión entre las reglas que aún están en vigor y las que ya no son aplicables. Por ejemplo, los contratos comerciales pueden realizarse con una compañía o un individuo chino sólo si es considerado “persona legal”. Ahora bien, para ser persona legal en China, la empresa o el individuo debe estar registrado como tal ante el gobierno chino. Para complicar más las cosas, las negociaciones sólo pueden realizarse con los “representantes legales” de la “persona legal” para tener la facultad de comprometer a la empresa. Así que si su empresa entabla negociaciones con una compañía o persona china, usted debe solicitar los documentos legales que establecen el derecho de hacer negocios. También deben ser consideradas las formalidades de la firma. ¿Una firma en un contrato lo hará válido o será necesario un sello tradicional chino en el documento? Incluso cuando todo se hace de forma apropiada, el gobierno puede cambiar de parecer. Coca-Cola había obtenido la aprobación de su plan para construir nuevas instalaciones para producir sus productos y satisfacer su creciente participación en el mercado chino, pero antes de que se iniciara la construcción el Parlamento chino empezó a analizar el hecho de que Coca-Cola parecía tener demasiado éxito en China,<sup>9</sup> así que las negociaciones continúan. Tales son las incertidumbres de los factores políticos y legales incontrolables de los negocios internacionales.

Los elementos más significativos en el incontrolable ambiente internacional, mostrado en los círculos exteriores en la ilustración 1-3, incluyen: 1) fuerzas políticas/legales, 2) fuerzas económicas, 3) fuerzas competitivas, 4) nivel de tecnología, 5) estructura de distribución, 6) geografía e infraestructura y 7) fuerzas culturales; esto constituye los elementos principales de incertidumbre con los que un profesional del marketing internacional debe lidiar al diseñar un programa de marketing. Aunque cada punto se analiza detalladamente en los capítulos siguientes, veamos el nivel de tecnología y las fuerzas políticas/legales para ilustrar la naturaleza de los factores incontrolables extranjeros.

El nivel de tecnología es un elemento incontrolable que a menudo puede ser malinterpretado debido a las enormes diferencias que pueden existir entre los países en desarrollo y los industrializados. Un profesional del marketing no puede dar por hecho que el concepto de mantenimiento preventivo de

<sup>7</sup> Para conocer un informe acerca de los problemas nacionales de Kodak, véase Mark Maremont y William M. Bulkeley, “Kodak’s 10000 Job Cuts May Amount to Just 8000”, en *The Wall Street Journal*, 13 de noviembre de 1997, p.A1.

<sup>8</sup> Richard Tomlinson, “A Much Criticized Legal System Takes Tentative Steps toward Reform”, en *International Herald Tribune*, 25 de noviembre de 1996, p. IV.

<sup>9</sup> Byron J. Lawler, “China: A Legal Check-list for Doing Business”, en *Trade Culture*, enero de 1996, p. 45.

maquinaria y equipo o el nivel de apoyo técnico sea el mismo en otros países que en Estados Unidos. Tal vez no haya el conocimiento técnico necesario para el soporte del producto, y el público en general quizá tampoco esté capacitado para dar mantenimiento adecuado al equipo. En tales situaciones, el profesional del marketing deberá realizar pasos adicionales para asegurarse de que se comprenda la importancia del mantenimiento rutinario y de que se lleve a cabo. Además, si el soporte técnico no está disponible, el personal local deberá recibir un entrenamiento especial o la compañía deberá proporcionar el soporte.

Una empresa debe encarar problemas políticos y legales sin importar si opera en su país de origen o en otro. Sin embargo, los problemas en el extranjero aumentan por el “estatus de extranjero” de la compañía, lo que aumenta la dificultad de evaluar y prever atinadamente el dinámico clima empresarial internacional. Existen dos dimensiones en el “estatus de extranjero” para una empresa: extranjera en el sentido de que la empresa está controlada por nacionales de otro país y por el hecho de que la cultura del país anfitrión es extraña para los administradores. El estatus de extranjero de una empresa significa que, cuando es vista por alguien externo a ella, que puede verla como una explotadora y recibir un trato perjudicado o injusto por parte de políticos y/o autoridades legales. Los activistas políticos pueden dar su apoyo a la expulsión de los “explotadores extranjeros”, a menudo con la aprobación abierta o implícita de las autoridades. El gobierno de India, por ejemplo, dio a Coca-Cola la opción de revelar su fórmula secreta o cerrar y abandonar el país. La empresa decidió irse. Cuando regresó, varios años más tarde, tuvo que enfrentar el hostigamiento y la constante interferencia de sus operaciones por parte de activistas políticos, motivados por las compañías refresqueras de la competencia.

Más aún, en una situación de política nacional los detalles y las ramificaciones de los sucesos políticos y legales con frecuencia son más transparentes que en algunos países extranjeros. Por ejemplo, mientras en Estados Unidos se establecen ciertos procedimientos y procesos legales a los que cada parte en disputa tiene acceso, en otros países tal vez aún se estén desarrollando.

En Rusia y en China, puede prevalecer la corrupción, puede ser que los extranjeros reciban un trato injusto o que las leyes sean tan diferentes a las de su país de origen que ellos las malinterpreten. El hecho es que una compañía extranjera es extranjera y, por ello, estará siempre sujeta a los caprichos políticos del gobierno en un grado mucho mayor que las empresas nacionales.

Las fuerzas políticas/legales y el nivel de tecnología son sólo dos de los elementos incontrolables que se analizarán en capítulos subsiguientes. La incertidumbre de diferentes ambientes empresariales extranjeros crea la necesidad de un estudio profundo del ambiente operativo dentro de cada nuevo país. Con frecuencia se dan soluciones diferentes a tareas de marketing fundamentalmente idénticas debido en general al resultado de cambios en el ambiente del mercado. Así, una estrategia exitosa en un país puede no ser eficaz en otro, debido a las diferencias en el clima político, en las etapas de desarrollo económico, en el nivel de tecnología o en otra variación cultural.

### *Necesidad de ajustarse al ambiente*

Para ajustar y adaptar un programa de marketing para mercados extranjeros, los profesionales del marketing deben ser capaces de interpretar efectivamente la influencia y la repercusión de cada uno de los elementos incontrolables del ambiente sobre el plan de marketing para cada mercado extranjero en el que espera realizar negocio. En un sentido amplio, los elementos incontrolables constituyen la cultura; la dificultad con la que se enfrenta la empresa para ajustarse a la cultura (es decir, a los elementos incontrolables del mercado) radica en reconocer su repercusión. En un mercado nacional, la reacción ante gran parte de los efectos de los elementos incontrolables (culturales) sobre las actividades de la empresa es automática; las diversas influencias culturales que llenan nuestras vidas son simplemente una parte de nuestra historia, y reaccionamos de manera aceptable para nuestra sociedad sin pensar sobre ello debido a que respondemos culturalmente a nuestro ambiente. Las experiencias que hemos ganado a través de la vida se han convertido en una segunda naturaleza y sirven como base para nuestro comportamiento.

La tarea del ajuste cultural es, tal vez, la más ardua e importante que afrontan las empresas internacionales; deben ajustar sus esfuerzos de marketing a culturas con las que no están armonizadas. Al tratar con mercados desconocidos, las empresas deben estar conscientes de los marcos de referencia que están utilizando al tomar decisiones o al evaluar el potencial del mercado porque los juicios se derivan de la experiencia, que es el resultado del proceso del aprendizaje cultural. Una vez establecido, el marco de referencia se convierte en un factor importante para determinar o modificar la reacción de una empresa ante diversas situaciones (sociales y hasta no sociales), especialmente si carecen de la experiencia o del conocimiento de su comportamiento habitual.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 1-3

### Así que, José Antonio Martínez de García, ¿es usted el señor Martínez o el señor García?

En Estados Unidos, el trato entre personas por el primer nombre se establece rápidamente. En algunos países, sin embargo, hacerlo así puede parecer grosero, si no es que rudo. La mejor política es usar el apellido con un título apropiado y respetuoso hasta que la otra persona específicamente pida que se haga de modo distinto. Pero el problema no acaba allí, pues el apellido “apropiado” puede variar entre diferentes culturas.

En Brasil y Portugal, lo común es dirigirse a las personas por su nombre de pila, junto con el título apropiado o simplemente “señor”, así que Manuel Santos es “el señor Manuel”. En España y en los países de herencia española de América Latina, es común usar dos apellidos: los apellidos de las familias paterna y materna. El apellido paterno es el que se usa. En general, es el primer apellido mientras que el apellido materno es el último, así que José Antonio Martínez de García es “el señor Martínez”. En la comunicación escrita pueden usarse ambos apellidos, pero en la comunicación verbal sólo se usa el paterno.

En China, el orden de los nombres es exactamente el contrario que en Estados Unidos: apellido, segundo nombre y primer nombre. Entonces, en el nombre Chang Wu Jiang, Chang es el apellido, Wu es un segundo nombre y Jiang es el primer nombre. Allí uno se dirige a la persona con un título más el apellido, es decir, “señor Chang”. Dirigirse a él como “señor Jiang” sería llamarlo por su primer nombre, lo que podría parecer demasiado informal. El problema en China es aún más complicado por el hecho de que existen muy pocos apellidos. Hay sólo 438 apellidos chinos, los más comunes son Wang, Zhang y Li; 10 por ciento de la población total (más de 100 millones) se apellida Zhang; 60 por ciento sólo tiene 19 apellidos; 90 por ciento sólo tiene 100 apellidos. Los propios chinos generalmente se llaman entre sí por el apellido y un título apropiado o por ambos: el apellido y los nombres completos, con el apellido familiar primero. La razón obvia para esta costumbre es que les ayuda a distinguir a los Wang, Zhang y Li entre sí.

Fuentes: Adaptado de Lennie Copeland y Lewis Griggs, *Going International* (Nueva York: Random House, 1985), p.158; y Wayne A. Conaway y Terri Morrison, “What’s in a Name?”, en *Industry Week*, 23 de septiembre de 1997, p. 31.

Cuando un profesional del marketing opera en otras culturas, los intentos del marketing pueden fallar debido a respuestas inconscientes basadas en marcos de referencia aceptables dentro de la cultura propia pero inaceptables en ambientes diferentes. A menos que se realicen esfuerzos especiales para determinar los significados culturales locales para cada mercado, el profesional del marketing probablemente descuidará el significado de ciertos comportamientos o actividades y seguirá con planes que darán como resultado una respuesta negativa o no deseada.

Por ejemplo, un occidental debe aprender que el blanco es un símbolo de luto en algunas partes de Asia, lo que es bastante distinto del blanco que se utiliza en la cultura occidental para los vestidos de novia. Del mismo modo, la noción de tiempo estadounidense no se relaciona culturalmente con la idea de tiempo de los latinoamericanos. Es necesario aprender estas diferencias para evitar malentendidos que puedan conducir a fracasos de marketing. Tal fracaso ocurrió en una situación en que la ignorancia condujo a una publicidad ineficaz por parte de una empresa estadounidense, y un segundo malentendido condujo a una pérdida de ventas cuando un ejecutivo de ventas estadounidense malinterpretó un “largo periodo de espera” afuera de la oficina de un cliente latinoamericano. Un malentendido transcultural también puede darse cuando un simple gesto de la mano tiene diferentes significados en diferentes partes del mundo. Cuando se quiere decir con la mano que algo está muy bien, la mayoría de las personas en Estados Unidos levanta la mano y hace un círculo con los dedos pulgar e índice. Sin embargo, este mismo gesto significa “cero” o “sin valor” para los franceses, “dinero” para los japoneses y un insulto sexual en Cerdeña y Grecia. Un presidente de Estados Unidos envió un mensaje equivocado a unos manifestantes australianos cuando levantó los dedos índice y medio con el dorso de la mano, tratando de mostrar el signo de la “victoria”, no sabía que en Australia el mismo gesto con la mano es equivalente a levantar el dedo medio en Estados Unidos.

Para evitar tales errores, la empresa extranjera debe ser consciente del principio del *relativismo del marketing*, esto es, que las estrategias y los juicios de marketing se basan en la experiencia y cada profesional del marketing interpreta la experiencia en términos de su propia cultura. Llevamos al mercado, ya sea nacional o en el extranjero, marcos de referencia desarrollados a partir de experiencias pasadas que determinan o modifican nuestras reacciones ante las situaciones que afrontamos.

El condicionamiento cultural es como un *iceberg*: no somos conscientes de nueve partes de diez. En cualquier estudio de los sistemas de mercado de diferentes pueblos, deben incluirse sus estructuras políticas, económicas, religiosas y otros elementos culturales; las empresas extranjeras deben cuidarse constantemente de no medir y evaluar los mercados con los valores y suposiciones de sus propias culturas, también deben tomar medidas específicas para volverse conscientes de la referencia cultural del país de origen en sus análisis y toma de decisiones.

### **Criterio de autorreferencia: un obstáculo**

La clave para lograr un marketing internacional exitoso es adaptarse a las diferencias de ambiente entre un mercado y otro. La adaptación es un esfuerzo consciente por parte del profesional del marketing internacional para prever las influencias tanto de los ambientes incontrolables nacionales como extranjeros sobre la mezcla de marketing para atenuar los efectos.

El obstáculo principal para tener éxito en el marketing internacional es el criterio de *autorreferencia* (CAR) de cada persona en la toma de decisiones; esto es, una referencia inconsciente de nuestros propios valores culturales, experiencias y conocimientos, como base de nuestras decisiones. El CAR obstaculiza la capacidad para evaluar un mercado extranjero en su justa dimensión.

Cuando nos enfrentamos a un conjunto de hechos, reaccionamos espontáneamente sobre la base del conocimiento asimilado a través de nuestra vida: un conocimiento que es producto de la historia de nuestra cultura. Rara vez nos detenemos a pensar en la reacción, simplemente reaccionamos. Así, cuando nos enfrentamos con un problema dentro de otra cultura, la tendencia es reaccionar instintivamente y referirnos a nuestro CAR en busca de una solución. Sin embargo, nuestra reacción está basada en los significados, valores, símbolos y comportamientos pertinentes de nuestra propia cultura, que en general son distintos de los de la cultura extranjera. Con frecuencia, tales decisiones no son válidas.

Para ejemplificar el efecto del CAR, considere los malentendidos que pueden ocurrir respecto del espacio personal entre individuos de culturas distintas. En Estados Unidos, las personas sin parentesco mantienen cierta distancia física entre ellos y los demás cuando hablan o se encuentran en grupos. No piensan conscientemente en esa distancia; simplemente, sin pensarlo, saben que se sienten bien. Cuando alguien está muy cerca o muy lejos, se sienten incómodos y se alejan o se acercan a esa persona para ajustar la distancia: están confiando en su CAR. En algunas culturas, la distancia aceptable entre los individuos es sustancialmente menor que la que es cómoda para las personas de Estados Unidos. Cuando los estadounidenses, sin ser conscientes de la distancia aceptable en otras culturas, sienten que los extranjeros se acercan demasiado a ellos, reaccionan inconscientemente echándose para atrás, recuperando así la distancia apropiada (es decir, apropiada en el estándar estadounidense), el resultado es confuso para ambas partes. Los estadounidenses suponen que los extranjeros son agresivos, al mismo tiempo que los extranjeros suponen que los estadounidenses son poco amistosos y que mantienen su distancia. Ambos reaccionan con los valores de su propio CAR, convirtiéndose en víctimas de un malentendido cultural.

El criterio de autorreferencia propio puede impedir que se tome conciencia de que existen diferencias culturales o que se reconozca la importancia de tales diferencias. Así, o se falla en reconocer la necesidad de tomar una acción, o se descalifican las diferencias culturales que existen entre países o se reacciona ante una situación de manera ofensiva para los anfitriones. Un error común cometido por los estadounidenses es el no aceptar comida o bebida cuando se les ofrece. En Estados Unidos, una negativa cortés es aceptable, pero en Asia o en el Medio Oriente, un anfitrión se ofende si se rechaza su hospitalidad. No se tiene que comer o beber mucho, pero sí aceptar el ofrecimiento de hospitalidad. Entender y tratar con el criterio de autorreferencia son dos de las facetas más importantes en el marketing internacional.

El CAR puede influir en una evaluación de la idoneidad de una mezcla de marketing diseñada nacionalmente para un mercado extranjero. Si las empresas estadounidenses no son conscientes, pueden evaluar una mezcla de marketing con experiencias estadounidenses (es decir, con su CAR) sin apreciar cabalmente las diferencias culturales que requieren una adaptación. Esso, el nombre de marca de gasolina, un nombre con éxito en Estados Unidos, puede parecer bastante inofensivo en muchos países; sin embargo, en Japón el nombre fonéticamente significa “automóvil ahogado”; una imagen indeseable para la gasolina. Otro ejemplo es “Pet” en Pet Milk. El nombre se ha utilizado durante décadas; pero en Francia la palabra PET significa, entre otras cosas, flatulencia; de nuevo, una imagen indeseable para leche enlatada. Estos dos ejemplos de equivocaciones reales cometidas por importantes compañías se suscitaron por confiar en su CAR al tomar una decisión. En la cultura estadounidense, el CAR de una persona no representaría un problema, ya sea con Esso o Pet; pero en el marketing internacional confiar en el CAR propio puede producir un programa de marketing mal adaptado, que finalmente fracase.

Cuando los profesionales del marketing se toman el tiempo necesario para ver más allá de sus propios CAR, los resultados pueden ser más positivos. Un fabricante inglés de bizcochos (galletas de chocolate en Estados Unidos) ignorando su propio CAR, supo que debía empaquetar sus galletas de diferente manera para adaptarlas al mercado japonés. Así, en Japón, las galletas de chocolate McVitie se envuelven de manera individual, se empaquetan en cajas de cartón y su precio es tres veces más alto que en el Reino Unido; las galletas se usan como regalo, por lo cual deben parecer y percibirse como algo especial.<sup>10</sup> Al apreciar lo especial de sus mercados, Unilever reformuló y reempacó su detergente para Brasil. Primero, la escasez de lavadoras automáticas entre los brasileños pobres hace necesaria una fórmula sencilla de jabón. Luego, debido a que la gente lava sus prendas en los ríos, el detergente se empaqueta en plástico en lugar de papel, para que no se moje. Finalmente, los brasileños pobres son conscientes del precio y compran en pequeñas cantidades, por ello el jabón se empaqueta en envases pequeños y de bajo precio.<sup>11</sup> Incluso McDonald's modificó su Big Mac en India donde se le conoce como "Maharaja Mac". Esta hamburguesa contiene dos croquetas de carne de carnero, pues para la mayoría de los hindúes las vacas son sagradas y no pueden comer su carne.<sup>12</sup> En cada uno de los ejemplos anteriores, los profesionales del marketing impidieron que sus propios CAR fueran los fundamentos de sus decisiones, ninguno de los cambios se hubiera hecho realidad sobre la base de su experiencia en el mercado de su país.

La manera más eficaz de controlar la influencia del CAR es reconocer su existencia en nuestro comportamiento. A pesar de que es casi imposible que alguien aprenda cada cultura a fondo y sea consciente de cada diferencia importante, el ser conscientes de la importancia de ser sensibles a las diferencias y preguntar cómo se hacen los negocios en otras culturas puede evitar muchas de las posibles equivocaciones en el marketing internacional. Hacer la pregunta apropiada ayudó a Vicks Company a evitar un error de marketing en Alemania. Esta empresa descubrió que, en alemán, "Vicks" suena como la palabra vulgar equivalente a coito, así que cambió el nombre a "Wicks" antes de lanzar el producto.<sup>13</sup>

Tome conciencia también de que no todas las actividades dentro de un programa de marketing varían de un país a otro; de hecho, probablemente existen más similitudes que diferencias. Por ejemplo, las galletas de chocolate McVitie, ya mencionadas, se venden en Estados Unidos en el mismo empaque que en el Reino Unido. Tales similitudes pueden conducir al profesional del marketing hacia un falso sentido de aparente igualdad; esta apreciación, junto con nuestro CAR, es frecuentemente la causa de los problemas del marketing internacional. Las similitudes no detectadas no causan problemas; sin embargo, la diferencia no detectada puede producir un fracaso de marketing.

Para evitar errores al tomar decisiones empresariales, es necesario hacer un análisis transcultural que aísle las influencias del CAR. Se sugieren los siguientes pasos como un marco para realizar el análisis.

*Paso 1:* Defina el problema u objetivo empresarial mediante rasgos culturales, hábitos o normas del país de origen.

*Paso 2:* Defina el problema u objetivo empresarial mediante rasgos culturales, hábitos o normas del país extranjero. No haga juicios de valor.

*Paso 3:*-Aísle la influencia del CAR presente en la problemática y examínela cuidadosamente para ver cómo complica el problema.

*Paso 4:* Redefina el problema sin la influencia del CAR y resuelva la situación óptima para el objetivo empresarial.<sup>14</sup>

Este enfoque requiere de un entendimiento de la cultura de cada mercado extranjero, así como de la cultura propia. Sorprendentemente, entender la cultura propia puede requerir un estudio adicional debido a que buena parte de la influencia cultural sobre el comportamiento del mercado permanece en un nivel subconsciente y no está claramente definido.

---

<sup>10</sup> Alison Maitland, "Across the Frontiers", en *Financial Times*, 24 de octubre de 1996, p.14.

<sup>11</sup> Bill Britt, "Unilever Tests Small Sizes", *Advertising Age International*, marzo de 1997, p. 1-3.

<sup>12</sup> "Globalización", *Across the Board*, febrero de 1997, p.5.

<sup>13</sup> David A. Ricks, *Blunders in International Business* (Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers, 1993), p. 43.

<sup>14</sup> James A. Lee, "Cultural Analysis in Overseas Operations", en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1966, pp. 106-111.

## **Del siglo XX al siglo XXI**

En ningún momento de la historia económica moderna los países han sido tan interdependientes económicamente, ni han existido mayores oportunidades para el comercio internacional ni ha existido el potencial para incrementar la demanda existente como en la última década del siglo XX. En los noventa años precedentes el desarrollo económico mundial fue errático.

La primera mitad del siglo XX se caracterizó por una importante depresión económica mundial que ocurrió entre dos guerras mundiales que destruyeron la mayor parte del mundo industrializado. La última mitad del siglo, aunque libre de una guerra mundial, se caracterizó por las luchas entre los países que adoptaron el enfoque del marxismo socialista y aquellos que seguían un enfoque capitalista democrático para el desarrollo económico. Como resultado de esta división ideológica, se rompieron los modelos de comercio tradicional.

Después de la Segunda Guerra Mundial y con el fin de detener la expansión del comunismo, Estados Unidos se propuso infundir el ideal del capitalismo por todas partes del mundo donde fuera posible. El Plan Marshall<sup>15</sup> para ayudar a la reconstrucción de Europa, la asistencia de desarrollo financiero e industrial para reconstruir Japón y los fondos canalizados a través de la Agency for International Development y otros grupos formados para alentar el crecimiento económico en los países subdesarrollados, se utilizaron para crear una economía mundial fuerte. La disolución de los poderes coloniales creó una gran cantidad de países nuevos en Asia y África. Con el esfuerzo de estos países por ganar la independencia económica y la asistencia financiera que les ofreció Estados Unidos, la mayoría de las economías no comunistas del mundo crecieron y se crearon nuevos mercados.

Los beneficios de la asistencia económica al exterior que otorgó Estados Unidos fluyeron en ambas direcciones. Por cada dólar que Estados Unidos invertía en el desarrollo económico y la reconstrucción de otros países después de la Segunda Guerra Mundial, regresaban cientos de dólares en forma de compra de productos agrícolas, bienes manufacturados y servicios estadounidenses. Esta demanda extranjera creada por el Plan Marshall y otros programas fue importante para la economía de Estados Unidos, pues la enorme base de manufactura construida para abastecerse en la Segunda Guerra Mundial y el excedente de mano de obra de los militares que regresaron crearon una capacidad, mucho mayor que las necesidades domésticas. La gran expansión económica y el incrementado estándar de vida que Estados Unidos experimentó después de la Segunda Guerra Mundial fueron impulsados por el intento de cumplir con la demanda nacional y cumplir también con la demanda creada por la reconstrucción de los países de Europa Oriental y Asia desgarrados por las guerras. En concreto, Estados Unidos ayudó a hacer más fuerte la economía mundial, lo cual dio capacidad a los otros países para comprar más productos estadounidenses.

Además de la asistencia económica estadounidense, un movimiento hacia la cooperación internacional entre las naciones comerciantes se manifestó en la negociación del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT). El comercio internacional se había pulverizado hasta interrumpirse después de la Primera Guerra Mundial, cuando las naciones siguieron el ejemplo de Estados Unidos que promulgó la Ley Smoot-Hawley (1930) la cual incrementó los aranceles promedio estadounidenses en más de 20 000 productos importados en niveles que excedían 60 por ciento. Como represalia, 60 países levantaron altas barreras arancelarias, lo cual detuvo el comercio internacional, junto con la mayoría de las economías. Una gran recesión a nivel mundial lanzó a las economías del mundo a la Gran Depresión cuando el comercio se secó por completo como resultado de estas tarifas y cuando otras barreras comerciales se elevaron a niveles intolerables.

Con la determinación de evitar que se repitiera el desastre económico que se dio después de la Primera Guerra Mundial, los líderes mundiales crearon el GATT, Un foro para que los países miembros negociaran reducciones de aranceles y otras barreras del comercio. Este foro probó su éxito en el logro de sus objetivos. Con la ratificación de los acuerdos de la Ronda de Uruguay, el GATT se convirtió en parte de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y sus 117 miembros originales entraron en una nueva era de libre comercio.

### ***El comercio mundial y las multinacionales estadounidenses***

---

<sup>15</sup> Para leer más acerca del Plan Marshall véase Martín Walker, “George Marshall: His Plan Helped Save Europe”, en Europe, abril de 1997, p. 22. La tabla de contenido por artículos de la revista Europe se puede consultar en el sitio web <http://www.eurunion.org/magazine/index.htm>.

El rápido crecimiento de las economías desgarradas por la guerra y de los países previamente subdesarrollados, junto con una cooperación y asistencia económicas a gran escala, condujeron a nuevas oportunidades de marketing global. El alza de los estándares de vida y la mayor amplitud de los mercados industriales y de consumidores en el exterior crearon oportunidades para que las empresas estadounidenses expandieran las exportaciones y las inversiones en todo el mundo. Durante los años cincuenta, muchas empresas de Estados Unidos que nunca antes habían operado fuera de su país comenzaron a exportar y otras realizaron inversiones significativas en marketing y en plantas productivas en el extranjero.

Al final de los años sesenta, las corporaciones multinacionales estadounidenses (cmF,) afrontaban importantes retos en dos frentes: la inversión directa en otros países y los mercados de exportación. Las grandes inversiones de las empresas estadounidenses en Europa y América Latina aumentaron la preocupación de estos países por el dominio creciente de las multinacionales estadounidenses. La reacción en los países latinoamericanos fue expropiar inversiones directas estadounidenses o forzar a las compañías a vender el control de sus intereses a nacionales. En Europa, este temor se manifestó mediante una fuerte exigencia pública para limitar la inversión extranjera. La preocupación de que “Gran Bretaña se convirtiera en un satélite en el que podría existir manufactura pero no determinación de políticas” llevó a la creación de directrices específicas aplicables a las inversiones conjuntas entre compañías británicas y estadounidenses. En la Comunidad Europea se rechazó a las multinacionales estadounidenses con medios que iban desde el fuerte control sobre las inversiones conjuntas propuestas y regulaciones que se referían a las adquisiciones estadounidenses de empresas europeas, hasta fuertes leyes proteccionistas.

La amenaza que sintieron los europeos se expresó muy bien en el popular libro *The American Challenge*, publicado en 1968, en el que el autor francés, J. J. Servan-Schreiber, escribió:

De aquí a quince años, es muy posible que la tercera potencia industrial en el mundo, sólo después de Estados Unidos y Rusia, no sea Europa sino la industria estadounidense en Europa. Actualmente, en el noveno año del Mercado Común, este mercado europeo es básicamente estadounidense en cuanto su organización.<sup>16</sup>

La predicción de Servan-Schreiber no se hizo realidad por múltiples razones, pero una de las más importantes fue que las corporaciones multinacionales estadounidenses tuvieron que enfrentarse con un resurgimiento de la competencia en todas partes del mundo. El crecimiento económico mundial y la reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial hicieron surgir la competencia que amenazó la supremacía de la industria estadounidense. La competencia surgió en todos los frentes: Japón, Alemania, la mayor parte del mundo industrializado y muchos países en vías de desarrollo competían por cubrir la demanda en sus propios países y buscaban, asimismo, mercados mundiales. Países que anteriormente fueron clasificados como menos desarrollados, se reclasificaron como países recientemente industrializados (NICs). Estos países, como Brasil, México, Corea del Sur, Taiwán, Singapur y Hong Kong experimentaron una industrialización rápida en ramas específicas y se volvieron competidores mundiales agresivos en el acero, en la construcción de barcos, equipos electrónicos, automóviles, aeronaves ligeras, zapatos, industria textil, ropa y otros. Además de los países recientemente industrializados, los países en desarrollo, como Venezuela, Chile y Bangladesh establecieron empresas propiedad del Estado (EPE) que operan en otros países. Una empresa de propiedad estatal de Venezuela tiene una subsidiaria en Puerto Rico que produce lonas, cosméticos, sillas y cierres- existen también empresas chilenas y Colombianas en Puerto Rico; hay una compañía venezolana de agroindustria en el estado de Georgia, Estados Unidos, y Bangladesh, el sexto mayor exportador de prendas de vestir a Estados Unidos, es propietario de una compañía de colchones también en Georgia.

En pocas palabras, el poder y el potencial económico se distribuyeron de manera más uniforme entre los países de lo que previó Servan-Schreiber, cuando advertía a Europa sobre el dominio multinacional estadounidense. Por el contrario, Estados Unidos comparte ahora su posición en el mercado mundial con otros países. Por ejemplo, en 1950 Estados Unidos representaba 39 por ciento del producto nacional bruto (PNB) en el mundo, pero para 1995 representaba 26 por ciento. En 1953, Estados Unidos contabilizaba 45 por ciento de la producción fabril mundial, pero para 1990, era 22 por ciento.<sup>17</sup> En ese intervalo, sin embargo, el PNB global era mucho más grande, al igual que la producción fabril mundial; es decir, todos los países compartían un pastel económico mucho más grande. Este cambio se reflejó también en el crecimiento de las corporaciones multinacionales de otros países. La ilustración 2-2 muestra el drástico cambio ocurrido entre 1963 y 1996. En 1963, Estados Unidos tenía 67 de las corporaciones industriales más grandes del

<sup>16</sup> J.J. Servan-Schreiber, *The American Challenge* (Nueva York: Atheneum Publishers. 1968), p. 3.

<sup>17</sup> Peter Beinart, “The False Promise of Globalization”. en *The New Republic*, 20 de octubre de 1997, p. 21.

mundo; ese número se redujo a 24 en 1996, en tanto que Japón pasaba de tener tres de las más grandes a 29 y Corea del Sur de ninguna a cuatro.

**Ilustración 2-2. La nacionalidad de las 100 corporaciones industriales más grandes del mundo (por país de origen)**

	1963	1979	1984	1990	1993	1995	1996
Estados Unidos	67	47	47	33	32	24	24
Alemania	13	13	8	12	14	14	13
Gran Bretaña	7	7	5	6	4	1	2
Francia	4	11	5	10	6	12	13
Japón	3	7	12	18	23	37	29
Italia	2	3	3	4	4	3	4
Países Bajos-Reino Unido	2	2	2	2	2	2	2
Países Bajos	1	3	1	1	1	2	2
Suiza	1	1	2	3	3	3	5
Argentina	--	-	1	-	-	-	-
Bélgica	--	1	1	1	-	-	-
Brasil	--	1	-	1	1	-	-
Canadá	--	2	3	-	-	-	-
India	--	-	1	-	-	-	-
Kuwait	--	-	1	-	-	-	-
México	-	1	1	1	1	-	1
Venezuela	-	1	1	1	1	-	1
Corea del Sur	-	-	4	2	4	2	4
Suecia	-	-	1	2	1	-	-
Sudáfrica	-	-	1	1	-	-	-
España	-	-	-	2	2	-	-
Turquía	-	-	-	-	1	-	-

Fuente: Adaptado de "The World's 500 Largest Industrial Corporations", en Fortune, 4 de agosto de 1997, pp. F2-F3. © 1994 Time Inc. Todos los derechos reservados.

La balanza comercial, otra dimensión del poder económico mundial, reflejó el cambio del papel de Estados Unidos en el comercio mundial. Entre 1888 y 1971. Estados Unidos vendió más a otros países de lo que compró de ellos; es decir, Estados Unidos tenía una balanza comercial favorable. Para 1971, sin embargo, Estados Unidos tenía ya un déficit comercial de 2 mil millones de dólares, que creció de manera uniforme hasta alcanzar los 160.3 mil millones de dólares en 1987. Después de eso, el déficit comercial disminuyó a 74.1 mil millones de dólares y en 1991 volvió a incrementarse hasta alcanzar en 1996, 148.2 mil millones de dólares. (Véase la ilustración 2-3.)

Las importaciones de petróleo y otros productos derivados del mismo explican una parte sustancial del déficit, pero la demanda de automóviles, equipos electrónicos, ropa, hornos de microondas y otros productos de consumo continúan aumentando el déficit. Entre 1971 y 1991, la participación de las compañías estadounidenses en el mercado de televisores a color de ese país cayó de 90 por ciento a 10 por ciento, en máquinas herramienta de 100 por ciento a casi 35 por ciento, y en las videograbadoras del 10 por ciento a 1 por ciento. Es irónico que los problemas económicos con los que se enfrenta Estados Unidos al finalizar el siglo XX sean, en parte, prueba del éxito de los programas de asistencia económica estadounidense. Los países que más se beneficiaron son los competidores con los que las empresas estadounidense se enfrentan ahora en todos los mercados alrededor del mundo, incluyendo el propio mercado en Estados Unidos.

Esta fuerte competencia para las empresas estadounidenses genera cuestionamientos similares a aquellos que se escuchaban en Europa hace dos décadas: cómo mantener la fuerza competitiva de las empresas estadounidenses para evitar el dominio del mercado interno por parte de las multinacionales extranjeras e impedir así la compra en Estados Unidos. En los años ochenta, Estados Unidos vio cómo su posición competitiva en bienes de capital como computadoras y maquinaria se erosionaba rápidamente. De 1983 a 1987, casi 70 por ciento del crecimiento del déficit comercial de mercancías provenía de los bienes de capital y automóviles. Al mismo tiempo, éstas eran en Estados Unidos industrias de altos sueldos y altamente especializadas. Así la industria estadounidense recibió un llamado para despertar y respondió reestructurando sus industrias, en esencia, "logrando poco y malo". Para mediados de los años noventa, Estados Unidos era

autosuficiente en bienes de capital. Más aún, empezó exportando productos de tecnología avanzada como aeronaves y equipo de alta tecnología que produjeron un superávit de 26 mil millones de dólares en tales bienes en 1996.

Entre los cuestionamientos más importantes que se han suscitado están aquellos que tienen que ver con la habilidad de las empresas estadounidenses para competir en los mercados extranjeros y la justicia de las políticas internacionales de comercio en algunos países. Las fricciones comerciales se movieron alrededor de las ventas japonesas de automóviles y aparatos electrónicos en Estados Unidos, y de las prácticas comerciales restrictivas de Japón.<sup>18</sup> Estados Unidos, un fuerte defensor del libre comercio, enfrentó el dilema de cómo alentar a los socios comerciales para corresponder con un acceso abierto a sus mercados sin provocar un mayor proteccionismo.<sup>19</sup> Además de presionar exitosamente a Japón para que abriera sus mercados a determinados tipos de comercio e inversión,<sup>20</sup> Estados Unidos era una fuerza conductora detrás del establecimiento de la OMC. Es demasiado temprano para decir cuán exitosa será esta organización, aunque las primeras señales indican que está progresando al llevar a los países a disminuir las restricciones comerciales y ayudar así a igualar los desequilibrios comerciales.

En la última década del siglo XX ocurrieron profundos cambios en la manera de hacer negocios, lo cual repercutirá en las próximas décadas. La integración final de los países de la Unión Europea, la creación del TLC y la rápida evolución del APEC son sólo dos incisos de bloques comerciales globales que, consideran muchos expertos, dominarán los patrones comerciales del futuro. Con el regreso de Hong Kong en 1997 y Macao en 2000 a China, Asia en su totalidad será controlada y manejada por primera vez en 400 años por los asiáticos.<sup>21</sup> Durante las décadas que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, Occidente estableció los modelos comerciales, pero la pujante Asia se convirtió en una fuerza importante, si no es que la más importante.<sup>22</sup>

### ***La primera década del siglo XXI y más allá***

Las tendencias iniciadas en la última década del siglo XX cambiarán los modelos comerciales en los años por venir. Las economías del mundo industrializado han empezado a madurar y las tasas de crecimiento serán más modestas en el futuro de lo que han sido en los últimos 20 años. La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) estima que las economías de sus países miembros crecerán aproximadamente un 3 por ciento anual durante los próximos 25 años, la misma proporción que en los últimos 25 años. Por otro lado, las economías del mundo en vías de desarrollo crecerán a tasas sin precedente: de una tasa anual de 4.5 por ciento en el último cuarto del siglo a una tasa de 6.7 para los próximos 25 años.<sup>23</sup> Su participación en la producción mundial crecerá de aproximadamente un sexto a casi un tercio por encima del mismo periodo. El Banco Mundial estima que la participación en el comercio mundial de cinco países: Brasil, China, India, Indonesia y Rusia, la cual es apenas de un tercio de lo que es la participación en el comercio mundial de la Unión Europea, será, en el 2020, 50 por ciento más alta que la de la Unión Europea.<sup>24</sup> Como consecuencia, habrá un cambio definitivo en el poder económico y en la influencia, alejándose de los países industrializados –Japón, Estados Unidos y la Unión Europea– hacia los países en Latinoamérica, Europa Oriental, Asia y África.

---

<sup>18</sup> Michael J. Mandel, “Why This Trade Gap Isn’t So Terrifying”, en *Business Week*, 2 de junio de 1997, p. 38.

<sup>19</sup> Arthur J. Alexander, “U. S. Direct Investment in Japan; Another Dimension of Economic Ties”, en *JEIReport*, 2 de mayo de 1997, p. 46.

<sup>20</sup> Japón subió del noveno lugar en 1980 al cuarto en 1995 como meta de la inversión directa estadounidense.

<sup>21</sup> John Naisbitt, “At Last-Asia for the Asians”, en *Across the Board*, abril de 1997, p. 13.

<sup>22</sup> Para conocer un libro inquietante acerca de cómo se establece Estados Unidos como potencia mundial, véase Donald W. White, *The American Century* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1997).

<sup>23</sup> Olivier Bouin y, David O’Connor, “The World Economy in 2020”, en *OECD Observer*, 18 de agosto de 1997, p. 9. Información acerca de la (OCDE POR SUS SIGLAS EN INGLÉS), además de artículos del *OCDE Observer*, puede encontrarse en <http://www.oecd-org/>.

<sup>24</sup> “World Bank ‘Says c/Big Five’ Could Re-draw Global Economic Map over Next 25 Years”, en *The World Bank Group*, septiembre de 1997, News Release núm. 98/1454, [www.worldbank.org/](http://www.worldbank.org/).

Ilustración 2-3 Cuenta corriente de Estados Unidos según sus principales componentes, 1983-1996 (miles de millones de dólares)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
1. Comercio de mercancía										
a. Exportaciones	\$249.6	\$319.9	\$362.1	\$389.3	\$416.9	\$440.4	\$456.9	\$502.5	\$575.9	\$612.1
b. Importaciones	409.9	446.4	477.4	498.3	491.0	536.5	589.4	668.6	749.4	803.2
c. Balance	<u>-160.3</u>	<u>-126.5</u>	<u>-115.2</u>	<u>-109.0</u>	<u>-74.1</u>	<u>-96.1</u>	<u>-132.5</u>	<u>-166.1</u>	<u>-173.5</u>	<u>-191.2</u>
2. Servicios empresariales										
a. Exportaciones	59.4	69.1	116.5	136.6	153.7	164.4	174.5	193.8	205.1	231.2
b. Importaciones	58.0	63.2	86.9	98.7	101.6	104.4	112.7	125.9	129.6	143.1
c. Balance	<u>+1.4</u>	<u>+5.9</u>	<u>+29.6</u>	<u>+37.9</u>	<u>+52.1</u>	<u>+60.0</u>	<u>+61.8</u>	<u>+67.9</u>	<u>+75.5</u>	<u>+88.1</u>
3. Otros bienes y servicios										
a. Exportaciones	12.0	10.6	10.3	10.6	9.5	12.2	10.3	5.0	5.5	5.5
b. Importaciones	15.8	16.2	15.0	18.3	16.0	16.5	15.3	13.0	12.6	13.5
c. Balance	<u>-3.8</u>	<u>-5.6</u>	<u>-4.7</u>	<u>-7.7</u>	<u>-6.5</u>	<u>-4.3</u>	<u>-5.0</u>	<u>-8.0</u>	<u>-7.1</u>	<u>-8.0</u>
4. Ingreso por inversión internacional										
a. Ingresos	103.8	108.2	152.5	160.3	136.9	114.4	113.9	137.6	182.6	206.4
b. Pagos	83.4	105.6	138.9	139.6	122.1	109.9	109.9	147.0	190.7	203.6
c. Balance	<u>+20.4</u>	<u>+2.6</u>	<u>+13.6</u>	<u>+20.7</u>	<u>+14.8</u>	<u>+4.5</u>	<u>+4.0</u>	<u>-9.4</u>	<u>-8.1</u>	<u>+2.8</u>
5. Total de bienes y servicios										
a. Exportaciones	424.8	507.8	641.4	696.8	717.0	731.4	755.6	838.9	980.1	1 055.2
b. Importaciones	565.3	629.6	718.2	754.9	730.7	767.3	827.3	954.5	1 107.5	1 163.5
c. Balance	<u>-140.5</u>	<u>-121.8</u>	<u>-76.7</u>	<u>-58.1</u>	<u>-13.7</u>	<u>-35.9</u>	<u>-71.7</u>	<u>-115.6</u>	<u>-113.2</u>	<u>-108.2</u>
6. Transferencias unilaterales netas	-13.4	-13.6	-26.1	-33.7	+6.7	-31.9	-32.0	-35.8	-35.1	-40.0
7. Balance de cuenta corriente	-153.9	-135.4	-102.8	-91.8	-7.0	-67.8	-103.7	-151.4	-148.2	-148.2

Fuentes: Estudio del Current Business, U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis. <http://www.stat.usa.gov/BEN/beal/sch.html>. Febrero de 1998.

Las exportaciones e inversiones están en una curva de crecimiento de aceleración estable en los mercados emergentes, donde se darán las más grandes oportunidades de crecimiento. Por ejemplo, el Banco Mundial calcula que China tendrá la economía más grande para el año 2010 y, si continúa su programa de reformas iniciado en los años noventa, deberá eliminar la pobreza absoluta para el año 2020.<sup>25</sup> Cerca de 50 por ciento del incremento esperado en las exportaciones globales, esto es, de aproximadamente 4 billones de dólares en 1993 a 7 billones de dólares en 2005, vendrá de los países en desarrollo. Se estima que entre 1995 y 2000, el número de familias con ingresos anuales que se acerquen a 18 000 dólares en los países de la Cuenca del Pacífico crecerá de 32.5 millones a más de 73 millones. Se espera que la demanda de automóviles en Asia se triplique, de 16 a 58 millones en menos de una década. Estos incrementos en la demanda del consumidor no se limitan a los automóviles; las listas de compras de las miles de millones de familias que entrarán o se acercarán a la clase media después de la próxima década, incluirán lavadoras automáticas, televisores y todos los otros de riqueza. Se espera que también ocurran cambios similares en América Latina y Europa Oriental.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 2-1

### La globalización de la economía estadounidense

El involucramiento de Estados Unidos en la economía global ha atravesado por dos periodos distintos: uno de desarrollo durante el cual Estados Unidos buscó la autosuficiencia industrial en los siglos XVIII y XIX, y otro de libre comercio, a principios y mediados del siglo XX, durante el cual el comercio abierto se enlazó con la prosperidad. Ahora Estados Unidos ha entrado en un tercer periodo, el más peligroso: una etapa de interdependencia económica global.

Con rapidez sorprendente, Estados Unidos ha cambiado de la relativa autosuficiencia económica a la interdependencia global. En 1960, el comercio representó sólo 10 por ciento del producto nacional bruto del país; para mediados de los años ochenta, esa cifra era ya más del doble. Los granjeros de Estados Unidos venden ahora 30 por ciento de su producción de granos en el extranjero; 40 por ciento de la tierra de cultivo en Estados Unidos se consagra a las cosechas para la exportación. De hecho, para alimentar a los japoneses, se usan más hectáreas de tierra cultivable de Estados Unidos que de Japón. La industria estadounidense exporta más de 20 por ciento de su producción y las estimaciones del Department of Commerce son que, en promedio, cada mil millones de dólares de exportaciones de mercancía generan 19100 empleos. Más de 70 por ciento de la industria de Estados Unidos enfrenta una fuerte competencia extranjera dentro de su propio mercado.

Fuentes: Adaptado de Pat Choate y Juyne Linger, "Tailored Trade: Dealing with the World as It Is", en *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1988, pp. 87-88, y "U.S. Trade Facts". en *Business America*, 6 de abril de 1992, p. 34.

Esto no significa que los mercados en Europa, Japón y Estados Unidos dejen de ser importantes; esas economías continuarán siendo mercados grandes y lucrativos y las compañías establecidas en esos países se beneficiarán. Esto significa que si una compañía quiere ser uno de los principales jugadores en el próximo siglo, éste es el momento para empezar a poner los cimientos. ¿Cómo impactarán en los negocios internacionales estos cambios que tienen lugar en el mercado global? Por una parte, el nivel y la intensidad de la competencia cambiará a medida que las compañías se concentren en ganar la entrada a los mercados emergentes o en mantener su posición en los mismos, en las áreas de comercio regionales y en los mercados establecidos en Europa, Japón y Estados Unidos.

Las compañías están buscando maneras de ser más eficaces. mejorar su productividad y extender su alcance global mientras mantienen su capacidad de respuesta para entregar rápidamente el producto que les demanda el mercado. Por ejemplo, las compañías multinacionales grandes, como Matsushita de Japón, continúan expandiendo su alcance global. Nestlé está consolidando su dominio en los mercados globales de consumo al adquirir y comercializar vigorosamente marcas domésticas importantes. Samsung, de Corea del Sur, ha invertido 500 millones de dólares en México para afianzar el acceso a los mercados en el Área de Libre Comercio de América del Norte. Whirlpool, el fabricante estadounidense de aparatos que aseguró el primer lugar en el negocio global de electrodomésticos al adquirir la división europea del fabricante de

<sup>25</sup> "China in the Year 2020: World Bank Charts Path to Sustained Growth", en *World Bank News Release*, 18 de septiembre de 1997, <http://www.worldbank.org/html/extdr/extme/1490.htm/>.

electrodomésticos, N.V Philip's, inmediatamente empezó a reestructurarse en su versión de una compañía global. Éstos son algunos ejemplos de cambios que están realizando las compañías multinacionales, para el nuevo siglo.

Las compañías globales no son las únicas que buscan decididamente nuevas oportunidades de mercado. También las compañías pequeñas tienen nuevos enfoques para comercializar y buscar maneras de aplicar su especialización tecnológica para exportar productos y servicios no vendidos previamente en el extranjero. Una pequeña empresa del medio oeste estadounidense que fabrica y congela masa para pastelillos que los supermercados cocinan y venden como suyos, vio oportunidades en el extranjero y empezó a exportar a Japón. Las ventas internacionales, aunque pequeñas hasta ahora, mostraron tal potencial que la compañía vendió sus negocios en Estados Unidos para concentrarse en las operaciones internacionales. Otros ejemplos de compañías más pequeñas incluyen a Nochar Inc., que fabrica un retardador de fuego que desarrolló hace una década para la carrera de las 500 millas de Indianápolis. La compañía ahora obtiene el 32 por ciento sus ventas en 29 países. Al dueño de Buztronics Inc., fabricante de botones promocionales, un amigo le dijo que sus botones, con sus parpadeantes luces rojas, podrían hacerla en grande en Japón. Hizo su primera entrega exportando a Japón y tal sólo después de un año, 10 por ciento de las ventas de Buztronics vienen del extranjero. Mientras que 50 de los más grandes exportadores realizan 30 por ciento de las exportaciones estadounidenses de mercancía, el resto lo hacen las pequeñas y medianas empresas como las mencionadas arriba.<sup>26</sup> Hay posibilidades de actividad en el mundo comercial en la medida que las compañías grandes y pequeñas se ajustan a la internacionalización del mercado en casa y en el extranjero.

Como siempre resulta cierto en los negocios, los planes bien establecidos pueden fallar o pueden retardarse por cambios drásticos en la economía. Cuando la economía de Estados Unidos estaba menos involucrada en el comercio internacional, los movimientos de la economía que se daban en el extranjero, pasaban a menudo inadvertidos, excepto por las compañías más grandes. Hoy, cuando el mercado accionarlo en Hong Kong cae tan rápidamente como en 1997, y Corea del Sur y varias de las economías del sudeste asiático cayeron poco tiempo después, el mercado accionario en Estados Unidos reaccionó con la caída más grande en un solo día después de varios años. El miedo era el potencial efecto negativo en las industrias tecnológicas estadounidenses si las economías de los clientes asiáticos tardaban en recuperarse. Dos años después la mayoría de los mercados emergentes del mundo crecían lentamente, pero por un camino más positivo que antes de la crisis financiera de 1997.

## **El proteccionismo**

Las empresas internacionales deben enfrentarse con la realidad de que éste es un mundo de aranceles, cuotas y barreras no arancelarias diseñadas para proteger los mercados de un país de la intrusión de las compañías extranjeras. A pesar de que el Acuerdo General de Aranceles y Comercio Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) fue eficaz para reducir los aranceles, los países todavía recurren a medidas de *proteccionismo*. Las naciones utilizan barreras legales, de intercambio y psicológicas para restringir la entrada de bienes no deseados. Las empresas trabajan conjuntamente para establecer barreras privadas de mercado mientras que la estructura misma del mercado puede proporcionar barreras formidables para los bienes importados. El complejo sistema de distribución en Japón es un buen ejemplo de una estructura de mercado que crea barreras al comercio. Sin embargo, a pesar de ser tan eficaz para mantener algunos productos fuera del mercado. no puede verse como una barrera comercial desde el punto de vista legal.

### ***La protección lógica y la ilógica***

Los proteccionistas esgrimen innumerables razones para mantener las restricciones gubernamentales sobre el comercio,<sup>27</sup> pero esencialmente todos los argumentos pueden clasificarse de la siguiente manera: 1) protección de una industria joven, 2) protección del mercado nacional, 3) necesidad de mantener el dinero en el país, 4) incentivo para la acumulación del capital, 5) mantenimiento del estándar de vida y de los salarios reales, 6) conservación de los recursos naturales, 7) industrialización de una nación con bajos salarios, 8) mantenimiento del empleo y la reducción del desempleo, 9) defensa nacional. 10) incremento del tamaño de las empresas y 11) represalia y negociación. Los economistas en general reconocen como válidos sólo los

---

<sup>26</sup> Robert L. Rose y Carl Quintanilla, "Tiptoeing Abroad: More Small Firms Take Up Exporting, with Much Success", en *The Wall Street Journal*, 20 de diciembre de 1996, p. A1.

<sup>27</sup> Lorraine Woellert, "Why Do Nations Tariff?" en *The World & I*, julio de 1997, p. 64.

argumentos referentes a la industria joven, a la defensa nacional y a la industrialización de los países subdesarrollados.<sup>28</sup> El argumento de la conservación de los recursos naturales se vuelve cada vez más válido en una era de conciencia ambiental y de escasez mundial de materias primas y de productos agrícolas. Puede existir un caso de protección temporal de los mercados con capacidad de producción excesiva o exceso de mano de obra cuando esa protección facilite una transición ordenada. Desafortunadamente, tal protección se convierte en una a largo plazo y contribuye a la ineficiencia industrial. al tiempo que aparta a la nación de un ajuste realista a su situación mundial.

La mayoría de los proteccionistas argumentan la necesidad de establecer aranceles en una de las tres premisas que reconocen los economistas, sean o no relevantes para sus productos. Estos proteccionistas probablemente también argumentaron el mantenimiento del empleo porque tiene un atractivo político sustancial. Cuando se aboga por la protección, se ignoran las ventajas económicas básicas del comercio internacional. Por conveniencia se pasa por alto el hecho de que el consumidor carga en última instancia con los costos de los aranceles y de otras medidas proteccionistas. El azúcar y los textiles son buenos ejemplos de industrias protegidas en Estados Unidos que no pueden justificarse por ninguno de los tres argumentos. Los precios del azúcar se mantienen artificialmente más altos que los precios mundiales sin una buena razón económica.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 2-2

### **Barreras comerciales, hipocresía y Estados Unidos**

Estados Unidos piensa en sí mismo como el líder del libre comercio y frecuentemente emprende acciones contra los socios comerciales desleales. La Sección 301\* de la Omnibus Trade and Competitiveness Act autoriza al gobierno estadounidense a investigar y sancionar las barreras comerciales extranjeras que juzgue injustas y gravar hasta con 100 por ciento las exportaciones hacia Estados Unidos de las naciones culpables a menos que satisfagan la demanda interna. Pero los críticos dicen que Estados Unidos es un tanto hipócrita en algunas de las posiciones que ha adoptado, puesto que es tan culpable como los otros países de proteger sus mercados con barreras comerciales. Un estudio del gobierno japonés sostiene que Estados Unidos incurrió en prácticas comerciales injustas en 10 de las 12 áreas de política revisadas en el estudio. En especial, impone cuotas a las importaciones, aplica altos aranceles y abusa de las medidas antidumping. ¿Son correctas esas críticas? ¿Es hipócrita Estados Unidos cuando se trata del libre comercio? Usted juzgue.

Con base en la Sección 301 Estados Unidos inició una investigación sobre las cuotas impuestas a los cítricos por Japón. “La eliminación de las barreras injustas por parte de Japón, podría reducir en un tercio el precio de las naranjas al consumidor japonés”, dijo el representante estadounidense de comercio. Por coincidencia, Estados Unidos tenía un arancel de 40 por ciento sobre la importación del jugo de naranja brasileño cuando se inició la investigación.

Estados Unidos emprendió un caso del tipo 301 contra Corea por sus cuotas de importación de carne, aunque él mismo impone ese tipo de cuotas, las cuales, se estima, cuestan a los consumidores 873 millones de dólares por año debido al incremento de los precios que generan. Otro caso 301 se inició contra Brasil, Corea y Taiwán por las barreras comerciales al calzado; sin embargo, Estados Unidos mantiene aranceles de 67 por ciento en la importación de ese producto.

Aunque usted no lo crea, Estados Unidos tiene dos volúmenes del tamaño de un directorio telefónico con los códigos aduaneros, que incluyen restricciones en artículos tan inocuos como tijeras, suéteres, cuero, joyería, tampones, pizzas, hisopos de algodón, helado de Jamaica e incluso productos que ese país no produce como la vitamina B12. También contienen restricciones sobre productos más sensibles como automóviles, supercomputadoras, madera y cualquier tipo imaginable de ropa. Los exportadores latinoamericanos encuentran cientos de sus más prometedores productos, como uvas, tomates, cebollas, acero, cemento, espárrago y zapatos en la lista de la aduana. Visite <http://www.usite.gov/taffairs.htm> y seleccione la Base Interactiva de Datos de Aranceles para ver algunos otros ejemplos.

Así que, ¿es Estados Unidos tan culpable como los demás o no?

\* La Sección 301, es una cláusula de la legislación estadounidense sobre comercio, la cual permite al gobierno emprender acciones contra los países que juzgue han realizado prácticas “irrazonables, injustificables o discriminatorias” que restringen el comercio de Estados Unidos,

Fuentes: Extraído de James Bovard, “A U.S. History of Trade Hypocrisy”, en *The Wall Street Journal*, 8 de marzo de 1994, p.AIO, y “The Great Trade Violator?” en *World Press Review*, agosto de 1994, p. 41, y Jeb Blount,

<sup>28</sup> Steven Suranovic, “Why Economists Should Study Fairness”, en *Challenge*, 19 de septiembre de 1997, p. 109.

Para tener una idea del costo al consumidor, considere los resultados de un creciente estudio de 21 industrias protegidas. La investigación mostró que los consumidores de Estados Unidos pagaron aproximadamente 70 mil millones de dólares en precios altos debido a los aranceles y otras restricciones proteccionistas. En promedio, el costo para los consumidores por ahorrar un empleo en estas industrias protegidas era de 170000 dólares por año, o seis veces el salario promedio (sueldos y prestaciones) de los obreros industriales. Esas cifras representan el promedio de 21 industrias protegidas, pero el costo es mucho más alto en industrias específicas. En la industria siderúrgica, por ejemplo, los impuestos compensatorios y las multas antidumping para los proveedores extranjeros de acero desde 1992 han salvado los empleos de 1239 trabajadores siderúrgicos a un costo de 835351 dólares cada uno. Cualquiera que compre un automóvil puede asumir que de 3 000 a 5 000 dólares del precio que paga representa el efecto de las cuotas voluntarias de los automóviles japoneses que permiten tanto a las compañías estadounidenses como a las japonesas incrementar los precios en Estados Unidos. Por desgracia, el proteccionismo es políticamente popular, pero es raro que lleve a un crecimiento renovado en una industria decadente. Además, los empleos se salvan a un costo tan alto que constituye un impuesto oculto que los consumidores pagan sin saberlo.<sup>29</sup> (Véase la ilustración 2-5.)

### ILUSTRACIÓN 2-5 El precio del proteccionismo

<i>Industria</i>	<i>Costos totales a los consumidores (en millones de dólares)</i>	<i>Número de empleos salvados</i>	<i>Costo por empleo salvado</i>
Textiles y ropa	\$27000	\$640000	\$42000
Acero de carbón	6 800	9000	750000
Automóviles	5 800	55000	105000
Producto lácteos	5 500	25000	220000
Servicios de entrega	3000	11 000	270000
Carne	1 800	11 000	160000

Fuente Michael McFadden. "Protectionism Can't Protect Jobs", en *Fortune*. 11 de mayo de 1987, p 125 © 1987 Time Inc. Todos los derechos reservados .

#### *Las barreras comerciales*

Para alentar el desarrollo de la industria nacional y proteger la ya existente, los gobiernos pueden establecer barreras al comercio tales como aranceles, cuotas, boicots, barreras monetarias, barreras no arancelarias y barreras de mercado. Las barreras se imponen contra las importaciones y contra las empresas extranjeras. Aunque la motivación de tales barreras pueda ser económica o política, son alentadas por la industria local. Sean o no económicamente lógicas, el hecho es que existen.

**Aranceles.** Un arancel, definido de manera sencilla, es una contribución establecida por un gobierno sobre bienes que entran en sus fronteras. Los aranceles pueden utilizarse como impuestos generadores de beneficios o para desalentar la importación de bienes o para ambas razones. En general, los aranceles:

- Aumentan*
  - Presiones inflacionarias.
  - Privilegios de intereses especiales
  - Control gubernamental y consideraciones políticas en cuestiones económicas.
  - El número de aranceles (originan otros aranceles).
  
- Debilitan*
  - Las posiciones de la balanza de pagos.
  - Modelos de oferta y demanda.
  - Entendimiento internacional (pueden iniciar guerras comerciales).

<sup>29</sup> Un reporte completo en estudio, se encuentra en Gary Clyde Hufbauer y Kimberly Ann Elliott, *Measuring the Costs of Protection in the United States* (Washington, D.C. Institute for International Economics, 1994), p. 125.

*Restringen* Fuentes de abastecimiento de los fabricantes.  
Elecciones disponibles para los consumidores.  
La competencia.

Además, las tantas son arbitrarias, discriminatorias y requieren de una administración y una supervisión constantes. A menudo se utilizan como represalia contra movimientos proteccionistas de los socios comerciales. En una disputa con la Comunidad Europea acerca de subsidios a las exportaciones de pasta, Estados Unidos ordenó un incremento de 40 por ciento en los aranceles sobre el espagueti y las pastas selectas europeas. La CE tomó represalias contra las nueces y los limones estadounidenses. La guerra de la pasta se avivó cuando Europa incrementó los aranceles sobre los fertilizantes, los productos de papel y sebo de res estadounidenses, y Estados Unidos respondió de la misma forma. La guerra terminó cuando los europeos finalmente abandonaron los subsidios para las pastas de exportación.

Las importaciones son restringidas a través de una variedad de formas distintas a los aranceles. Estas *barreras no arancelarias* incluyen los estándares de calidad sobre los productos importados, los estándares sanitarios y de salud, cuotas, embargos y boicots. La ilustración 2-6 proporciona una lista completa de las barreras no arancelarias.<sup>30</sup>

**Cuotas.** Una cuota es un límite específico de unidades o dólares aplicado a un tipo particular de producto. Existe un límite para la importación de televisores en Gran Bretaña, Cuotas alemanas sobre portabalcones japoneses, restricciones italianas sobre las motocicletas japonesas y cuotas estadounidenses sobre azúcar, textiles y, sobre todo, cacahuetes. Las cuotas imponen una restricción absoluta sobre las cantidades que pueden importarse de un artículo específico. Al igual que los aranceles, las cuotas tienden a incrementar los precios. Se calcula que las cuotas estadounidenses sobre textiles aumentan 50 por ciento los precios mayoristas de las prendas de vestir.

**Restricciones voluntarias a las exportaciones.** Las restricciones voluntarias a las exportaciones (RVE) o acuerdos del mercado ordenado (AMO) son similares a las cuotas. Las RVE son acuerdos de restricción sobre el volumen de exportaciones entre el país importador y el país exportador muy comunes para textiles, ropa, acero, productos agrícolas y automóviles. Japón aplica una RVE sobre sus ventas de automóviles a Estados Unidos es decir, Japón ha acordado exportar un número fijo de automóviles. Cuando todavía se fabricaban televisores en Estados Unidos, Japón firmó un AMO que limitaba las exportaciones japonesas de televisores de color a Estados Unidos a 1.56 millones de unidades por año. Sin embargo, como resultado del AMO, las compañías japonesas empezaron a invertir en la manufactura de televisores en Estados Unidos, recobrando la participación de mercado que habían perdido merced al AMO, y al final dominaron el mercado en su totalidad.<sup>31</sup> Se considera que una RVE es voluntaria por el hecho de que el país exportador es el que establece los límites; sin embargo, generalmente se impone bajo la amenaza de que el país importador establezca cuotas y aranceles más rígidos.

## **ILUSTRACIÓN 2-6 Tipos de barreras no arancelarias**

---

### *Limitaciones específicas sobre el comercio:*

- Cuotas
- Requisitos para otorgar licencias de importación
- Restricciones proporcionales a las existentes en el extranjero para los bienes nacionales (requisitos de contenido local)
- Límites mínimos a los precios de importación
- Embargos

### *Procedimientos administrativos y aduaneros de entrada:*

- Sistemas de valoración
- Prácticas antidumping
- Clasificaciones de aranceles
- Requisitos de documentación
- Derechos

---

<sup>30</sup> Anjali Bhargaza, "Non-tariff Barriers in 16 Markets Hinder Exports", en *Business Standard*, 29 de abril de 1997, p. 10.

<sup>31</sup> John B. Goodman, Debora Spar y David B. Yoffie, "Foreign Direct Investment and the Demand for Protection in the United States", *International Organization*, septiembre de 1996, p. 565.

*Estándares:*

- Disparidades entre estándares
- Aceptaciones intergubernamentales sobre métodos y estándares de prueba
- Estándares sobre empaque, etiquetado y mercado

*Participación gubernamental en el comercio:*

- Políticas gubernamentales de adquisiciones
- Subsidios de exportación
- Impuestos compensatorios
- Programas de asistencia nacional

*Cargos sobre importaciones:*

- Requisitos de depósito previo para importaciones
- Derechos administrativos
- Obligaciones suplementarias especiales
- Discriminaciones en el crédito de importación
- Recaudaciones variables
- Impuestos en frontera

*Otros:*

- Restricciones voluntarias a la exportación
- Acuerdos formales de marketing

---

Fuente: A. D. Cao, "Non Tariff Barriers to U.S. Manufactured Exports", en *The Columbia Journal of World Business*, vera de 1980, p. 94.

**Boicots.** Un boicot gubernamental es una restricción absoluta contra la compra e importación de ciertos productos de otros países. Un boicot público puede ser formal o informal y puede ser patrocinado por el gobierno o por una industria. Estados Unidos utiliza los boicots y otras sanciones contra los países con los que tiene alguna disputa. Por ejemplo, Cuba, Irán e Irak tenían o todavía padecen sanciones impuestas por aquel país. Sin embargo, aumenta la preocupación acerca de si tales sanciones patrocinadas por el gobierno causan un daño innecesario tanto para Estados Unidos como para el país boicoteado, sin alcanzar los resultados deseados.<sup>32</sup> No es raro que los ciudadanos de un país boicoteen productos de otros países si su gobierno o grupos cívicos los exhortan a ello.<sup>33</sup> Los productos de Nestlé fueron boicoteados por un grupo de ciudadanos que consideraba que la manera en que Nestlé promovía la fórmula de leche para bebé era engañosa para las madres del Tercer Mundo y dañina para sus bebés.<sup>34</sup>

### MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 2-3

#### Una palabra para mercados abiertos

La centenaria y absurda carta de Bastiat a la Cámara de Diputados de Francia muestra la locura final de los aranceles y las ventajas de utilizar el estatus superior de producción de otros.

A la Cámara de Diputados:

Estamos sujetos a la intolerable competencia de un rival extranjero, que disfruta de instalaciones tan superiores para la producción de luz que puede inundar nuestro mercado nacional a un precio mínimo. Este rival no es otro que el sol. Nuestra petición es que se promulgue una ley para cerrar ventanas, aberturas y fisuras a través de las cuales penetre la luz del sol al interior de nuestras moradas, con lo que perjudica a la rentable producción fabril que hemos logrado establecer en el país.

Firma: Fabricante de Velas  
F. Bastiat

---

<sup>32</sup> Dick Kirschten, "Economic Sanctions: Speaking Loudly but Carrying Only a Small Stick?" en *National Journal*, 4 de enero de 1997, p. 43.

<sup>33</sup> *Corporations and the Impact of Public Advocacy on Corporate Strategy: Nestlé and the Infant Formula Controversy* (Boston: Kluwer Academic Press, 1994), p. 4113.

<sup>34</sup> Para conocer una amplia revisión, véase Thomas V Greer, "International Infant Formula Marketing: The Debate Continues", en *Advances in International Marketing* 4, 1990, pp. 207-225.

**Barreras monetarias.** Un gobierno puede regular eficazmente suposición en el comercio internacional mediante varias formas de restricción sobre el control de los tipos de cambio. El gobierno puede aprobar tales restricciones para preservar su posición de la balanza de pagos o específicamente para dar ventaja o fuerza a industrias particulares. Existen tres barreras que se deben considerar: moneda bloqueada, tipo de cambio diferencial y requisitos de aprobación gubernamental para el aseguramiento del cambio de moneda extranjera.

La *moneda bloqueada* se utiliza como un arma política o como una respuesta a situaciones difíciles de la balanza de pagos. En efecto, el bloqueo corta todas las importaciones o las que sobrepasan cierto nivel. El bloqueo se lleva a cabo al no permitir que los importadores cambien su moneda nacional por la moneda de los vendedores.

El *tipo de cambio diferencial* es un método de control de importaciones particularmente ingenioso. Alienta la importación de bienes que el gobierno considera deseables y desalienta la importación de bienes que el gobierno no quiere. El mecanismo en esencia requiere que el importador pague sumas variables de moneda nacional por moneda extranjera con la cual compra productos de distintas categorías. Por ejemplo, el tipo de cambio de una categoría deseable de bienes puede ser una unidad de dinero nacional por una unidad de una moneda extranjera específica. Para un producto menos deseable, la tasa puede ser de dos unidades de moneda nacional por una unidad extranjera. Para un producto no deseable, la tasa puede ser de tres unidades nacionales por una extranjera. El importador de un producto indeseable tiene que pagar tres veces más por la moneda extranjera que el importador de un producto deseable.

La *aprobación gubernamental para la fijación del cambio de moneda extranjera* es utilizada frecuentemente por los países que experimentan gran escasez de este tipo de moneda. En un momento u otro, los países de América Latina y de Europa del Este han requerido que todas las transacciones en moneda extranjera sean aprobadas por un ministerio central. Así, los importadores que quieren comprar un bien extranjero deben hacer una solicitud para obtener un permiso de cambio; es decir, un permiso para cambiar una cantidad de moneda nacional por moneda extranjera.

El permiso de cambio también puede estipular el tipo de cambio, que puede ser desfavorable, dependiendo de los deseos del gobierno. Además, el permiso de cambio puede estipular que la cantidad que se va a cambiar debe ser depositada en un banco local por un periodo establecido previo a la transferencia de los productos. Por ejemplo, Brasil algunas veces ha exigido que se depositen los fondos 360 días antes de la fecha de importación. Esto es extremadamente restrictivo porque los fondos están fuera de circulación y sujetos a los efectos negativos de la inflación. Tales políticas causan importantes problemas de flujo de efectivo para el importador y aumentan considerablemente el precio de las importaciones. No es necesario mencionar que estas barreras para el cambio de moneda constituyen un freno importante al comercio.

**Estándares.** Las barreras no arancelarias de esta categoría incluyen estándares para proteger la salud, la seguridad y la calidad del producto. Estos estándares se utilizan algunas veces en forma excesivamente estricta o discriminatoria para restringir el comercio, pero el volumen excesivo de regulaciones de esta categoría es un problema en sí mismo. Las regulaciones sobre el contenido de frutas para las mermeladas varían tanto de país a país que un especialista en agricultura afirma: “Un exportador de mermelada necesita una computadora para evitar las regulaciones de uno u otro país”. Los estándares distintos constituyen uno de los desacuerdos más importantes entre Estados Unidos y Japón. El tamaño de los agujeros del nudo en la madera terciada que se envía a Japón puede determinar si el cargamento se acepta o no; un agujero de nudo muy grande hará que el cargamento sea rechazado porque los estándares de calidad no se cumplen.

Estados Unidos y otros países exigen que algunos productos contengan cierto porcentaje de “contenido local” para autorizar la admisión en sus mercados. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) estipula que todos los automóviles provenientes de alguno de los países miembro debe tener al menos un contenido estadounidense de 62.5 por ciento, con lo que se busca impedir que los productores extranjeros de automóviles utilicen a alguna de las naciones miembros como puerta trasera de otra.

Las restricciones comerciales abundan, y Estados Unidos se encuentra entre los gobiernos que las aplican. De acuerdo con una fuente, aproximadamente 45 por ciento de las importaciones manufacturadas de Estados Unidos están sujetas a alguna forma de barrera no arancelaria. Durante más de una década, los funcionarios gubernamentales estadounidenses han logrado acuerdos “voluntarios” con las industrias japonesas del acero y de los automóviles para limitar sus ventas a Estados Unidos. Negociaciones similares con los gobiernos de los países productores de textiles más importantes han limitado las importaciones de textiles a Estados Unidos. Aunque los países crean barreras comerciales, reconocen la interdependencia de las economías del mundo y, por lo tanto, procuran disminuir las barreras de manera controlada y equitativa.

El Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) y la Organización Mundial de Comercio (OMC) tienen como meta común la eliminación de las barreras comerciales.<sup>35</sup>

### ***Levantamiento de las restricciones comerciales***

Disminuir el déficit comercial ha sido una prioridad del gobierno de Estados Unidos por varios años. De las muchas propuestas presentadas, la mayoría trata de la equidad comercial con algunos de sus socios comerciales en lugar de reducir importaciones o ajustar otras políticas comerciales. Muchos creen que se permite a demasiados países comerciar libremente con Estados Unidos sin que ellos a su vez concedan igual acceso a los productos estadounidenses. Japón es el socio comercial con el que Estados Unidos tiene el déficit más grande y con el que se tiene la mayor preocupación sobre la equidad. La Omnibus Trade and Competitiveness Act of 1988 está dirigida al problema de la equidad comercial y se enfoca en las formas de mejorar la competitividad en Estados Unidos.

### ***La Omnibus Trade and Competitiveness Act***

La *Omnibus Trade and Competitiveness Act of 1988* tiene muchas facetas,- está enfocada a ayudar a las empresas para que sean más competitivas en los mercados mundiales, así como a corregir la inequidad que se percibe en las prácticas comerciales. Esta ley se diseñó para hacer frente a los déficit comerciales, al proteccionismo y la equidad comercial de los socios comerciales de Estados Unidos. La preocupación del Congreso se centraba en el problema de que el mercado estadounidense estaba abierto para la mayor parte del mundo, pero los mercados de Japón, Europa Occidental y muchos países asiáticos estaban relativamente cerrados. La ley refleja la idea de que Estados Unidos debía tratar a sus socios comerciales de la misma forma en la que éstos operan y no en cómo se desea que se comporten. Algunos ven esta ley como una medida proteccionista, pero el gobierno la ve como una forma de proporcionar herramientas más fuertes para abrir mercados extranjeros y para ayudar a los exportadores estadounidenses a ser más competitivos. El documento comprende tres áreas consideradas como críticas para mejorar el comercio estadounidense: acceso al mercado, expansión de las exportaciones y asistencia sobre importaciones.

Se hace referencia al problema de la apertura de los mercados para los bienes estadounidenses como acceso al mercado. Existen muchas barreras que restringen o prohíben que entren bienes a un mercado extranjero. Estándares técnicos restrictivos innecesarios, sistemas de distribución obligatorios, barreras aduaneras, aranceles, cuotas y requisitos restrictivos para licencias son sólo unos cuantos. La ley otorga al presidente de Estados Unidos autoridad para restringir la entrada de productos de un país al mercado estadounidense si ese país impone restricciones injustas sobre los productos de la Unión Americana. Más aún, si las reglas gubernamentales de adquisición de algún país son discriminatorias contra las empresas estadounidenses, el presidente de Estados Unidos tiene la autoridad para imponer prohibiciones similares sobre las adquisiciones de bienes y servicios provenientes de la nación que muestra ese comportamiento.

Además de defender el acceso al mercado, la ley también reconoce que algunos problemas de competitividad de las exportaciones estadounidenses se derivaban de las regulaciones estadounidenses y de ciertas acciones para desalentar la exportación. Los controles de exportación, la Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) y la promoción de exportaciones se abordaron específicamente en la sección de *expansión de las exportaciones*. Las licencias de exportación podían obtenerse más fácil y rápidamente para los productos que se encontraban en la lista de control de exportaciones. Además, la ley reafirmó la obligación del gobierno de ser más sensible a las necesidades del exportador. Dos de las contribuciones más importantes para facilitar el comercio de exportación fueron los procedimientos computarizados para archivar y rastrear solicitudes para licencias de exportación y la creación del National Trade Data Bank (NTDB) para mejorar el acceso a los datos comerciales.<sup>36</sup>

El comercio de exportación es una vía de doble sentido: Estados Unidos debe estar preparado para competir con las importaciones en su mercado nacional si presiona a los mercados extranjeros a abrirse al comercio de la Unión. Reconociendo que la penetración extranjera en los mercados estadounidenses puede ocasionar una seria presión competitiva, una pérdida de participación en el mercado y, ocasionalmente, un daño severo, la sección de *asistencia sobre importaciones* de la Omnibus Trade and Competitiveness Act proporciona un menú de remedios para las empresas estadounidenses afectadas negativamente por las

---

<sup>35</sup> Charles Oliver, "National Issue: For Trade. Now the Hard Part", en *Investor's Business Daily*, 20 de enero de 1997, p. A6

<sup>36</sup> Véase el apéndice del capítulo 8 para ver un análisis del NTBD.

importaciones. Las compañías seriamente dañadas por las importaciones pueden pedir al gobierno asistencia temporal mientras se ajustan a la competencia de las importaciones y restablecen su ventaja competitiva.

La ley ha propiciado mayor flexibilidad para obtener licencias de exportación, menos productos en la lista de control de exportaciones, mayor acceso a la información y ha establecido una base para algunas negociaciones con India, Japón y otros países para eliminar o disminuir sus barreras comerciales.

Conforme evoluciona el mercado global, los países que realizan transacciones comerciales han puesto atención en las formas de eliminar aranceles, cuotas y otras barreras comerciales. Tres actividades en curso para apoyar el desarrollo del comercio internacional son el GATT, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Grupo del Banco Mundial.

### *El Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT)*<sup>37</sup>

Históricamente, los tratados comerciales se negociaban sobre una base bilateral (entre dos naciones), y se daba poca atención a las relaciones con otros países. Más aún, existía una tendencia a elevar las barreras más que a extender los mercados y restaurar el comercio mundial. Estados Unidos y otros 22 países firmaron el *Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT)* poco después de la Segunda Guerra Mundial. A pesar de que no todos los países participaron, este acuerdo allanó el camino para el primer acuerdo arancelario mundial efectivo. El acuerdo original establecía un proceso para reducir aranceles y creaba un organismo para servir como guardián del comercio mundial. El director y el personal del GATT ofrecen a las naciones un foro para negociar el comercio y los problemas relacionados con éste. Las naciones miembro buscan resolver sus conflictos comerciales bilateralmente; si eso falla, se crean grupos de expertos del GATT que recomiendan las acciones que deben tomarse. Estos grupos son sólo consultivos y no tienen poderes ejecutivos.

Las reuniones del GATT han producido acuerdos para reducir significativamente los aranceles sobre una amplia gama de bienes. Periódicamente, las naciones miembro se reúnen para reevaluar las barreras comerciales y para establecer códigos internacionales diseñados con el fin de fomentar el comercio entre los miembros. En general, el acuerdo comprende estos elementos básicos: 1) el comercio deberá llevarse a cabo sobre una base no discriminatoria; 2) se proporcionará protección a las industrias nacionales mediante los aranceles aduaneros, no a través de medidas tales como las cuotas de importación, y 3) el método de consulta se utilizará como la vía principal para resolver los problemas del comercio global.

Desde que se creó el GATT, se han realizado ocho “rondas” de negociaciones intergubernamentales sobre aranceles. La más reciente fue la Ronda Uruguay (1994), que se realizó sobre el éxito de la Ronda Tokio (1974), la más amplia y de más largo alcance emprendida por el GATT hasta ese momento. La Ronda Tokio logró mayores recortes arancelarios y el establecimiento de nuevas reglas internacionales para subsidios y medidas compensatorias, antidumping, adquisiciones gubernamentales, barreras técnicas al comercio (estándares), valoración aduanera y licencias de importación. A pesar de que la Ronda Tokio redujo algunas barreras no arancelarias, dejó otras áreas no cubiertas que continuaban impidiendo el libre comercio.

Además del acceso al mercado, había problemas comerciales en los servicios, la agricultura y los textiles, los derechos de propiedad intelectual, la inversión y los flujos de capital. Estados Unidos estaba especialmente interesado en dirigir el comercio de los servicios y los derechos de propiedad intelectual ya que no se han protegido en forma adecuada. Con base en estas consideraciones, el octavo conjunto de negociaciones (la Ronda Uruguay) se inició en 1986 con una reunión de ministros de comercio del GATT en Punta del Este, Uruguay, y concluyó finalmente en 1994. En 1995, 80 miembros del GATT, entre ellos Estados Unidos, la Unión Europea (y sus Estados miembro), Japón y Canadá habían aceptado el acuerdo.

El segmento de acceso al mercado (medidas arancelarias y no arancelarias) inicialmente se consideraba de importancia secundaria en las negociaciones, pero el resultado final fue más allá de la meta inicial de la Ronda Uruguay, que buscaba una reducción arancelaria de un tercio. Se eliminaron virtualmente todas las tarifas en 10 sectores industriales de vital importancia con socios comerciales clave. Como resultado de esto hubo recortes profundos (de 50 por ciento a 100 por ciento) en artículos electrónicos y equipo científico y la armonización de aranceles en el sector químico a tasas muy bajas (de 5.5 por ciento a 0 por ciento).

Los exportadores estadounidenses de productos de papel son un buen ejemplo de las oportunidades que se abrirán como resultado de esos cambios. Actualmente, las compañías estadounidenses que compiten por una participación en el mercado de los productos de papel en la Comunidad Europea deben pagar 9 por

---

<sup>37</sup> Para conocer una descripción e historia completa del GATT visite <http://www.wto.org/wto/about/about.htm>.

ciento de aranceles mientras que los competidores europeos disfrutaban de un acceso libre de impuestos a Estados Unidos. Una vez que los resultados de la Ronda Uruguay en el paquete de acceso al mercado se lleven a cabo, estos altos aranceles se eliminarán. Otro ejemplo son los aranceles coreanos, de 20 por ciento en equipo científico, que se reducirá a un promedio de 7 por ciento, para permitir a los exportadores estadounidenses ser más competitivos en ese mercado.

Un objetivo importante de Estados Unidos en la Ronda Uruguay era reducir o eliminar las barreras al comercio internacional de servicios. Aunque todavía falta mucho para que el libre comercio de servicios exista en todo el mundo, el *Acuerdo General sobre Comercio en Servicios (GATS*, por sus siglas en inglés) es el primer acuerdo multilateral legalmente ejecutable que cubre el comercio y la inversión en este sector. Proporciona una base legal para negociaciones futuras encaminadas a la eliminación de las barreras que discriminan los servicios en el extranjero y les niegan el acceso al mercado. Por primera vez se establecieron amplias disciplinas y procedimientos multilaterales que cubren el comercio y la inversión en servicios. Se lograron concesiones específicas de apertura de los mercados en una amplia gama de países, y se constituyó la provisión para continuar las negociaciones a fin de ampliar la liberalización en las telecomunicaciones y los servicios financieros.

Igualmente significativos fueron los resultados de las negociaciones en el sector de la inversión. El *Acuerdo Relacionado con las Medidas de Inversión (TRIM*, por sus siglas en inglés) estableció el principio básico de que las restricciones a la inversión pueden ser las mayores barreras comerciales y por consiguiente se incluyeron, por primera vez, bajo los procedimientos del GATT. Un conjunto inicial de prácticas prohibidas incluyó requisitos de contenido local que especifican que cierta cantidad del valor de la producción del inversionista debe ser adquirida en fuentes locales o producirse localmente,- los requisitos del balance comercial que especifican que un inversionista debe exportar una cantidad equivalente a alguna proporción de las importaciones o condiciona la cantidad de importaciones permitida en los niveles de exportación, y los requisitos del balance del intercambio extranjero limitando la importación de productos utilizados en la producción local restringiendo su acceso al tipo de cambio extranjero hasta una cantidad relacionada con el flujo de entrada del mismo. Como resultado de las TRIM, pueden desafiarse las restricciones que en Indonesia prohíben a las empresas extranjeras abrir sus propios canales de distribución al mayoreo o al menudeo. Asimismo, las restricciones de Brasil que exigen a las empresas extranjeras comprar a un costo alto la mayoría de sus componentes de los proveedores locales y a las filiales de multinacionales extranjeras que mantengan un superávit comercial en favor de Brasil exportando más de lo que venden en este país.

Otro objetivo de Estados Unidos en la Ronda Uruguay fue logrado por un *Acuerdo Relacionado con Aspectos de la Propiedad Intelectual (TRIP*, por sus siglas en inglés). El TRIP establece normas de protección sustancialmente más rígidas para un rango completo de derechos de propiedad intelectual (patentes, derechos de autor, marcas de fábrica, secretos comerciales, diseños industriales y mascarillas de trabajo para chips semiconductores). que las que incluidas en acuerdos internacionales vigentes, y propicia la eficaz entrada en vigor de estas normas tanto internamente como más allá de las fronteras. La Ronda Uruguay también sienta las bases para una mejor integración de las áreas textil y agrícola en el sistema comercial. En el acuerdo se incluyen las reducciones de los subsidios a la exportación, los apoyos internos y barreras reales a la importación de productos agrícolas. La Ronda Uruguay también incluye otro conjunto de mejoras en las reglas que cubren el antidumping, los estándares, resguardos, la valoración de aduanas, las reglas de origen y autorización de importación. En cada caso, las reglas y los procedimientos se hicieron más abiertos, equitativos y predecibles, llevando así el comercio a un terreno de juego de mayor nivel. Quizás el logro más notable de la Ronda Uruguay fue la creación de una nueva institución como sucesor del GATT: la Organización Mundial de Comercio.

### *Organización Mundial de Comercio*<sup>38</sup>

En la firma del acuerdo comercial de la Ronda Uruguay realizada en Marrakech, Marruecos, en abril de 1994, los representantes de Estados Unidos presionaron para obtener una enorme expansión de la definición de los asuntos comerciales. El resultado fue la creación de la *Organización Mundial de Comercio (OMC)* que abarcará la estructura actual del GATT y la extenderá a nuevas áreas no cubiertas adecuadamente en el pasado. La OMC es una institución, no un acuerdo como lo era el GATT. Establecerá las reglas de gobierno del comercio entre sus 132 miembros, proporcionará un panel de expertos para escuchar y regular conflictos comerciales entre los miembros y a diferencia del GATT, tomará decisiones para resolverlos.

<sup>38</sup> Visite la página de inicio de la OMC para conocer los detalles completos de la OMC. <http://wto.org/>

Requerirá, por primera vez, la total participación de todos los miembros en la totalidad de los aspectos del actual GATT y los acuerdos de la Ronda Uruguay, y gracias a su alcance modificado y mejorado proporcionará un foro permanente y amplio para encauzar los problemas comerciales del mercado global del siglo XXI.

Todos los países miembros tendrán igual representación en la conferencia ministerial de la OMC, la cual se reunirá por lo menos cada dos años para elegir un director general quien nombrará a otros oficiales. Los conflictos comerciales serán escuchados por un panel de expertos seleccionado por la OMC de una lista de expertos en comercio proporcionada por los países miembro. El panel escuchará ambas partes y emitirá una decisión; la parte ganadora estará autorizada para aplicar sanciones comerciales si el país perdedor no cambia sus prácticas. Mientras la OMC no tenga los medios para ejercer coacción, se espera que la presión internacional de otros países miembro actúe como tal para hacer obedecer las decisiones de la organización. La OMC asegura que los países miembros acepten las obligaciones de todos los acuerdos, no sólo de aquellos que les gusten. Por vez primera, los países miembro, incluyendo las naciones en vías de desarrollo (los mercados de más rápido crecimiento en el mundo), serán obligados a abrir sus mercados y estarán regidos por las reglas del sistema comercial multilateral.

Existía cierta resistencia a la creación de la Organización Mundial de Comercio en la Ronda Uruguay antes de ser finalmente ratificada por tres superpotencias: Japón, la Unión Europea y Estados Unidos. La disputa legal entre los países de la Unión Europea se centraba en que si el tratado que la creó daba a la Comisión Europea el derecho exclusivo de negociar en nombre de sus miembros en las áreas cubiertas por la OMC.

En Estados Unidos, se desafió la ratificación debido a la preocupación por la posible pérdida de soberanía sobre sus leyes de comercio ante la OMC, la falta del poder de veto (Estados Unidos podría sufrir una decisión impuesta por la mayoría de los miembros de la OMC) y el papel que Estados Unidos asumiría cuando un conflicto se elevara por encima de las leyes de un estado individual que podrían ser desafiadas por un miembro de la OMC. El acuerdo del GATT fue ratificado por el Congreso de Estados Unidos y poco después, por la CE, Japón y otros 60 países. Los 117 miembros del anterior GATT apoyaron el acuerdo de Uruguay. Casi inmediatamente después de su nacimiento el 1 de enero de 1995, la agenda de la OMC se llenó con asuntos que van desde las amenazas de boicots y sanciones hasta el ingreso de China. En lugar de esperar varias “rondas” para ventilar los problemas, la OMC ofrece un marco de trabajo para una discusión y resolución continuas a los problemas que retardan el comercio.

La OMC tiene sus detractores, pero la mayoría de las señales indican que está ganando aceptación entre la comunidad comercial.<sup>39</sup> El número de países que se han unido y los que quieren ser miembros de ella son una buena medida de su importancia. Otros logros desde su inicio: ha sido el foro de las exitosas negociaciones para la apertura de los mercados de las telecomunicaciones y del equipo de tecnología de la información, algo que Estados Unidos había buscado durante las últimas dos rondas del GATT. También se ha mostrado activo en la resolución de conflictos comerciales y continúa vigilando la aplicación de los acuerdos alcanzados en la Ronda Uruguay.<sup>40</sup> Sin embargo, con sus éxitos llegaron otros problemas, cómo enfrentar a los países que quieren todos los beneficios de pertenecer a la OMC pero también quieren proteger sus mercados, por nombrar alguno.

### *Evasión del espíritu del GATT y de la OMC*

Desafortunadamente, como quizá se cumpla con cada ley o acuerdo, desde su inicio algunos países han buscado los resquicios y las maneras de darle la vuelta a las estipulaciones de la OMC. Por ejemplo, China ha solicitado su ingreso, pero para ser aceptada debe mostrar su buena fe reduciendo aranceles y otras restricciones comerciales.<sup>41</sup> Para cubrir los requisitos para unirse a la OMC, China ha reducido aranceles en 5 000 líneas de productos y ha eliminado diversas barreras tradicionales no tarifarias para comerciar, entre ellas, cuotas, licencias y controles del tipo de cambio. Al mismo tiempo, las compañías de Estados Unidos han empezado a notar un aumento en el número y alcance de las normas técnicas y los requisitos de inspección. Asimismo, China ha empezado a aplicar requisitos de inspección de seguridad y calidad en productos importados aparentemente inocuos como los rompecabezas. También ha insistido en que una larga lista de importaciones eléctricas y mecánicas se someta a un costoso proceso de certificación que requiere que las compañías extranjeras paguen por las visitas de los oficiales de inspección chinos a sus instalaciones.

<sup>39</sup> Daniel B. Moskowitz, “Lukewarm Success”, en *International Business*, enero de 1997, p. 45.

<sup>40</sup> “What Is It, and What Use Is It ...?”, 18 de noviembre de 1997, <http://www.wto.org/wto/faqs/faq.htm/>

<sup>41</sup> “Slow Dance with the Dragon”, en *Business Week*, 7 de abril de 1997, p. 52.

Bajo las reglas de la OMC, China tendrá que justificar su decisión de imponer ciertas normas y dar una razón para aplicar los criterios de inspección. Sin embargo, las compañías extranjeras tendrán que solicitar una revisión antes de que la OMC investigue. La OMC reconoce la necesidad de que existan normas (seguridad, salud y demás), aunque defiende la armonización mundial de los estándares sobre el producto.<sup>42</sup>

Las obligaciones antidumping se están convirtiendo en otra de las maneras favoritas de las naciones para imponer sanciones, con el pretexto de que una compañía extranjera está vendiendo a precios inequitativos. La mayoría de las naciones tienen leyes antidumping que ostensiblemente se diseñan para contener a las compañías extranjeras que practican el “dumping”, es decir, compañías que venden por debajo del costo a fin de ganar participación en el mercado de manera desleal y disminuir la competencia. Esta ley siempre ha sido difícil de interpretar porque no es fácil medir lo que significa “vender por debajo del costo”; la mayoría de los países la ha definido de la manera más conveniente a sus propósitos. Cuando se encuentran compañías que practican el dumping, el país comprador grava con un impuesto extra al producto para compensar la ventaja del precio más bajo. Si el gobierno ha subvencionado a la compañía que encuentra culpable de practicar el dumping, se exige el pago de un impuesto adicional para compensar el subsidio.

En un esfuerzo por estandarizar el concepto, la OMC define dumping como vender a un precio más bajo en el mercado extranjero que en otros mercados o vender por debajo de los costos promedio. La interpretación y el cálculo de los costos promedio crean la mayor parte de la dificultad para evaluar los casos. Las acciones antidumping no requieren evidencia de conducta rapaz, intenciones de monopolizar o de cualquier otro intento para sacar a los competidores del negocio.

Según la ley antidumping de Estados Unidos, la responsabilidad de las pruebas recae sobre la industria o empresa acusada. Las empresas extranjeras son presuntas culpables hasta que prueban su inocencia. Bajo la legislación actual estadounidense, cualquier industria puede acercarse al Department of Commerce y a la International Trade Commission (ITC) los extranjeros de exportar a precios más bajos en Estados Unidos que en su país de origen.<sup>43</sup> El Department of Commerce investiga y el ITC determina si se ha ocasionado daño material. Se imponen sanciones antidumping cuando se vende la mercancía extranjera en Estados Unidos por menos del valor “justo”. La sanción es equivalente a la cantidad en la que el valor estimado en el mercado extranjero excede al precio en Estados Unidos.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 2-4

### **Antidumping: ¿la nueva barrera comercial?**

Históricamente los aranceles y las barreras comerciales no arancelarias han impedido el libre comercio, pero al paso de los años se han ido eliminando o se han reducido gracias a los esfuerzos del GATT y de la OMC. Ahora existe una nueva barrera no arancelaria: leyes antidumping, que han surgido como un medio para mantener a los productos extranjeros fuera del mercado. Las leyes antidumping fueron diseñadas para impedir que los productores extranjeros fijen “precios depredatorios”, una práctica por medio de la cual un fabricante extranjero podría vender intencionalmente sus productos en Estados Unidos por menos de lo que costó su producción, a fin de minar la competencia y tomar el control del mercado. Esto se pensó como un tipo de ley antimonopolio para el comercio internacional. Se aplican impuestos “antidumping” a los violadores por vender debajo del costo y/o se aplican “los impuestos compensatorios” para prevenir el uso de subsidios gubernamentales extranjeros para minar la industria estadounidense. Muchos países tienen leyes similares, que están permitidas bajo las reglas de la OMC.

En años recientes se ha visto un sorprendente incremento en casos de antidumping en Estados Unidos. En un año, 12 productores de acero iniciaron casos de antidumping contra 82 siderúrgicas extranjeras de 30 países. Muchos economistas consideraban que no había necesidad de aplicar estos cargos antidumping debido al número de compañías y países involucrados; la oferta y la demanda podían ordenarse entre los mejores productores y los mejores precios. No obstante, los casos de antidumping están convirtiéndose en barreras comerciales de facto. Las investigaciones son muy costosas, toman un largo tiempo para resolverse y recién cuando están resueltas limitan eficazmente el comercio. Más aún, la amenaza de ser golpeado por un cargo antidumping es suficiente para mantener a algunas compañías fuera del mercado.

Una empresa brasileña objeto de un caso antidumping debió gastar más de un millón de dólares sólo para cumplir con las leyes antidumping estadounidenses. La compañía tenía que llenar un cuestionario de

<sup>42</sup> Richard Brecher y Catherine Gelb, “As China Inches Closer to the WTO, U.S. Companies Need to Rethink Their China Strategies”. en *China Business Review*, mayo de 1997, p. 26.

<sup>43</sup> Paul Magnusson, “Uncle Sam Isn’t Playing Fair with the WTO”, en *Business Week*, 10 de marzo de 1997, p. 38.

cuatro partes, cada parte era de cerca de 40 páginas. El personal tardó 45 días para revisar los libros de la compañía para realizar cinco investigaciones. Ésta fue una de las peores experiencias por las que ha pasado la compañía: “Es como ser invadido por pequeños hombres verdes. Es tan difícil obedecer la ley que en determinado momento casi tuvimos que detener la producción de la empresa”. A pesar de sus esfuerzos, se le aplicaron a la empresa impuestos compensatorios de 5.88 por ciento e impuestos antidumping de 42.08 por ciento a sus exportaciones, lo cual incrementó sus precios y la puso fuera del mercado.

Ni siquiera las compañías que salen airoso de los casos ganan al final. Se ha investigado nueve veces a floricultores colombianos en los últimos 10 años, sin haberles aplicado nunca un impuesto antidumping mayor a 3.2 por ciento. Para los miembros el costo de cumplir es de entre 3 y 5 millones de dólares anuales. La ley se ha llamado la “petición de los 32 centavos”, porque todo lo que se necesita para poner en acción una investigación es una carta de un productor estadounidense y una estampilla de 32 centavos. Bajo la legislación de Estados Unidos, una vez que se hace el cargo, la compañía que realiza “dumping” debe demostrar su inocencia, lo cual toma dinero y tiempo.

Sin embargo, la carga no recae sólo en las espaldas de las empresas a las que se les imponen las sanciones. Según un reciente estudio, 119 de 192 casos de dumping excluyendo los del acero, generaron costos adicionales a los consumidores estadounidenses oportunidad 4.8 mil millones de dólares. Los 19 casos relacionados con el acero agregaron 3.3 mil millones de dólares al costo de los productos de acero.

Estados Unidos no es el único país que utiliza inadecuadamente las leyes antidumping. China ha sido el blanco de 69 cargos que cubren casi 20 por ciento de sus exportaciones a la Unión Europea, en la cual se han iniciado al menos 159 acciones antidumping contra exportadores extranjeros. En el TLC, los cargos van en todas las direcciones: canadienses contra México, México contra Estados Unidos y así siguen, sin parar. Ciertamente, muchas de las demandas antidumping o antisubsidio son válidas. Los países subvencionan a sus industrias y sus compañías venden por debajo de los precios justos para ganaren forma desleal posiciones en otros mercados. De hecho, un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) mostró que la inmensa mayoría de los casos de antidumping del mundo no tenía ninguna razón económica. Hay bastantes incidentes donde los cargos antidumping son menos creíbles que decir que las leyes antidumping son las nuevas barreras no arancelarias.

Fuentes: Adaptado de Jeb Blount, “Protectionism, Made in U.S.”, en *Latin Trade*, noviembre de 1996, p. 62, Shada Islam, “Invisible Barriers: Asians Say Politics Is Behind EU Anti-dumping Action”, en *Far Eastern Review*, 12 de junio de 1997, p. 68, y Nancy E. Kelly, “Nafta Battles Continue among Participants”, en *American Metal Market*, 29 de mayo de 1997, p. 11 A.

Aunque la definición de valor justo deja mucho a la interpretación, la táctica más escandalosa es requerir que la empresa “ofensora” complete un detallado cuestionario de información acerca de sus costos. Simplemente el volumen de datos requerido en tales casos es un disuasivo para comerciar. El Department of Commerce presenta a la empresa extranjera acusada un cuestionario de 100 páginas donde se le piden datos específicos de contabilidad de ventas individuales en su mercado doméstico, datos de las ventas en Estados Unidos y los datos detallados necesarios para ajustar aranceles, envíos, ventas y costos de distribución. La información debe ser grabada y transmitida en inglés al Department of Commerce y en un formato de computadora, para lo cual se otorga un plazo muy corto.<sup>44</sup> (Véase el recuadro Más allá de las fronteras 2-4.)

Siguiendo el ejemplo de Estados Unidos (el usuario de casos de antidumping más prolífico de la región), México y otros países latinoamericanos han aumentado el uso del antidumping y los impuestos compensatorios como medidas proteccionistas. Un oficial mexicano que trabaja en casos antidumping dijo: “Hemos aprendido nuestro negocio en Estados Unidos y lo hemos aprendido bien.”<sup>45</sup> A pesar de las “diestras” tácticas acostumbradas por algunos países para evadir sus estipulaciones, se considera que la OMC ha tenido un efecto positivo en el comercio internacional.

### ***El Fondo Monetario Internacional y el Grupo del Banco Mundial***

El Fondo Monetario Internacional y el grupo del Banco Mundial son dos instituciones globales creadas para ayudar a las naciones a ser y permanecer económicamente viables. Cada una juega un papel

<sup>44</sup> David M. Gould y William C. Gruben, “Will Fair Trade Diminish Free Trade?” en *Business Economics*, abril de 1997, p. 7.

<sup>45</sup> Jeb Blount, “Protectionism. Latin Style”, en *Latin Trade*, marzo de 1997, p. 59.

importante en el entorno del comercio internacional, ayudando a mantener la estabilidad en los mercados financieros y apoyando a los países que buscan el desarrollo y la reestructuración económica.

Las reservas monetarias inadecuadas y la inestabilidad de las monedas han creado problemas particulares en el comercio mundial. Mientras estas condiciones existan, los mercados mundiales no podrán desarrollarse ni funcionar tan eficientemente como deberían hacerlo. El *Fondo Monetario Internacional (FMI)* se creó para vencer estas barreras particulares del mercado que plagaron al comercio internacional antes de la Segunda Guerra Mundial. Originalmente, 29 países firmaron el acuerdo; ahora tiene 181 países miembro. Entre los objetivos del FMI se encuentra la estabilización de los tipos de cambio y el establecimiento de la libre convertibilidad de las monedas para facilitar la expansión y el crecimiento balanceado del comercio internacional. Los países miembro se han unido de manera voluntaria para consultar entre sí con el fin de mantener un sistema estable para comprar y vender sus monedas de tal modo que los pagos entre los países en moneda extranjera entre países pueda realizarse con facilidad y sin retraso. El FMI también les presta dinero a los miembros que tienen problemas para cumplir con sus obligaciones financieras hacia otros miembros.

Para hacer frente a los tipos de cambio flotantes, el FMI desarrolló los *derechos especiales de giro (DEG)* una de sus invenciones más útiles. Debido a que tanto el oro como el dólar estadounidense han perdido su utilidad como medio básico de intercambio financiero, la mayoría de las estadísticas monetarias se relacionan con los DEG más que con los dólares. Los DEG son efectivamente “papel oro” y representan una base promedio de valor calculada a partir del valor de un grupo de las principales monedas. Los contratos comerciales se establecen con frecuencia en DEG, más que en la moneda de un determinado país, debido a que son mucho menos susceptibles a las fluctuaciones de los tipos de cambio. Ni siquiera los tipos de cambio flotantes reflejan las relaciones de tipo de cambio con exactitud. Algunos países permiten que sus monedas fluctúen limpiamente sin manipulación (flotación limpia) mientras otros manipulan sistemáticamente el valor de su moneda (flotación sucia), lo cual modifica el ajuste del mercado monetario. A pesar de lo mucho que ha cambiado el sistema monetario en el mundo desde que se estableció el FMI, éste juega un papel muy importante al proveer de financiamiento a corto plazo a los gobiernos en problemas para pagar sus deudas de la cuenta corriente.

A pesar de que el Fondo Monetario Internacional tienen críticos severos, la mayoría está de acuerdo en que ha proporcionado un servicio valioso y que, por lo menos en parte, ha cumplido muchos de sus objetivos.<sup>46</sup> Para estar seguros, el FMI mostró su valía en la crisis financiera en algunos países asiáticos en 1997. El efecto de la crisis se redujo sustancialmente como resultado de las acciones emprendidas por el FMI. Durante la crisis financiera, el fondo otorgó préstamos a varios países, entre ellos Tailandia, Indonesia y Corea del Sur.<sup>47</sup> Si estos países no hubieran recibido ayuda (60 mil millones de dólares sólo para Corea), las repercusiones económicas habrían generado una recesión global.<sup>48</sup> Como ocurrió, los principales Mercados de Capital reflejaron reducciones sustanciales en los precios del mercado y la tasa de crecimiento de las economías de algunos países se redujo.

A veces confundido con el FMI, el *Grupo del Banco Mundial* es una institución separada que tiene como meta la reducción de la pobreza y el mejoramiento de los estándares de vida promoviendo el crecimiento sustentable y la inversión en las personas. El banco proporciona préstamos, asistencia técnica y directrices políticas a los países miembros en vías de desarrollo para que logren sus objetivos. Son cinco las instituciones que conforman el Grupo del Banco Mundial, cada una de las cuales tiene una función específica. El IBRD<sup>49</sup> hace préstamos de dinero a los gobiernos de los países subdesarrollados para financiar proyectos de desarrollo en educación, salud e infraestructura. El IDA proporciona ayuda a los gobiernos para el desarrollo de proyectos dirigidos a los países más pobres (con ingreso per cápita de 925 dólares o menos). La IFC presta directamente al sector privado. Su meta es ayudar a fortalecer al sector privado en países en desarrollo con préstamos a largo plazo, inversiones de capital y otra clase de ayuda financiera. El MIGA proporciona a los inversionistas garantías de inversión contra “riesgos no comerciales” como expropiación y guerra. El propósito es crear un ambiente en los países en vías de desarrollo que atraiga a la inversión extranjera. Finalmente, el ICSID fue fundado para promover el incremento de los flujos de inversión

---

<sup>46</sup> Visite la página de inicio <http://www.imf.org/> para obtener información detallada.

<sup>47</sup> Namju Cho, “South Korea Seeks IMF Aid, but Strings Will Be Attached”, en *The Wall Street Journal*, 24 de noviembre de 1997, p. A2.

<sup>48</sup> Jackie Calmes, “IMF Bailout of Asian Economy Gets Financial Backing of APEC”, en *The Wall Street Journal*, 26 de noviembre de 1997, p. A5.

<sup>49</sup> El Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD); la Asociación Internacional para el Desarrollo (AID), The International Finance Corporation (IFC); The Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), y el International Center for the Settlement of Investment Disputes (ICSID).

internacional proporcionando facilidades para la conciliación y el arbitraje en disputas entre los gobiernos y los inversionistas extranjeros. También proporciona asesoría y realiza investigaciones y publicaciones en el área de legislación sobre inversión extranjera.<sup>50</sup> Desde su inicio, estas instituciones han jugado un papel medular en el desarrollo económico de los países en todo el mundo, contribuyendo así a la expansión del comercio internacional desde la Segunda Guerra Mundial.

---

<sup>50</sup> Para más información sobre el Grupo del Banco Mundial y sus enlaces con bases de datos véase <http://www.worldbank.org/>.

## Rutas mundiales de comercio

Las rutas comerciales unen al mundo, disminuyendo la distancia, las barreras naturales, la falta de recursos y las diferencias fundamentales entre los pueblos y las economías. En tanto que un grupo de personas en el mundo necesite algo que otro grupo en algún otro lugar tenga y exista un modo de viajar entre los dos, habrá comercio. Las primeras rutas comerciales fueron, por supuesto, terrestres; después vinieron las rutas marítimas y, finalmente, las rutas aéreas para conectar a los países. Una de las rutas comerciales terrestres antiguas más conocida entre Asia oriental y Europa, conocida como la “ruta de la seda”, está recuperando su importancia como una de las principales rutas comerciales ahora que la Unión Soviética ya no es un bloque entre el oeste y el centro de Asia.<sup>51</sup> Los marineros de Cartago, colonia fenicia en la costa de África del norte, remaron por el Mediterráneo traficando con vino, pescado seco, telas y otros bienes hasta lugares tan lejanos como España, Gran Bretaña y, tal vez, América.<sup>52</sup> Que las rutas comerciales de los fenicios se hayan extendido realmente hasta América puede quedar en el terreno de las especulaciones, pero en 1571 se estableció una ruta comercial entre España, América y China. El imperio español fundó la ciudad de Manila en Filipinas para recibir sus galeones repletos de plata con rumbo a China. En el viaje de regreso, la carga de seda y otros productos chinos debía ser descargada en México, transportada por tierra hasta el Atlántico y embarcada en naves españolas con rumbo a España. Para 1571, esta ruta comercial enlazaba Asia con América, Europa y África, y a todos entre sí.<sup>53</sup>

### MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 3-5

#### ¿Dónde se fueron todas las mujeres?

Tres problemas convergentes en China tienen el potencial de causar un serio desequilibrio de género para el año 2000: Problema 1. China, el país con mayor población en el mundo, tiene una estricta política de un solo hijo para frenar el crecimiento de la población. Problema 2. Los valores tradicionales dictan la superioridad del varón y una preferencia paternal por los niños. Problema 3. La exploración prenatal permite a las mujeres descubrir el sexo del feto y, por tanto, abortar los fetos femeninos no deseados.

Como consecuencia, las estadísticas chinas han empezado a prever un gran vacío de matrimonios para la generación nacida a finales de los ochenta y principios de los noventa. En 1990, en China se registraron 113.8 nacimientos masculinos por cada 100 nacimientos femeninos, muchos más alto que la proporción natural de 106 a 100. En las áreas rurales donde la preferencia paternal por los varones es especialmente fuerte, los niños recién nacidos exceden en número a las niñas en un promedio de 144.6 a 100. En una población rural la proporción reportada fue de 163.8 a 100.

No sólo se prevé un desequilibrio de género después del año 2000, sino que también podrá existir un desequilibrio social puesto que la mayoría de los hombres serán campesinos con educación mínima, en tanto que la mayoría de las mujeres vivirá en las ciudades y lo más probable es que tengan educación secundaria o grados universitarios. En China, los hombres que realizan labores físicas son menos como pareja atractivos que los demás, mientras que las mujeres que desempeñan trabajos intelectuales son las menos populares.

Una solución ha sido dar en adopción a las mujeres recién nacidas. China se ha vuelto el mayor proveedor de bebés para la adopción internacional por parte de los estadounidenses. Más de 1000 residen tan sólo en el área de Nueva York. Casi todos esos bebés son niñas, los accidentes de la política china de un solo hijo.

Fuentes: Adaptado de “Sex Determination before Birth”, Reuters News Service, 3 de mayo de 1994; “Seven Times as Many Men”, en *AP News Service*, 31 de marzo de 1994, y “Adopted Chinese Girls in New York: Noticing and Being Noticed”, en *The New York Times*, 18 de agosto de 1997.

Las rutas comerciales representan los intentos de los países del mundo por salvar las desproporciones sociales y económicas creadas, en parte, por la influencia de la geografía. Actualmente, como se muestra en

<sup>51</sup> William Spain, “Turkey Carving a New Silk Road: Tenacity Tested in Region That Bridges Markets in Asia, Europe”, en *Advertising Age International*, 1º de marzo de 1997.

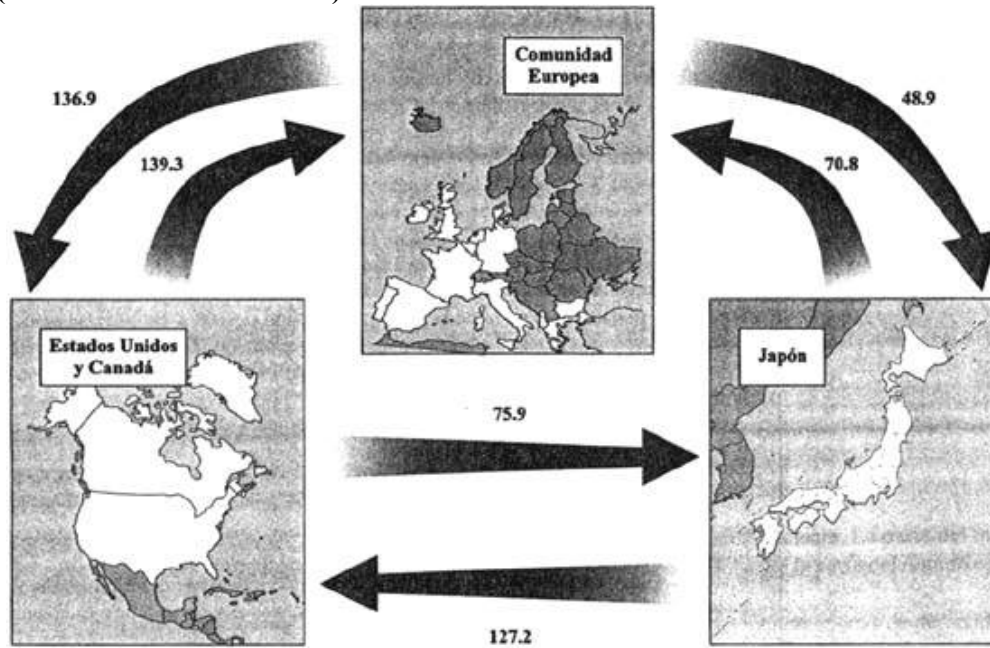
<sup>52</sup> Charles Leroux, “Caribbean Cruise Carthaginians; Trade Routes May Have Included the Americas”, en *Chicago Tribune*, 26 de diciembre de 1996.

<sup>53</sup> Marcus W. Brauchli, “Echoes of the Past”, en *The Wall Street Journal*, 26 de septiembre de 1996, p. R24.

la ilustración 3-6, las principales rutas comerciales del mundo se establecen entre los países más industrializados en el mundo: Europa, América del Norte y Japón.

Una comparación cuidadosa entre las cifras de la población mundial en la ilustración 3-5, las cifras de comercio de la Triada en la ilustración 3-6 y las cifras del comercio mundial en la ilustración 3-7 muestran cómo en un pequeño porcentaje de la masa terrestre y de población se contabiliza la mayor parte del comercio. No es sorprendente que las rutas marítimas más importantes y los sistemas carreteros y ferroviarios más avanzados unan estas importantes áreas comerciales. Cuanto más desarrollado económicamente esté un país, más desarrollada será su infraestructura de transporte de superficie para apoyar el comercio.

**Ilustración 3-6 La Triada: Comercio entre Estados Unidos y Canadá, la Comunidad Europea y Japón 1995 (miles de millones de dólares)**



**Ilustración 3-7 Países líderes en el comercio mundial, 1995 (millones de dólares)**

<i>País*</i>	<i>Exportaciones</i>	<i>Importaciones</i>	<i>Total</i>
Estados Unidos	582.5	770.9	1353.4
Alemania	509.3	443.8	953.1
Japón	443.0	335.9	778.9
Reino Unido	239.4	262.5	501.9
Italia	231.7	204.3	436.0
Países Bajos	58.6	138.5	197.1
Canadá	190.2	167.4	357.6
Bélgica/Luxemburgo	128.3	166.3	294.6
Hong Kong	173.5	192.8	366.3
China	148.8	132.0	280.8
España	91.6	114.8	206.4
Corea del Sur	125.4	135.2	260.6
Taiwán	111.8	103.7	215.5
Suiza	81.4	80.1	161.5
Singapur	118.2	124.4	242.6

\* Orden determinado por el valor en dólares de las importaciones y las exportaciones. Para conocer cifras adicionales de comercio, véase "Indicators of Market Size for 115 Countries, Part 1", en *Crossborder Monitor*, 27 de agosto de 1997, pp. 4-8.

A pesar de que el flete aéreo no es extremadamente importante como porcentaje del transporte total fletado, una comparación interesante entre las rutas terrestres y las aéreas es el servicio aéreo a los países

menos industrializados del mundo. A pesar de que las rutas aéreas están más cargadas en los principales centros industriales, también están cargadas en los países menos desarrollados. La razón obvia es que para las áreas que no se encuentran ubicadas cerca de aguas navegables, o donde la inversión en vías férreas o carreteras eficientes todavía no es factible, el servicio aéreo es a menudo la mejor solución. Las comunicaciones aéreas han hecho accesibles partes del mundo que de otra manera estarían aisladas.

Debe reconocerse que los accidentes geográficos tienen un efecto directo en el marketing y las actividades relativas de comunicación y distribución. Más aún, existen efectos indirectos de las ramificaciones geográficas en la sociedad y la cultura que se reflejan en las actividades de marketing. Se podrían comprender mejor muchas de las peculiaridades de un país (es decir, peculiaridades para los extranjeros) y anticiparse a ellas si se estudiara con mayor detenimiento su geografía.

### ***Perspectiva histórica en los negocios globales***

La historia ayuda a definir la “misión” de una nación, cómo percibe a sus vecinos, cómo ve su lugar en el mundo y cómo se ve a sí misma. Una mirada a la historia de un país es particularmente efectiva para comprender las actitudes acerca del papel del gobierno y de la empresa, las relaciones entre los administradores y los administrados, las fuentes de autoridad directiva y las actitudes hacia las corporaciones multinacionales extranjeras (MNC).

Para entender, explicar y apreciar la imagen que un pueblo tiene de sí mismo, sus actitudes fundamentales y los miedos inconscientes que frecuentemente se reflejan en su modo de ver las culturas extranjeras, es necesario estudiar la cultura como es en la actualidad, además de entenderla como fue; es decir, es necesario estudiar la historia de un país.

### ***La historia y el comportamiento contemporáneo***

Es difícil entender cabalmente el comportamiento contemporáneo de Japón, a menos que se tenga un sentido histórico de los muchos cambios que han golpeado a ese país: siete siglos bajo el sistema de señorío feudal (*shogun*), el aislamiento previo a la llegada del almirante Perry en 1853, la amenaza de dominio por parte de los poderes coloniales,<sup>54</sup> el surgimiento de nuevas clases sociales, las influencias occidentales, la humillación de la Segunda Guerra Mundial y su compromiso en la comunidad internacional. ¿Por qué tienen los japoneses una lealtad tan fuerte hacia sus compañías? ¿Por qué es tan difícil para un extranjero desarrollar la lealtad que se observa entre los participantes de los sistemas de distribución japoneses? ¿Por qué se toman las decisiones por consenso? Las respuestas a esas preguntas pueden explicarse en parte por la historia japonesa.

La lealtad a la familia, al país, a la compañía, a los grupos sociales y el fuerte impulso a cooperar, a trabajar juntos por una causa común, moldean muchas facetas del comportamiento japonés y tienen raíces históricas que datan de cientos de años. Desde tiempos ancestrales, se ha hecho hincapié en la lealtad y el servicio, un sentido de responsabilidad y el respeto por la disciplina, el entrenamiento y la habilidad artística como elementos necesarios para la estabilidad y el orden. El confucianismo, enseñado a través de la historia del Japón, enfatiza la virtud básica de la lealtad “de amigo a amigo, de esposa a marido, de hijo a padre, de hermano a hermano, pero, sobre todo, del individuo a su señor”, es decir, al país. Una premisa fundamental de la ideología japonesa refleja la importancia de la cooperación para el bien colectivo. Los japoneses logran el consenso al acordar que todos se unirán contra las presiones externas que amenacen el bien común. Una perspectiva histórica da al extranjero en Japón una base sobre la cual comenzar a desarrollar una sensibilidad cultural y una mejor comprensión de su comportamiento contemporáneo.

### ***La historia es subjetiva***

La historia es importante para entender por qué un país se comporta como lo hace, ¿pero la historia desde la perspectiva de quién? Los acontecimientos históricos son siempre vistos desde nuestros propios prejuicios o predisposiciones y desde nuestro propio criterio de autorreferencia (SRC), así, lo que registra un

---

<sup>54</sup> Varios años después del arribó de Perry y de que Japón se abrió al Occidente, el *shogunato* firmó tratados con Estados Unidos, Gran Bretaña, Holanda, Rusia y Francia. que extendían su jurisdicción hasta territorio japonés y limitaban el derecho del país a gravar las importaciones. Según se dice, esos tratados inequitativos y humillantes tuvieron mucho que ver en la formación de la meta de Japón de ser igual a Occidente industrial y militarmente. Una excelente perspectiva de la historia japonesa y sus problemas contemporáneos se encuentra en Patrick Smith, *Japan. A Reinterpretation* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1997).

historiador puede no ser igual a lo que registra otro, en especial si los historiadores pertenecen a culturas diferentes. Los historiadores son tradicionalmente objetivos, pero pocos pueden evitar filtrar los acontecimientos a través de sus propios prejuicios culturales. No sólo la historia es a veces subjetiva; también existen otras influencias sutiles que nos dan una perspectiva distorsionada. Los mapas del mundo que se venden en Estados Unidos muestran a ese país en el centro, de la misma forma como los mapas vendidos en Gran Bretaña la muestran al centro, y así sucesivamente.<sup>55</sup>

Un elemento crucial para comprender la cultura empresarial y política de cualquier nación es la percepción subjetiva de su historia. ¿Por qué los mexicanos tienen una relación de amor-odio hacia Estados Unidos? ¿Por qué los mexicanos requerían, hasta hace poco, ser dueños mayoritarios en la mayoría de las inversiones extranjeras? ¿Por qué se lamentaba el dictador Porfirio Díaz: diciendo “Pobre México, tan lejos de Dios y tan cerca de Estados Unidos”? Porque los mexicanos ven a Estados Unidos como una amenaza para su independencia política, económica y cultural. La mayor parte de los ciudadanos estadounidenses ven tales sentimientos como un misterio.

Después de todo, Estados Unidos siempre ha sido un buen vecino de México. La mayoría estaría de acuerdo con la expresión de John E. Kennedy durante una visita a México: “La geografía nos ha hecho vecinos, la tradición nos ha hecho amigos.” Los estadounidenses se sorprenderían al saber que la mayoría de los mexicanos “sentían que era más preciso decir: ‘La geografía nos ha acercado, la tradición nos ha alejado’”. Los ciudadanos estadounidenses creen que han sido buenos vecinos. Ven la Doctrina Monroe como una protección para América Latina de la colonización europea y de la intervención de Europa en los gobiernos del hemisferio occidental. Los latinoamericanos, por otra parte, tienden a ver la Doctrina Monroe como una expresión ofensiva de la influencia estadounidense en América Latina. O para ponerlo de otro modo: “Europa, no metas las manos; América Latina es sólo para Estados Unidos”, actitud tal vez tipificada por el ex presidente de Estados Unidos, Ulysses S. Grant, quien en un discurso en México en 1880 describió a este país México como una “magnífica mina” que resguardaba los intereses de Estados Unidos al sur de su frontera.<sup>56</sup>

Los infantes de marina de Estados Unidos cantan con orgullo sus hazañas “desde los salones de Moctezuma a las playas de Trípoli”. Para los mexicanos, los “salones de Moctezuma” son una remembranza de la marcha de las tropas estadounidenses hasta el centro de la ciudad de México y la sustracción, como tributo, de 1 432 010 kilómetros cuadrados que incluían Arizona, California, Nuevo México y Texas. A los Niños Héroe, cadetes que resistieron a las tropas estadounidenses y uno de los cuales se envolvió en la bandera mexicana y saltó hacia la muerte antes que rendirse, se les recuerda con un monumento prominente a la entrada del Bosque de Chapultepec. Los mexicanos pueden narrar el heroísmo de los Niños Héroe y la pérdida del territorio mexicano frente a Estados Unidos. Cada 13 de septiembre, el presidente de México, su gabinete y el cuerpo diplomático se congregan en el alcázar del Castillo de Chapultepec en la ciudad de México para conmemorar la caída<sup>57</sup> que llevó al “despojo territorial”.<sup>58</sup>

La Revolución mexicana, que derrocó al dictador Díaz y creó el Estado mexicano moderno, se recuerda particularmente por la expulsión de extranjeros, en especial empresarios estadounidenses, quienes eran los empresarios más reconocidos, ricos e influyentes en México.<sup>59</sup>

El Destino Manifiesto y la Doctrina Monroe se aceptaron como las bases de la política exterior estadounidense durante gran parte de los siglos XIX y XX. El *Destino Manifiesto*, en su interpretación más amplia, significaba que los estadounidenses eran el pueblo elegido y ordenado por Dios para crear una sociedad modelo. Más específicamente, se refería a los deseos de los expansionistas estadounidenses de la década de 1840 por extender las fronteras de Estados Unidos del Atlántico al Pacífico. La idea del *Destino Manifiesto* se utilizó para justificar la anexión estadounidense de Texas, Oregon, Nuevo México y California y luego, la intervención estadounidense en Cuba, Alaska, Hawai y las Filipinas.

La *Doctrina Monroe*, una piedra angular de la política exterior estadounidense, fue enunciada por el presidente James Monroe en una declaración pública que proclamaba tres sentencias básicas: no más

---

<sup>55</sup> El profesor Lyn S. Amine, de St. Louis University, llamó nuestra atención hacia esta observación.

<sup>56</sup> Enrique Krauze, *Mexico. Biography o Power– A History of Modern Mexico, 1810-1996* (Nueva York: Harper Collins, 1997) p. 6.

<sup>57</sup> Mark Stevenson, “Mexicans Recall U.S. Invasion”, en *Associated Press*, 13 de septiembre de 1997.

<sup>58</sup> Margot Hornblower. “Northern Exposures Amid the Current Crisis, Mexicans Reflect on Their Neighbor: America the Bully, America the Bountiful”, en *Time*, 6 de marzo de 1995, p. 40.

<sup>59</sup> Quien se interese en conocer más acerca de la historia de México, y el papel que la política, la religión, el colonialismo español y la intervención estadounidense han desempeñado en el México contemporáneo debe leer cuanto antes Enrique Krauze, *Mexico: Biography of Power A History of Modern Mexico, 1810- 1996* (Nueva York: Harper Collins, 1997).

colonización europea en el Nuevo Mundo, la abstención de Estados Unidos de inmiscuirse en asuntos políticos europeos y la no intervención de los gobiernos europeos en los gobiernos del hemisferio occidental.

Después de 1870, la interpretación de la Doctrina Monroe se volvió cada vez más amplia. En 1881, sus principios se evocaron al analizar el desarrollo de un canal interoceánico a través del istmo de Panamá. Theodore Roosevelt aplicó una vez más la Doctrina Monroe con lo que se llegó a conocer como el *Corolario Roosevelt* de la Doctrina Monroe. El corolario establecía que Estados Unidos no sólo prohibiría la intervención no estadounidense en asuntos latinoamericanos, sino que también patrullaría el área y garantizaría que las naciones latinoamericanas cumplieran con sus obligaciones internacionales. El corolario que autorizaba la intervención estadounidense se aplicó en 1905 cuando Roosevelt forzó a la República Dominicana a aceptar la designación de un consejero económico estadounidense, quién rápidamente se convirtió en el director financiero del pequeño Estado. Se utilizó también en la adquisición de la zona del Canal de Panamá a Colombia en 1903, en la formación de un gobierno provisional en Cuba en 1906.<sup>60</sup>

La manera en que Estados Unidos adquirió la tierra para la zona del Canal de Panamá tipifica el Corolario Roosevelt: todo lo que sea bueno para Estados Unidos es justificable. Como se muestra en la Perspectiva Global al inicio de este capítulo, la creación del país de Panamá fue una invención total de Estados Unidos y sus aliados pero también es cierto que Estados Unidos envió tropas a Panamá en 1990 para llevar al presidente Noriega ante la justicia estadounidense y, en 1994, Estados Unidos envió más de 20000 soldados a ocupar Haití y reinstaurar la “democracia” en ese lugar.<sup>61</sup>

### MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 3-6

#### ¿Qué tienen en común la guerra mexicana-estadounidense, con Irlanda y los gringos?

El Batallón de San Patricio es venerado en México, es honrado en Irlanda y es todo, excepto olvidado, en Estados Unidos. Durante la guerra mexicano-estadounidense, el Batallón de San Patricio contaba aproximadamente con 250 hombres, la mayoría irlandeses, los cuales habían formado un batallón de desertores del ejército estadounidense para luchar por México.

Los soldados del Batallón de San Patricio pelearon con valentía pero cuando al final cayeron en manos de los estadounidenses, 50 de ellos murieron colgados y muchos otros fueron marcados con hierro en la mejilla derecha con una letra D de dos pagadas que indicaba su calidad de desertor.

El conflicto mexicano-estadounidense que duró de 1846 a 1848 puede describirse como una “historia” irrelevante al norte de la frontera, pero no así al sur de ella. Cada año se conmemora al Batallón de San Patricio con una ceremonia en la ciudad de México y en el condado de Galway, Irlanda, hogar del comandante oficial de la brigada.

Estos soldados inmigrantes irlandeses desertaron del ejército estadounidense. Un año después, justo cuando el castillo de Chapultepec de la ciudad de México cayó en manos del ejército estadounidense, el coronel William S. Harney dio la orden para colgar a 30 de los prisioneros rebeldes del Batallón de San Patricio. La guerra había terminado y México fue obligado a ceder la mitad de su territorio a Estados Unidos. Durante el conflicto, que duró dos años, los desertores inmigrantes forjaron una fuerte alianza con los mexicanos. Para su desgracia, la mayoría fue ejecutado, pero se convirtieron en un símbolo de la Independencia mexicana y de la defensa contra el imperialismo.

Bien, ahora sabemos qué tienen en común Irlanda y la guerra mexicano-estadounidense, pero ¿qué con la palabra de *gringo*? De acuerdo con algunas fuentes, al final del día los soldados del Batallón de San Patricio se sentaban alrededor de sus fogatas cantando una canción llamada: “Green Grow the Lilacs.” La historia dice que los soldados mexicanos empezaron a referirse a sus camaradas como “los greengros”. Para ser justos, debemos compartir la otra explicación para gringo: Algunos historiadores dicen que la palabra fue usada en España antes del descubrimiento de América y se trataba de una alteración en caló de griego para señalar algo no entendible o “es griego para mí”.

Fuente: James Callaghan, “The San Patricios”, en *American Heritage*, noviembre de 1995, p. 58, y James O. Clifford “Historians Keep the Saga of the ‘San Patricios ‘Green’”, en *Los Angeles*, 16 de marzo de 1997, p. C-4

<sup>60</sup> Para saber más acerca del regreso del Canal de Panamá a Panamá, véase John Otis, “Panama Countdown”, en *Latin Trade*, febrero de 1997, pp. 46-50.

<sup>61</sup> Mientras esto se estaba escribiendo, en 1998, las tropas estadounidenses permanecían en Haití. Véase Ray Suarez, “Haiti: United States Military Will Remain in Haiti”, en *Talk of the Nation*, National Public Radio (Washington, D.C. Federal Document Clearing House, enero de 1998).

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 3-7

### Exportando hielo a la India

Uno de los soportes principales del comercio de Nueva Inglaterra en el siglo XIX era el comercio de hielo entre Nueva Inglaterra y el mundo. En 1806, antes de que se inventara la fabricación mecánica de hielo, una demanda por el hielo en los trópicos llevó a un residente de Nueva Inglaterra, Frederic Tudor, a ser el pionero del transporte de hielo a los trópicos. Su primer embarque a Martinica, 130 toneladas, fue la cosecha de un estanque familiar en Nueva Inglaterra. Al principio la empresa no fue un éxito financiero. Tudor se vio en la necesidad de resolver problemas de ineficacia en la cosecha, evitando que el hielo se fundiera y desarrollando un mercado. Demostró cómo puede usarse el hielo para hacer helado; promovió el uso de hieleras para mantener fresca la comida; fomentó la aplicación médica del hielo para reducir la fiebre, y lo vendió barato para animar a los clientes y construir así su mercado. El hielo fue almacenado en congeladores aislados donde se mejoró la preservación con la simple innovación de compactar aserrín entre los bloques de hielo.

Para 1833 su negocio de exportación de hielo era un éxito financiero. Fue en ese momento que él empezó a exportarlo a Calcuta. Su exportación de hielo tuvo tanto éxito en India que se construyeron tres almacenes para guardar el hielo cada vez que llegaba por barco. Aún permanece hoy un almacén de hielo en Madras. De este modo se desarrolló una de las primeras empresas de marketing global.

Fuente: Reimpreso con permiso de la revista *American Heritage*, una división de Forbes, Inc., © 1991 Forbes, Inc.

De acuerdo con la historia estadounidense, estas aventuras latinoamericanas fueron una parte justificable de su política exterior; para los latinoamericanos, fueron intrusiones mal recibidas en los asuntos latinoamericanos. La forma en que los acontecimientos históricos se registran y se interpretan en una cultura puede diferir sustancialmente de la forma en que los mismos acontecimientos se registran e interpretan en otra. Una comparación de las historias recorre un largo camino para explicar las diferencias en perspectivas y comportamientos de la gente en ambos lados de la frontera. Muchos mexicanos creen que su “buen vecino” del norte no es reacio a utilizar su poder por todas partes cuando quiere algo. Existen sospechas de que el interés propio es el motivo principal para tener buenas relaciones hoy en día con México, ya sea por miedo a Fidel Castro o la avidez por el petróleo mexicano.

Al ver la historia desde una perspectiva latinoamericana, es entendible que un líder nacional, en condiciones económicas adversas, señale con el dedo a Estados Unidos o a una corporación multinacional de ese país evocando con ello una reacción emocional especial y populista que desvíe la atención lejos del gobierno en el poder. Como ilustración de ello, después de que la Cámara de Representantes estadounidense votó a favor de censurar a México por corrupción en la lucha contra las drogas, el presidente Zedillo fue presionado para adoptar una postura agresiva contra Washington. Utilizó la conmemoración de la expropiación de la industria petrolera mexicana de 1938 de manos de las compañías extranjeras para lanzar un fuerte ataque nacionalista. Alabó al monopolio petrolero estatal de Pemex como “símbolo de la defensa histórica de nuestra soberanía”. Los miembros del sindicato lo apoyaron, ondeando un inmenso letrero donde se leía: “En 1938 México fue descertificado porque expropió su petróleo y ganó... hoy fuimos descertificados por defender nuestra dignidad y soberanía.”<sup>62</sup>

Se puede aplaudir al líder por la expropiación o confiscación de una inversión extranjera, aunque la inversión estuviera realizando una contribución importante a la economía. Para entender las actitudes, los prejuicios y los temores de un país, es necesario ver más allá de la superficie de los acontecimientos actuales y buscar pistas en las sutilezas internas de todo el pasado del país. Los comentarios de dos mexicanos son el mejor resumen de esta sección:<sup>63</sup>

La historia se ha enseñado de una forma en México y de otra en Estados Unidos... ese país ¡los robó, pero en los libros de texto estadounidenses se nos exhibe como los bandidos que invadieron Texas.

<sup>62</sup> Debora Montesinos, “Mexico’s Zedillo Attacks Foreign Meddling”, en *Reuters*, 18 de marzo de 1997.

<sup>63</sup> Margot Hornblower, “Northern Exposures Amid the Current Crisis, Mexicans Reflect on Their Neighbor: American the Bully, America the Bountiful” en *Time*, febrero de 1996, p. 43.

y por otra parte

Pueden no gustarnos los gringos por razones históricas, pero en la actualidad el mundo está dividido en bloques comerciales y estamos atados el uno al otro para bien o para mal.

## Resumen

Una autoridad británica aconseja a los profesionales del marketing internacional que estudien el mundo hasta que “la sola mención de una ciudad, un país o un río les permita reconocerlo de inmediato en el mapa”. A pesar de que pueda no ser necesario que un estudiante de marketing internacional memorice el mapa mundial hasta tal punto, un futuro profesional del marketing internacional debe estar razonablemente familiarizado con el mundo, su clima y las diferencias topográficas. De lo contrario, las características mercadológicas importantes de la geografía podrían pasarse por alto completamente al comercializar en otro país. La necesidad de un conocimiento geográfico e histórico va más allá de ser capaz de localizar los continentes y sus países. Para alguien que nunca ha estado en una selva de lluvia tropical con una precipitación anual de por lo menos metro y medio (y a veces hasta más de 5 metros), es difícil prever la necesidad de protección contra la alta humedad, o prever los graves problemas causados por la deshidratación en el calor de más de 30 grados constantes en la región del Sahara. Además de que, sin un entendimiento histórico de la cultura, tal vez no se comprendan del todo las actitudes dentro del mercado.

Aparte de las ramificaciones más simples y más obvias del clima y la topografía, existen influencias geográficas e históricas complejas sobre el desarrollo de la economía general y la sociedad de un país. En este caso, se necesita estudiar la geografía y la historia para que el profesional del marketing comprenda por qué un país se ha desarrollado como lo ha hecho, más que como una guía para adaptar los planes de marketing. La geografía y la historia son parte del entorno del marketing en mercados extranjeros que deben comprenderse y que deben incluirse en los planes del marketing internacional en un grado proporcional a su influencia.

## Preguntas

1. Defina:

Destino Manifiesto	Desarrollo sustentable
Corolario Roosevelt	Doctrina Monroe
2. Visite la página de inicio de las Naciones Unidas(<http://www.un.org>), seleccione el tema “Economic and Social Development”, luego seleccione el tema “Población” (Population), luego seleccione el tema “Población y Urbanización” (Population and Urbanization) Responda las siguientes preguntas: ¿Cómo puede ayudar la educación a controlar el crecimiento de la población? ¿Cuáles son los principales problemas del rápido crecimiento de la urbanización?
3. ¿Por qué estudiar geografía en marketing internacional? Discuta.
4. Escoja un país y muestre cómo el empleo y la topografía afectan el marketing dentro de ese país.
5. Analice las bases del comercio mundial. Dé ejemplos que ilustren las distintas bases.
6. El profesional del marketing “también debe examinar el efecto más complejo de la geografía sobre las características generales del mercado, los sistemas de distribución y el estado de la economía”. Comente.
7. La tendencia que sigue la población mundial es ir de las áreas rurales a las urbanas. Analice las implicaciones de esto para el marketing.
8. Seleccione un país con una población estable y uno con una población que crece rápidamente. Contraste las implicaciones de marketing de estas dos situaciones.
9. La base del comercio mundial puede definirse simplemente como el resultado de nivelar un desequilibrio de las necesidades y deseos de la sociedad, por un lado, y el suministro de bienes, por el otro.” Explique esta frase.
10. ¿Cómo es que las diferencias entre los pueblos constituyen una base para el comercio?
11. Las rutas comerciales mundiales unen al mundo.” Analice esta frase.
12. ¿Por qué se le llama a los noventa la “Década Medio Ambiente”?
13. Algunos dicen que el medio ambiente global es un problema global más que uno nacional. ¿Qué significa esto? Discuta.
14. ¿Cómo es que el comprender la historia ayuda al profesional internacional de marketing?

15. ¿Por qué existe una relación de amor-odio entre México y Estados Unidos? Justifique su respuesta.
16. Analice por qué la interpretación del Destino Manifiesto y de la Doctrina Monroe puede diferir entre un estadounidense y un latinoamericano.

## Conocimiento Cultural

Existen dos tipos de conocimiento acerca de las culturas. Uno es el *conocimiento real* acerca de la cultura. Generalmente es obvio y debe aprenderse. Los distintos significados de un color, los diferentes gustos y otros rasgos inherentes a una cultura son hechos que un profesional del marketing puede anticipar, estudiar y absorber. El otro tipo es el *conocimiento interpretativo*: una habilidad para comprender y apreciar totalmente los matices de los distintos rasgos y patrones culturales. Por ejemplo, el significado del tiempo, las actitudes hacia otras personas y hacia ciertos objetos, la comprensión del papel de una persona en la sociedad y los significados de la vida pueden diferir considerablemente de una cultura a otra y pueden requerir algo más que conocimiento real para entenderse por completo. En este caso, el conocimiento interpretativo también resulta necesario.

### Conocimiento real versus conocimiento interpretativo

Con frecuencia, el conocimiento real tiene un significado si se toma como un hecho directo una cultura, pero asume un significado adicional cuando se interpreta dentro del contexto de la cultura. Por ejemplo, que 98 por ciento de la población en México sea católica romana es un dato importante de conocimiento real. Pero igualmente importante es lo que significa ser católico dentro de la cultura mexicana, a diferencia de lo que significa ser católico en España o en Italia. Cada cultura practica el catolicismo en formas ligeramente distintas. Por ejemplo, el Día de Todos Santos es una celebración importante entre algunos países católicos; sin embargo, en México la celebración recibe un énfasis especial. La práctica mexicana es una combinación única de las tradiciones paganas (predominantemente de influencia indígena) y la tradición católica. En el Día de Muertos, como muchos llaman al Día de Todos Santos en México, se cree que los muertos retornan a un festín. De ahí que muchos mexicanos visiten las tumbas de sus muertos, les lleven sus comidas favoritas y las pongan sobre las tumbas para que las disfruten. Antes del Día de Todos Santos, los panaderos llenan sus estantes con pan en forma de huesos y ataúdes, y las dulcerías venden calaveras de azúcar y otros convites especiales para conmemorar el día. Como las ánimas, los participantes vivos se agasajan con la comida. A pesar de que las plegarias, las velas y la idea del alma son católicas, la idea de los muertos que festejan es muy del México precristiano. Así, un católico en México observa un Día de Todos Santos muy distinto al de un católico en España. Este conocimiento interpretativo, así como el real, acerca de una religión en México es necesario para comprender claramente esta parte de la cultura mexicana.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 4-5

### Verde: un doble mal de ojo

La tendencia en muchas comunidades estadounidenses es visitar un país extranjero en busca de comercio internacional. Estos viajes pueden probar que algunas veces lo más simple puede ocasionar problemas. Por ejemplo, un comisionado de un condado y 20 representantes empresariales que buscaban contactos empresariales llegaron a Taiwán con gorras verdes de béisbol como regalo.

El viaje se realizó un mes antes de las elecciones. Nadie sabía que el verde era el color del partido político de la oposición. Además, los visitantes se enteraron muy tarde de que, de acuerdo con la cultura de Taiwán, un hombre viste de verde cuando su esposa le ha sido infiel. “No sé lo que sucedió con esas gorras verdes, pero el viaje nos dio una idea de las diferencias extremas en nuestra cultura”, dijo el comisionado. En tanto que el verde puede significar problemas en Taiwán, en otros países asiáticos el color verde puede significar exuberancia y juventud.

Fuentes: De un discurso público y Roger Axtell, *The Do's and Taboos of International Trade: A Small Business Primer* (Nueva York: John Wiley and Sons, 1994), p. 227.

Otro conflicto que puede surgir si se tiene conocimiento real pero poco conocimiento interpretativo, se da en las relaciones interpersonales. Uno de los hechos acerca de la cultura taiwanesa es que en ésta se hace énfasis en la colectividad mientras que los occidentales lo hacen en el individuo. El énfasis en la colectividad produce equipos cerrados muy defensivos entre el personal taiwanés que genera una estructura mental que no siempre funciona en conjunto con clientes occidentales. El problema es que cuando el

personal local actúa de forma humilde y cauta, en deferencia hacia su grupo, la carencia occidental de conocimiento interpretativo lleva a percibir su humildad como ignorancia o falta de interés.<sup>64</sup>

El conocimiento interpretativo requiere un grado de perspicacia que puede describirse mejor como sentimiento. Es el tipo de conocimiento más dependiente de la experiencia pasada para la interpretación y el más propenso a malas interpretaciones si se utiliza el marco de referencia del propio país (SRC o criterio de autorreferencia). Idealmente, el profesional del marketing internacional debe poseer ambos tipos de conocimiento acerca de un mercado. La mayoría de los aspectos de una cultura en particular puede aprenderse al investigar los documentos publicados acerca de la misma. Este esfuerzo puede también transmitir un pequeño grado de empatía, pero para apreciar la cultura adecuadamente, es necesario vivir con la gente durante algún tiempo. Debido a que esta solución ideal no es práctica para el profesional de marketing, se buscan otras soluciones. La consulta y la cooperación con personal nacional bilingüe con conocimientos de marketing es la respuesta más efectiva para el problema. Esto tiene la ventaja adicional de ayudar al profesional del marketing a adquirir un mayor grado de empatía mediante la asociación con las personas que mejor entienden la cultura: los nativos.

### ***Sensibilidad cultural y tolerancia***

El éxito del marketing internacional comienza con la *sensibilidad cultural* (ponerse a tono con los matices de la cultura de manera que la nueva cultura pueda ser vista, evaluada y apreciada con objetividad). La sensibilidad cultural, o empatía cultural, debe cultivarse con cuidado. Tal vez el paso más importante sea reconocer que las culturas no están bien o mal, no son mejores ni peores, simplemente son diferentes. Por cada rasgo cultural divertido, molesto, peculiar o repulsivo que encontramos en un país, existe un rasgo divertido, molesto o repulsivo que otros ven en nuestra cultura. Nosotros bañamos, perfumamos y desodorizamos nuestro cuerpo en un ritual diario que, en muchas culturas, es visto como obsesivo, al tiempo que nos molestamos con aquellas culturas menos preocupadas por el olor natural del cuerpo.

Que una cultura sea diferente no significa que sea mala. Los profesionales del marketing deben comprender cómo sus propias culturas influyen en sus suposiciones acerca de otra cultura. Cuanto más exótica sea la situación, se necesita ser más sensible, tolerante y flexible. Ser culturalmente sensible reducirá los conflictos, mejorará la comunicación y, por tanto, incrementará el éxito en las relaciones de colaboración.

Es necesario para cualquier profesional del marketing investigar los supuestos sobre los cuales se basan los juicios, en especial cuando los marcos de referencia provienen estrictamente de su propia cultura. Como productos de nuestra propia cultura, evaluamos de manera instintiva los patrones culturales extranjeros desde una perspectiva personal. Una importante empresa estadounidense pudo haber evitado un error multimillonario en Japón si no se hubiera fiado de un marco de referencia estadounidense al suponer que todos los hogares japoneses tenían hornos para hacer pasteles con las mezclas de dicha empresa. Desde la perspectiva de la empresa estadounidense, no era necesario preguntar si los japoneses tenían hornos en casa; de hecho, tenían pocos hornos, así que fracasaron los intentos de vender el producto. Como advierte un experto, el éxito o el fracaso de las operaciones internacionales depende del conocimiento de las diferencias fundamentales entre las culturas y la voluntad de desechar, como exceso de equipaje, los elementos culturales de la cultura propia. Cierta comprensión de los valores culturales ayuda al profesional del marketing a entender las diferencias y similitudes entre las culturas.

### ***Valores Culturales***

Subyacentes a la diversidad cultural que existe entre los países, se encuentran diferencias fundamentales en los *valores culturales*. La información más útil acerca de cómo influyen los valores culturales en los diferentes tipos de negocios y en el comportamiento del mercado proviene de un trabajo original de Geert Hofstede.<sup>65</sup> Al estudiar a más de 90 000 personas en 66 países, encontró que las culturas de las naciones analizadas diferían en cuatro dimensiones primarias y los diversos modelos de negocio y de conducta del consumidor pueden estar estrechamente unidos a estas cuatro dimensiones primarias. El enfoque de Hofstede ha sido aplicado amplia y exitosamente al marketing internacional<sup>66</sup> y las

---

<sup>64</sup> Laurie Underwood, "One Office Two Cultures", en *Topics-American Chamber of Commerce in Taipei*, abril de 1997. Se puede ver Topics en la Web en <http://www.amcham.com.tw/>.

<sup>65</sup> Geert Hofstede, *Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980).

<sup>66</sup> Joel West y John L. Graham, "Measuring Culture in International Marketing Research: A Comparison of Values-Based and Linguistic Indicators", en *Working Paper: University of California, Irvine*, 1998.

investigaciones de otros han reafirmado estos enlaces.<sup>67</sup> La evidencia de la investigación señala que pueden usarse las cuatro dimensiones culturales para clasificar a los países en grupos que responderán de una manera similar en contextos de negocios y de mercado. Las cuatro dimensiones son: 1) el índice de individualismo/colectivismo (IDV),<sup>68</sup> que se enfoca en la autoorientación; 2) el índice de distancia del poder (PDI), que se enfoca en la orientación hacia la autoridad; 3) el índice de anulación de la incertidumbre (UAI), cuyo enfoque está en la orientación hacia el riesgo, y 4) el índice de masculinidad/feminidad (MAS), el cual se enfoca en la orientación al logro.<sup>69</sup>

#### *Índice de individualismo/colectivismo (IDV)*

El índice de *individualismo/colectivismo* se refiere a la preferencia por la conducta que promueve el autointerés de cada quien. Las culturas que tienen un alto IDV reflejan una mentalidad del “yo” y tienden a premiar y aceptar la iniciativa individual, mientras que aquellas culturas con un individualismo bajo reflejan una mentalidad de “nosotros” y generalmente llevan al individuo a subyugarse al grupo. Esto no significa que los individuos no logren identificarse con los grupos cuando una cultura presenta un alto IDV, sino que esa iniciativa personal se acepta y se endosa. El individualismo pertenece a sociedades en las que los lazos entre los individuos se han perdido; se espera que cada uno vea primero por sí mismo y por su familia inmediata. El colectivismo, como su opuesto, pertenece a sociedades en las que se integran los individuos desde su nacimiento a grupos fuertes y unidos, los cuales continuarán protegiéndolos a lo largo de su vida a cambio de lealtad incondicional.

#### *Índice de distancia del poder (PDI)*

El *índice de distancia del poder* mide la tolerancia hacia la desigualdad social; es decir, la iniquidad de poder entre los superiores y los subordinados dentro de un sistema social. Las culturas con altos niveles de PDI tienden a ser jerárquicas, con miembros que consideran la fuerza, la manipulación y la herencia como fuentes de poder. Las culturas que tienen bajos niveles, por otro lado, tienden a valorar la igualdad y a considerar el conocimiento y el respeto como fuentes de poder. Así, las culturas con marcas altas de PDI son más proclives a tener una desconfianza general hacia los demás, puesto que el poder es visto como dependiente de los individuos y es más coercitivo que legítimo. Las marcas altas de poder tienden a indicar una percepción de diferencias entre el superior y el subordinado, además de una creencia de que quienes detentan el poder tienen derecho a privilegios. Una marca baja refleja la actitud opuesta.

#### *Índice de anulación de la incertidumbre (UAI)*

El *índice de anulación de la incertidumbre* explica la intolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre entre los miembros de una sociedad. Las culturas con registros altos de UAI son muy intolerantes a la ambigüedad, y como consecuencia tienden a desconfiar de las nuevas ideas o conductas.<sup>70</sup> Tienden a poseer un alto grado de ansiedad y tensión, además de una preocupación por la seguridad y por seguir las reglas. Por ello, de manera dogmática se apegan a los modelos de conducta históricamente probados, que en el extremo se convierten en reglas inviolables. Las culturas que tienen niveles muy altos de UAI asignan un alto nivel de autoridad a las reglas como medios para evitar el riesgo. Las culturas con marcas bajas en la anulación de la incertidumbre están asociadas con un bajo nivel de ansiedad y tensión, tolerancia a la desviación de las reglas y a la disidencia, además de una buena disposición a tomar riesgos. Así, esas culturas con un UAI bajo adoptan un enfoque más empírico hacia la comprensión y hacia el conocimiento mientras que las de un alto UAI buscan una “verdad absoluta” mayor.

Como puede verse en la ilustración 4-1, Estados Unidos tiene una marca de UAI de 46, mientras que Francia tiene una calificación mucho más alta, de 86. Esta diferencia en la anulación de la incertidumbre en los dos países puede llevar a menudo al conflicto cultural entre los administradores y sus superiores. Por ejemplo, un administrador estadounidense que trabaja en Francia se sentía frustrado por la insistencia de su

<sup>67</sup> Véase, por ejemplo, Scott Shane, “Uncertainty Avoidance and the Preference for Innovation Championing Roles”, en *Journal of International Business Studies*, marzo de 1995, p. 47.

<sup>68</sup> A veces se le llama (IND).

<sup>69</sup> En un estudio subsecuente, se identificó una quinta dimensión: la orientación a largo plazo (LTO), como la concentración en una orientación temporal.

<sup>70</sup> Niraj Dawar, Philip M. Parker y Lydia J. Price, “A Cross-Cultural Study of Interpersonal Information Exchange”, en *Journal of International Business Studies*, septiembre de 1996, p. 497.

jefe en que le enviara reportes constantemente. El administrador se quejó de su línea de responsabilidad, que significaba que tenía que apuntar todo, incluso resumir las llamadas telefónicas. El jefe se quejó de que el estadounidense tenía dificultades para seguir un marco de trabajo rígido, un procedimiento típicamente francés.<sup>71</sup> Los alemanes también se ubican alto en la marca de UAI y muestran actitudes orientadas a las reglas e instrucciones similares a las de los franceses. Las descripciones del trabajo, los procedimientos bien definidos y las instrucciones específicas son sellos del estilo alemán de administración.<sup>72</sup>

### *Índice de masculinidad/feminidad (MAS)*

El índice de masculinidad/feminidad se refiere al deseo de cada quien por el logro y las tendencias empresariales, además éste índice analiza hasta que punto los valores dominantes en la sociedad son “masculinos”. La agresividad, la adquisición de dinero y el desinterés por otros, y la calidad de vida o calidad de la gente son todos rasgos culturales de países con niveles altos de MAS. Las culturas con marcas bajas se asocian con roles dinámicos, igualdad entre los sexos y énfasis en el servicio, la interdependencia y las personas. Algunas culturas permiten a los hombres y a las mujeres asumir diferentes papeles, mientras que otras marcan divisiones contundentes entre lo que deben hacer los hombres y lo que deben hacer las mujeres. En este tipo de sociedades, se supone que los hombres deben tener papeles dominantes y agresivos, mientras que las mujeres tienen roles más orientados al servicio y al cuidado.<sup>73</sup> Un interesante estudio mostró que esa tendencia aparentaba ser menos prevaleciente en países con valores femeninos (bajos niveles de MAS) que reforzaban las relaciones sociales, comparados con los países con valores masculinos (marcas altas de MAS) donde se hace énfasis en el logro y en las relaciones económicas.<sup>74</sup>

Existe una relación entre los valores culturales específicos como los definió Hofstede y ciertos aspectos de conducta: aquellas sociedades que tienen marcas relativamente similares en las dimensiones de valor tienden a responder de forma similar. La distancia del poder, por ejemplo, puede relacionarse de forma directa con el uso de la imagen de marca social o simbólica. A mayor distancia del poder (PDI) de una cultura, mayor será el atractivo de las imágenes que proyectan estatus y afiliación a una clase social. En la administración de personal de otras culturas, las diferencias en los valores culturales entre los países involucrados pueden ser la base de la incompreensión cultural, si no se evalúan cuidadosamente los valores culturales. México posee un nivel alto en la distancia del poder, bajo en individualismo, alto en anulación de la incertidumbre y alto en masculinidad. Exactamente lo opuesto, Estados Unidos tiene un nivel bajo en distancia del poder, alto en individualismo, bajo en anulación de la incertidumbre y alto en masculinidad (véase la ilustración 4- 1). Como consecuencia, las prácticas administrativas que son comunes en Estados Unidos pueden causar dificultades en México. Por ejemplo, el gerente estadounidense de una fundidora de acero en México implantó un sistema de quejas y demandas similar a uno en Estados Unidos.

Debido a que no se planteó ninguna queja, él asumió que todo estaba bien, hasta que la planta entera se declaró en huelga. En los países con marcas altas de PDI, como en México, los obreros respetan la autoridad y no se enfrentan directamente con su supervisor, por tanto no se hizo ninguna demanda. Sin embargo, los sindicatos fuertes (un bajo IDV es igual a una fuerte afiliación al grupo/sindicato) hacen aceptable la huelga con el grupo.<sup>75</sup> Puesto que Turquía, como en México, tiene nivel alto de PDI y bajo IDV, no sería ninguna sorpresa que los patrones de conducta sean similares a los que existen en México.<sup>76</sup> Los valores culturales de Hofstede, que se discutirán aún más en capítulos subsecuentes, constituyen otra herramienta disponible para el profesional del marketing internacional, al evaluar el ambiente cultural.

Además del conocimiento de los valores culturales, un profesional del marketing también debe tener una apreciación de cómo cambian las culturas, cómo aceptan o rechazan nuevas ideas. Debido a que la empresa por lo general trata de introducir algo completamente nuevo o mejorar lo que ya está en uso, debe comprender cabalmente cómo cambian las culturas y la manera en que se da la resistencia al cambio.

---

<sup>71</sup> Claire Gouttefarde, “American Values in the French Workplace”, en *Business Horizons*, marzo-abril de 1996, p. 60.

<sup>72</sup> Ursula Glunk, Celeste Wilderom y Robert Ogilvie, “Finding the Key to German-Style Management”, en *International Studies of Management and Organization*, otoño de 1996, p. 93.

<sup>73</sup> Robert W Armstrong, “The Relationship between Culture and Perception of Ethical Problems in International Marketing”, en *Journal of Business Ethics*, vol. 15, 1996, p. 1199.

<sup>74</sup> Michael Lynn, George M. Zinkhan y Judy Harris, “Consumer Tipping: A Cross-Country Study”, en *Journal of Consumer Research*, diciembre de 1993, p. 478.

<sup>75</sup> Randall S. Schler, Susan E. Jackson, Ellen Jackofsky y John W. Slocum, Jr., “Managing Human Resources in Mexico: A Cultural Understanding”, en *Business Horizons*, mayo-junio de 1996, p. 55.

<sup>76</sup> Gary Wederspalm, “Turkey: A Dualistic Business Culture”, en *Trade & Culture*, mayo/julio de 1997, p. 44.

#### Ilustración 4-1 Valores culturales de Hofstede y marcas de países específicos

<i>País o región</i>	<i>Marca IDV†</i>	<i>Clasificación*</i>	<i>Marca PDI‡</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Marca UAI§</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Marca MAI¶</i>	<i>Clasificación</i>
Países Árabes	38	26/27	80	7	68	27	53	23
Australia	90	2	36	41	51	37	61	16
Brasil	38	26/27	69	14	76	21/22	49	27
Canadá	80	4/5	39	39	48	41/42	52	24
Colombia	13	49	67	17	80	20	64	11/12
Finlandia	63	17	33	46	59	31/32	26	41
Francia	71	10/11	68	15/16	86	10/15	43	35/36
Alemania	67	15	35	42/44	65	29	66	9/10
Gran Bretaña	89	3	35	42/44	35	47/48	66	9/10
Grecia	35	30	60	27/28	112	1	57	18/19
Guatemala	6	53	95	2/3	101	3	37	43
India	48	21	77	10/11	40	45	56	20/21
Indonesia	14	47/48	78	8/9	48	41/42	46	30/31
Irán	41	24	58	29/30	59	31/32	43	35/36
Japón	46	22	54	33	92	7	95	1
México	30	32	81	5/6	82	18	69	6
Países Bajos	80	4/5	38	40	53	35	14	51
Nueva Zelanda	79	6	22	50	49	39/40	58	17
Pakistán	14	47/48	55	32	70	24/25	50	25/26
Corea del Sur	18	43	60	27/28	85	16/17	39	41
Taiwán	17	44	58	29/30	69	26	45	32/33
Turquía	37	28	66	18/19	85	16/17	45	32/33
Estados Unidos	91	1	40	38	46	43	62	15
Uruguay	36	29	61	26	100	4	38	42
Venezuela	12	50	81	5/6	76	21/22	73	3

\* La clasificación se basa en 51 países.

† Rango de marcas IDV: Estados Unidos 91 -Guatemala 6,

‡ Rango de marcas PDI: Malasia 100-Austria 11.

§ Rango de marcas UAI: Grecia 112-Singapur 8.

¶ Rango de marcas MAI: Japón 95-Succia 5.

## Consecuencias de una innovación

Cuando tiene lugar la difusión (aceptación) de un producto, también puede ocurrir un proceso de cambio social. Un tema del que se habla con frecuencia se refiere a las consecuencias de los cambios que suceden dentro de un sistema social como resultado de la aceptación de una innovación. La empresa que busca la difusión y la aceptación de un producto puede ocasionar accidentalmente un cambio que afecte la estructura misma del sistema social. Las consecuencias de la difusión de una innovación pueden ser funcionales o disfuncionales, dependiendo de si los efectos sobre el sistema social son deseables o indeseables. En la mayoría de los casos, la preocupación del profesional del marketing se centra en las consecuencias funcionales percibidas (los beneficios positivos del uso del producto). De hecho, en la mayoría de las situaciones, los productos innovadores por los que la empresa se propone ganar aceptación cultural tienen consecuencias disfuncionales mínimas, si las tienen, pero esto no puede tornarse como una regla.

Superficialmente, parecería que la introducción de una fórmula alimenticia elaborada para la dicta de los bebés de los países subdesarrollados en los que la deficiencia en las proteínas es un problema de salud, tendría todas las consecuencias funcionales provenientes de una mejor nutrición y salud, crecimiento más fuerte y más rápido, y demás. Existen pruebas, sin embargo, de que por lo menos en una situación las consecuencias disfuncionales rebasaron con mucho los beneficios. En Nicaragua, como resultado de la introducción de la fórmula, un número significativo de bebés al año cambió la leche materna por el biberón antes de los seis meses. En Estados Unidos, con una refrigeración apropiada y estándares sanitarios, existe un modelo similar aparentemente sin consecuencias negativas. Sin embargo, en Nicaragua, donde los métodos sanitarios son inadecuados, el resultado fue un incremento sustancial en la disentería y la diarrea, además de una tasa de alta mortalidad.

Un cambio en la alimentación del pecho materno al biberón a una edad temprana sin que los usuarios tengan los conocimientos completos sobre las medidas higiénicas, ha tenido consecuencias disfuncionales. Éste fue el resultado de dos factores: la impureza del agua utilizada con la leche y la pérdida de la inmunidad natural que la leche materna proporciona en contra de las enfermedades infantiles. Éste fue un caso de cambio planeado cuyo resultado fue de consecuencias negativas. La empresa de la fórmula infantil logró realizar el cambio que se proponía de la alimentación tradicional de pecho al biberón. Se utilizó publicidad, promoción de fórmula infantil usando testimoniales de enfermeras y nodrizas, se distribuyeron abundantes muestras gratuitas para impulsar un cambio en la conducta. Resultó un programa exitoso de marketing, pero las consecuencias fueron involuntariamente disfuncionales. Un boicot internacional de sus productos por parte de varios grupos, ocasionó que la compañía acordara alterar sus programas de marketing para promover la alimentación materna. Este problema ocurrió hace ya más de 20 años y aún sigue causando problemas a la compañía.<sup>77</sup> Las consecuencias de introducir una innovación pueden ser muy serias tanto para la sociedad como para la compañía responsable, sin importar que haya sido un acto intencional o no.<sup>78</sup>

Algunas empresas pueden cuestionar su responsabilidad más allá de la seguridad del producto con respecto a las consecuencias de ser agentes del cambio. La opinión de los autores es que la empresa es la responsable de los resultados disfuncionales de los esfuerzos de marketing, sean intencionales o no. Las empresas extranjeras pueden ocasionar cambios culturales que, a su vez, pueden producir consecuencias disfuncionales. Si un análisis apropiado indica que se pueden anticipar resultados negativos de la aceptación de una innovación, es responsabilidad de la empresa diseñar programas no sólo para ganar la aceptación del producto sino también para eliminar cualquier efecto cultural negativo.

## Resumen

Una apreciación completa y minuciosa de las dimensiones de la cultura puede ser la ganancia más importante de un profesional del marketing internacional en la preparación de planes y estrategias de marketing. Las empresas pueden controlar el producto ofrecido a un mercado (su promoción, precio y métodos de distribución) pero sólo tienen un control limitado sobre el ambiente cultural dentro del cual deben implementarse estos planes. Debido a que no pueden controlar todas las influencias ejercidas sobre sus planes de marketing, deben intentar anticipar el efecto definitivo de los elementos incontrolables y planear de

---

<sup>77</sup> "UNICEF Criticizes Firms; Promoting Breastmilk Substitutes", en *Agence France-Presse*, 22 de julio de 1997, y Jacqui Wise, "Baby Milk Companies Accused of Breaching Marketing Code", en *British Medical Journal*, 18 de enero de 1997, p. 167.

<sup>78</sup> En el Caso 1-3, "Nestlé: el incidente de la fórmula infantil", se realiza un análisis completo de este ejemplo.

tal forma que estos elementos no impidan el logro de los objetivos de marketing. También pueden prepararse para provocar cambios que conduzcan a una aceptación más rápida de sus productos o de sus programas de marketing. En un mercado nacional también es necesario planear la estrategia de marketing en términos de los elementos incontrolables del mercado, pero cuando una compañía opera internacionalmente, la tarea se complica por cada nuevo ambiente influido por elementos extraños y algunas veces irreconocibles para el profesional de marketing. Por estas razones, son necesarios un esfuerzo y un estudio especiales para comprender de manera suficiente la cultura extranjera y enfrentarse con los elementos incontrolables. Tal vez pueda generalizarse con seguridad que de todas las herramientas que debe tener el profesional del marketing internacional, las más valiosas son aquellas que ayudan a generar la empatía con otra cultura. Cada uno de los elementos culturales se explora con detenimiento en los capítulos subsecuentes. Se da una atención especial a las costumbres empresariales, la cultura política y la cultura legal.

## Métodos para hacer negocios

Debido a las diversas estructuras, las actitudes y las conductas de los administradores que encontramos en los negocios internacionales, existe una considerable libertad en las formas de hacer negocios. No importa qué tan bien preparado esté un profesional del marketing cuando se acerca a un mercado extranjero, existe cierto grado de choque cultural cuando encuentra diferencias en el nivel del contacto, en el énfasis en las comunicaciones, en el ritmo y la formalidad en los negocios en el extranjero. Probablemente los estándares éticos diferirán, así como el énfasis puesto en la negociación. En la mayoría de los países, el comerciante extranjero posiblemente encontrará un grado bastante alto de participación del gobierno. Entre las cuatro dimensiones de los valores culturales de Hofstede analizadas en el Capítulo 4, los índices de individualismo/colectivismo (IDV) y de distancia del poder (PDI) son especialmente relevantes al examinar los métodos de hacer negocios entre los distintos países.

### MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 5-2

#### ***Meishi*: Uso de una tarjeta de presentación en Japón**

En Japón, la tarjeta de presentación o *Meishi*, es la marca registrada del ejecutivo. Es tanto un minicurrículum como una deidad amistosa que une a las personas. No importa cuántas veces se haya hablado por teléfono con una persona de negocios, el negocio no puede comenzar hasta que formalmente se intercambien tarjetas.

El valor de un *Meishi* no puede exagerarse, hasta 12 millones se intercambian a diario y anualmente una cantidad tan asombrosa como 4400 millones. Para un hombre de negocios hacer una visita o recibir un visitante sin su tarjeta es como ser un Samurai que va a la batalla sin su espada. Existen muchas formas de presentar una tarjeta, que dependen de la personalidad y el estilo de la persona que la ofrece:

*Estilo cangrejo*: se sostiene entre los dedos índice y medio.

*Tenaza*: se sujeta entre los dedos pulgar e índice.

*Apuntador*: se ofrece con el dedo índice presionando a lo largo de la orilla.

*Al revés*: el nombre queda del lado opuesto del receptor.

*Tipo bandeja*: se sirve en la palma de la mano.

La tarjeta debe presentarse durante las primeras etapas de introducción, así el japonés que la recibe está en posibilidad de determinar la posición y el rango de quien se la proporciona para saber cómo responderle. El procedimiento normal para el japonés es dar su tarjeta con su nombre y al mismo tiempo aceptar la de su interlocutor. Ellos leen la tarjeta que se les dio, y entonces proceden formalmente al saludo, ya sea haciendo una reverencia, estrechando las manos o haciendo ambas cosas.

No sólo existen formas de presentar la tarjeta, también existen maneras de recibirla. Causa una buena impresión recibir la tarjeta con ambas manos, especialmente cuando quien la ofrece es un señor de mayor edad o nivel social. Nunca se debe guardar la tarjeta antes de leerla, porque la persona se sentirá insultada, y tampoco se debe escribir en la tarjeta personal de alguien en su presencia, pues también de esa forma se le puede ofender.

Fuentes: Adaptado de “*Meishi*”, en *Sumitomo Quarterly*, otoño de 1986, p.3; Boye Lafayette DeMente, *Japanese Etiquette and Ethics in Business*, 6a, ed., NTC Business Books, Lincolnwood, IL 1994, p. 24, y “*Tips en Business Etiquette-Japan*”, en *Asia Pulse*, 4 de abril de 1997.

#### ***Fuentes y nivel de autoridad***

El tamaño de la empresa, la propiedad, la importancia pública y los valores culturales que determinan la prominencia de prestigio y posición (PDI) se combinan para influir en la estructura de autoridad de la empresa. En los países con alto PDI como México y Malasia, comprender la jerarquía y el estatus de los clientes y socios empresariales es mucho más importante que en sociedades más igualitarias (PDI menor) como Dinamarca e Israel. En los países con alto PDI, no resulta adecuado que los subordinados contradigan a los jefes, pero esto ocurre con frecuencia los países con bajo PDI. Aunque el hombre de negocios se enfrenta con diversos patrones de autoridad, la mayoría son una variante de tres puntos comunes:

las decisiones de la alta administración, las decisiones descentralizadas y las decisiones de comité o de grupo.

La toma de decisiones de la alta administración generalmente se presenta en situaciones en las que la propiedad familiar o propiedad cerrada otorga un control absoluto a los propietarios y donde las empresas son lo suficientemente pequeñas como para que tal centralización de la toma de decisiones sea posible. En muchas empresas europeas, como las francesas, la autoridad para la toma de decisiones es custodiada celosamente por unos cuantos en la cima que ejercen un fuerte control. En otros países, como México<sup>79</sup> y Venezuela, donde existe una herencia semifeudal donde la propiedad de la tierra significa poder hereditario, los estilos de administración se caracterizan por ser autocráticos y paternalistas. Se tiene la tendencia a restar importancia a la participación de la administración media en la toma de decisiones- los miembros dominantes de la familia toman decisiones que tienden a complacer a los miembros de la familia, más que a incrementar la productividad. Esto también resulta cierto en las compañías de propiedad estatal donde los administradores profesionales deben acatar decisiones tomadas por políticos, quienes por lo general carecen de un conocimiento práctico acerca de la administración.<sup>80</sup> En los países del Medio Oriente, el directivo principal toma todas las decisiones y prefiere tratar solamente con ejecutivos que tengan poder de decisión. Ahí, el negocio siempre se realiza con el individuo en sí, más que con un departamento o con un cargo.

### MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 5-3

#### El águila: una exclusiva en México

Según cuenta la leyenda, el sitio de la ciudad azteca de Tenochtitlán, ahora la ciudad de México, se reveló a sus fundadores por medio de una águila que devoraba una serpiente sobre un nopal. Esa imagen es ahora el escudo oficial del país y aparece en su bandera. Por este motivo, las autoridades mexicanas se enfurecieron al descubrir que su amada águila había sido salpicada de salsa catsup por un intruso de la frontera norte: McDonald's.

Para conmemorar en México el Día de la Bandera, dos sucursales de los arcos dorados en la ciudad de México prepararon sus bandejas con mantelitos individuales adornados con el emblema nacional. Los agentes del gobierno, con vista de águila, bajaron en picada y confiscaron los irreverentes manteles. Un socio mayoritario de McDonald's México explicó: "Nuestra intención nunca fue ofender. Era ayudar a que los mexicanos aprendieran sobre su cultura."

No siempre está claro qué símbolos o qué patrones de comportamiento de un país están reservados exclusivamente para los nacionales. En el caso de McDonald's, indudablemente los mexicanos consideraron el uso del águila como algo reservado sólo para ellos.

Fuente: Matt Moffett, "For U.S. Firms, Franchising in Mexico Gets More Appetizing, Thanks to Reform", en *The Wall Street Journal*, 3 de enero de 1991, p. A8. Lea más acerca de la leyenda del águila y la serpiente en Enrique Krauze, *Mexico: Biography of Power* (Nueva York: Harper Collins, 1997), p. 11.

Conforme crecen las empresas y se desarrolla la administración profesional se da un cambio hacia la descentralización de la toma de decisiones administrativas. La toma de decisiones descentralizada permite a los ejecutivos, en distintos niveles directivos, tener autoridad sobre sus propias funciones. Esto es común en las empresas de gran tamaño que poseen sistemas directivos altamente desarrollados, como los que se encuentran en Estados Unidos. Un hombre de negocios en Estados Unidos probablemente tratará con la administración media y generalmente el título o posición tendrá prioridad sobre la persona encargada de dicho puesto.

La toma de decisiones de los comités se realiza en grupo o por consenso. Los comités pueden operar sobre una base centralizada o descentralizada, pero el concepto de administración en comité implica algo muy distinto al funcionamiento individualizado de la alta gerencia y de las formas de toma de decisiones descentralizadas que se acaban de analizar. Debido a que las culturas y las religiones asiáticas tienden a poner énfasis en la armonía, no es sorprendente que ahí predomine la toma de decisiones en grupo. A pesar

<sup>79</sup> Gregory K. Stephens y Charles R. Greer, "Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences", en *Organizational Dynamics*, junio de 1995, p. 39.

<sup>80</sup> Mike Johnson, "Untapped Latin America: Challenges of Doing Business in Latin America", en *Management Review*, julio de 1996, p. 31.

de la importancia atribuida al rango y a la jerarquía en la estructura social japonesa, la empresa pone énfasis en la participación grupal, en la armonía del grupo y en la toma grupal de decisiones, pero en el nivel de alta gerencia.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 5-4

### Protocolo de negocios en una Europa unificada

Ahora que 1992 llegó y se fue, y que la Comunidad Económica Europea es un solo mercado, ¿significa ello que se han eliminado todas las diferencias? En cuanto a algunas diferencias legales, ¡sí! En lo que concierne a las diferencias culturales, ¡no!

Siempre se encuentra el problema del idioma y del significado, aun cuando dos personas hablen la misma lengua, por ejemplo inglés. El inglés británico y el estadounidense a menudo están a kilómetros de distancia. Si se le dice a alguien que su presentación estuvo “bastante bien”, un estadounidense rebotará de alegría. Un británico le preguntará qué fue lo que estuvo mal, porque se le acaba de decir cortésmente que apenas estuvo bien. Luego está la cuestión del humor. La anécdota con que usted abre una reunión puede ir bien con su público estadounidense; sin embargo, los franceses sonreirán, los belgas se reirán, los holandeses se confundirán y los alemanes lo tomarán de manera literal. El humor no viaja bien.

Y entonces vienen los franceses que están muy atentos a la jerarquía y a la ceremonia. Al reunirse por primera vez con una persona de negocios que hable francés, anteponga *monsieur, madame o mademoiselle*; el uso del primer nombre es irrespetuoso para los franceses. Si usted no habla francés de manera fluida, discúlpese, esa disculpa demostrará un respeto general por el idioma y alejará cualquier estigma de la arrogancia estadounidense.

La formalidad del vestido también puede variar con cada país. El británico y el holandés se quitarán los sacos o las chaquetas y literalmente se remangarán las camisas, eso significa que quieren ir directo al grano. El español sólo aflojará su corbata, al tiempo que el alemán desaprueba, pues piensa que se ve desaliñado y poco empresarial; por lo tanto mantiene su saco puesto a lo largo de la reunión. Lo mismo hace el italiano, pero él a causa de que se vistió especialmente para causar cierta impresión en la reunión.

Con todo eso, ¿se decidió algo en la reunión? Fue, después de todo, una primera reunión. Los británicos sólo exploraron el terreno, midiendo la amplitud de los porímetros y todo lo demás. Los franceses evaluaron las fuerzas y debilidades, mientras decidían qué posición tomar en la próxima junta. Los italianos tampoco se lo tomaron tan en serio. Para ellos, sólo fue una reunión para arreglar la agenda de la verdadera reunión. Sólo los alemanes habrán asumido que las cosas eran lo que parecían ser y se sorprenderán cuando la próxima reunión se comience con los mismos puntos que la anterior.

Fuentes: Adaptado de Barry Day, “The Art of Conducting International Business”, en *Advertising Age*, 8 de octubre de 1990, p.46, y Brad Ketchum Jr., “Faux Pas Go with the Territory”, Inc., mayo de 1994, pp, 4-5.

Las demandas de ingenio y adaptabilidad que estos tres tipos de sistemas de autoridad exigen al profesional del marketing son evidentes. En el caso de las sociedades autoritarias y de delegación, el problema principal sería identificar al individuo con la autoridad. En una estructura de decisión por comité es necesario convencer a cada miembro del comité de los méritos de la propuesta o del producto en cuestión. El enfoque de marketing difiere en cada una de estas situaciones.

### Ética en los negocios<sup>81</sup>

La cuestión moral de lo que es correcto y/o apropiado plantea muchos dilemas para las empresas nacionales. Aun dentro de un país, los estándares éticos no están definidos o no están siempre claros. El problema de la ética empresarial es infinitamente más complejo en el mercado internacional debido a que los juicios de valor difieren ampliamente entre grupos culturalmente diversos. Lo que comúnmente se acepta como correcto en un país puede ser totalmente inaceptable en otro. Dar regalos de negocios de gran valor, por ejemplo, generalmente se condena en Estados Unidos, pero en muchos países del mundo, no sólo se aceptan sino que se esperan regalos.

<sup>81</sup> Un amplio directorio de sitios Web acerca de negocios éticos y noticias sobre temas éticos, investigación, archivos de documentos y otros recursos se encuentra en <http://www.arq.co.uk/ethicalbusiness/>.

Para las empresas estadounidenses el soborno se convirtió en un problema nacional a mediados de los años setenta, cuando se hizo público que empresas estadounidenses hicieron pagos políticos o “mordidas” a beneficiarios extranjeros. En ese tiempo no existía una ley estadounidense contra el pago de sobornos en el extranjero, pero para las corporaciones públicas las reglas de la Securities and Exchange Commission (SEC) obligaron a realizar un informe público preciso de todos los gastos. Debido a que los pagos no se justificaron apropiadamente, muchos ejecutivos afrontaron cargos de violación de las regulaciones de la SEC.<sup>82</sup>

El problema tomó mayores proporciones que las producidas por no haber revelado los pagos, ya que centró la atención nacional sobre la cuestión básica de la ética. La defensa de la comunidad empresarial fue que los pagos son una forma de vida en todo el mundo; si no pagaban sobornos, los negocios no se realizaban. Reflexione esta situación: suponga que su compañía fabrica enormes y costosos generadores para plantas de energía y un funcionario extranjero le promete un gran pedido si usted deposita un millón de dólares en su cuenta bancaria en Suiza. Si usted accede y es ciudadano estadounidense ha cometido un delito mayor y enfrentará una condena de hasta cinco años de prisión. Si usted es alemán, holandés, francés o japonés, entre otros, simplemente ha conseguido otra deducción fiscal para su corporación (el valor del soborno), además de obtener el contrato.<sup>83</sup> De hecho, las autoridades hacendarias de Francia literalmente tienen una escala descendente de pagos de “comisiones” aceptables para obtener negocios en diferentes países. La deducción asiática es de 15 por ciento, aunque puede disminuir a 8 por ciento y 11 por ciento en India, donde aparentemente cuesta menos comprar funcionarios.<sup>84</sup> Es importante notar que el soborno usualmente viola las leyes del país donde se comete, y en que los países donde los sobornos se pueden deducir como gasto empresarial, las leyes claramente establecen que sólo se aplican a transacciones realizadas fuera del país.

La decisión de pagar un soborno crea un conflicto importante entre lo que es ético y apropiado, y lo que es benéfico y a veces necesario para la empresa. Muchos competidores globales perciben las recompensas o “mordidas” como formas necesarias para cumplir con las metas empresariales. Una queja importante de las empresas estadounidenses es que otros países no tienen una legislación tan restrictiva como la de Estados Unidos.<sup>85</sup> La defensa que han realizado Estados Unidos, abogando por las leyes globales antisoborno, ha conducido a un acuerdo con 29 naciones miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD)<sup>86</sup> para obligar a sus compañías a seguir reglas similares a las que están obligadas las compañías estadounidenses.<sup>87</sup> Sin embargo, puede ser que pase algún tiempo antes de que este acuerdo sea obligatorio, pues cada uno de los miembros debe ratificar el tratado de manera individual.<sup>88</sup>

En América Latina, la Organización de Estados Americanos (OEA) ha tomado un liderazgo global por ser la primera organización en ratificar un acuerdo contra la corrupción.<sup>89</sup> Largamente considerado como una forma de vida en los negocios, el soborno y otras formas de corrupción ahora están calificadas como delito. Los líderes de la región comprenden que la democracia depende de la confianza que el pueblo tiene en la integridad de su gobierno, y que la corrupción mina la liberalización económica. La acción de la OEA en conjunto con las de la OECD obligará a la mayoría de las naciones comerciales del mundo a mantener un estándar de conducta ética más elevado que el que antes existía. Desafortunadamente, India, China y otros países asiáticos y africanos no son miembros de ninguna de estas dos organizaciones.

Las acciones de la OECD y de la OEA también reflejan la preocupación creciente, entre la mayoría de los países comerciales, de controlar la corrupción. Los hombres de negocios internacionales a menudo justifican sus acciones de pagar sobornos y corromper a funcionarios como un mal necesario porque “la corrupción es parte de su cultura”, dejando de lado que “se necesitan dos para bailar tango”: un dispensador del soborno y un tomador del soborno.

---

<sup>82</sup> Para conocer un detallado informe acerca de la corrupción en Japón y la historia del primer ministro Tanaka, quien fue uno de los protagonistas en el escándalo de soborno de Lockheed Corporation, que culminó con la aprobación de la Ley sobre Prácticas de Corrupción en el Extranjero (FCPA), véase Jacob M. Schlesinger, *Shadow Shoguns: The Rise and Fall of Japans Postwar Political Machine*, Simon and Schuster, Nueva York, 1997.

<sup>83</sup> “Commercial Corruption”, en *The Wall Street Journal*, 2 de enero de 1997. P. 6.

<sup>84</sup> Gregory L. Miles, “Crime, Corruption and Multinational Business”, en *International Business*, julio de 1995, p. 37.

<sup>85</sup> Greg Steinmetz, “U.S. Firms Are Among Least Likely to Pay Bribes Abroad, Survey Finds”, en *The Wall Street Journal*, 25 de agosto de 1997, p. B5a.

<sup>86</sup> Ahora que casi se logra un acuerdo, Estados Unidos está expresando cierta preocupación acerca de una provisión que elimina el requisito de que la intención de sobornar se demuestre desde el intento como base de toda la ley delictiva estadounidense. “An un-American Way to Fight Bribery”, en *Business Week*, 22 de septiembre de 1997, p.4.

<sup>87</sup> Paul Blustein, “Major Nations Agree to Ban Trade Bribery”, en *Los Angeles Times*, 24 de mayo de 1997, p.131.

<sup>88</sup> Neil King Jr., “Coming Clean: EU Firms Await Pact on Banning Bribery with Mixed Feelings”, en *The Wall Street Journal Europe*, 23 de septiembre de 1997, p. 1.

<sup>89</sup> Un texto completo acerca de la convención está disponible en la página de inicio de la OEA: <http://www.oas.org/>.

Desde 1993 una organización internacional llamada Transparency International (TI) se ha dedicado a “frenar la corrupción a través de la unión internacional y nacional alentando a los gobiernos a establecer y hacer cumplir leyes, políticas y programas anticorrupción eficaces”. Entre sus diversas actividades TI dirige un estudio internacional de hombres y mujeres de negocios, analistas políticos y público en general para determinar su percepción de la corrupción en varios países. En el índice de Percepción de la Corrupción (CPI) de 1997, mostrado en la Ilustración 5-2, Dinamarca, con un registro de 9.94 de un máximo de 10, se percibió como el país menos corrupto y Nigeria, con una calificación de 1.76, como el más corrupto. TI hace mucho énfasis en que su intento no es mostrar a los villanos ni hacer reproches, sino despertar una conciencia pública que conduzca a acciones constructivas. Como uno esperaría, los países que tienen las calificaciones más bajas no están contentos; sin embargo, el efecto ha sido despertar la ira pública y a debatir en parlamentos alrededor del mundo; exactamente la meta de TI.<sup>90</sup>

**Ilustración 5-2. Índice de percepción de la corrupción 1997 Transparency International\* (Países específicos 1997 y 1996)**

<i>País†</i>	<i>CPI 1997</i>	<i>CPI 1996</i>	<i>País</i>	<i>CPI 1997</i>	<i>CPI 1996</i>
Dinamarca (1)	9.94¥	9.33	Italia (30)	5.03	3.42
Finlandia (2)	9.48	9.05	Corea del Sur (34)	4.29	2.96
Noruega (7)	8.92	8.87	Brasil (36)	3.56	2.96
Singapur (9)	8.66	8.80	China (41)	2.88	2.43
Suiza (11)	8.61	8.76	India (45)	2.75	2.63
Estados Unidos (16)	7.61	7.66	México (47)	2.66	5.50
Francia (20)	6.66	6.96	Rusia (49)	2.27	2.58
Rep. Checa (27)	5.20	5.37	Nigeria (52)	1.76	0.69

\* Los registros están basados en los 52 países estudiados.

† El número entre paréntesis está clasificado en el estudio de 1997.

¥ El registro máximo es 10.00; el registro mínimo es 0. Un registro perfecto de 10.00 significaría un país totalmente libre de corrupción.

Fuente: “Transparency International Publishes 1997 Corruption Perception Index”, *TI Press Release*, 31 de julio de 1997. disponible en <http://www.uni-goettingen.de/~uwwv> o de manera alterna en <http://www.uni-goettingen.de/%7Euwwv>.

**Soborno: variaciones sobre un mismo tema**

En tanto que el soborno es un asunto legal, también es importante observarlo en un contexto cultural para entender las diferentes actitudes hacia esta práctica. Culturalmente, las actitudes son muy diferentes entre distintas personas. Algunas culturas parecen estar más abiertas a aceptar sobornos, mientras que otras, como la de Estados Unidos, son públicamente detractoras de tales prácticas pero están lejos de ser virtuosas. Sin importar dónde se delimita la línea de conducta aceptable, no hay ningún país donde las personas consideren apropiado que quienes ejercen el poder político se enriquezcan a través de acuerdos ¡lícitos a expensas de los intereses de la nación. Un primer paso para entender la cultura del soborno es apreciar las ¡limitadas variaciones que a menudo se agrupan bajo la palabra soborno. Las actividades implicadas bajo este término van desde la extorsión pasando por el cohecho y la lubricación.

**Soborno y extorsión.** La distinción entre soborno y extorsión depende de si la acción es resultado de una oferta o de una demanda de pago. El *soborno* es un pago ofrecido voluntariamente por alguien que busca una ventaja ¡legal. Por ejemplo, es soborno si algún ejecutivo de una empresa ofrece un pago a un funcionario gubernamental para que clasifique de manera incorrecta los productos importados para que el embarque sea gravado con una tasa menor de la que requeriría la clasificación correcta. Por otro lado, se trata de extorsión si los pagos son obtenidos bajo coacción ejercida por alguien con autoridad hacia la persona que sólo busca algo a lo que legalmente tiene derecho. Un ejemplo de *extorsión* sería que el ministro de finanzas de un país exigiera fuertes pagos amenazando con obstaculizar un contrato de millones de dólares. Superficialmente, aceptar una extorsión parecería moralmente menos malo, ya que la excusa sería “si no pagamos no nos dan el contrato” o “el oficial (diablo) me hizo hacerlo”. Pero aunque no sea malo legalmente, sí lo es moralmente y en Estados Unidos es legal y moralmente malo.

<sup>90</sup> La página de inicio de Transparency International es <http://www.transparency.de/>. El informe CPI de 1997 está disponible en la dirección de TI en la Web.

### El perdedor gana cuando se unen el Mah-jongg y el soborno

Una manera elegante de disfrazar los sobornos, recompensas o regalos en los círculos empresariales y políticos de Japón es perder a propósito al jugar *Mah-jongg* o golf. Si se logra perder con habilidad, sus servicios pueden tener demanda. Perder en Mah-jongg o en golf son ejemplos clásicos de formas indirectas, pero preferidas, que los japoneses utilizan cuando se trata de mancharse las manos.

El Mah-jongg es un juego de mesa chino que se juega con fichas de marfil y tiene reglas similares al gin rummy, un juego de naipes. Apostar en juegos es un delito menor en Japón, mientras que el soborno es un delito mayor. Para burlar la ley, los empresarios japoneses invitan a funcionarios u otras personas a algún restaurante discreto o club de clase alta que i proporciona un salón para juegos privados de Mah-jongg. Los ejecutivos de la empresa anfitriona llevan a jóvenes empleados que sobresalen por su destreza para que hábilmente dirijan a su oponente hacia una exitosa victoria con una pérdida sustancial para sí mismos. Si los invitados prefieren el golf al Mah-jongg, no hay problema. Pueden jugar golf con el “arritiprofesional” de la empresa; es decir, un incompetente que se especializa en vuelos en curva y golpes con efecto que lo llevan hacia una derrota segura.

Fuente: Adaptado de “Those Who Lose Really Win in Japan: The Fine Art of Mah-jongg as Bnbery”, en *The Wall Street Journal*, 20 de enero de 1984, p. 28. Reimpreso con autorización de *The Wall Street Journal* © 1984 Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved Worldwide.

**Cohecho y lubricación.** Otra variación es la diferencia entre la lubricación y el cohecho.<sup>91</sup> La *lubricación* implica una suma relativamente pequeña de efectivo, un regalo o un servicio hecho a un funcionario de bajo nivel en un país en el que tales ofrecimientos no están prohibidos por la ley. El propósito de tal regalo es facilitar o agilizar el desempeño normal y legítimo del deber de ese funcionario. Esto es práctica común en muchos países del mundo. Un pequeño pago hecho a los trabajadores del muelle para acelerar su trabajo, para que la descarga de un camión tome unas cuantas horas en vez de todo el día, es un ejemplo de lubricación.

El *cohecho*, por otro lado, generalmente implica dar grandes sumas de dinero, que con frecuencia no pueden contabilizarse con claridad y se destinan a tentar a algún funcionario para que cometa un acto ¡legal en beneficio de la persona que ofrece el soborno. Los pagos de lubricación se acompañan de las peticiones a una persona para que realice un trabajo más rápida o eficientemente; el cohecho es una petición para que los funcionarios volteen la cabeza, hagan su trabajo de manera más rápida, no hagan su trabajo o quebranten la ley.

Un tercer tipo de pago que puede parecer un soborno, pero puede no serlo, es la comisión del agente. Cuando un empresario no está seguro de las reglas y reglamentos de un país puede contratar a un agente que represente a la empresa en ese país. Por ejemplo, se puede contratar un abogado que presente una petición para una variación en un código de construcción, pensando en que el abogado realizará un trabajo más eficiente y minucioso que alguien no familiarizado con tales procedimientos. Aunque éste a menudo sea un procedimiento legal y útil, si una parte de la remuneración de este agente se utiliza para pagar sobornos, la comisión del agente se está utilizando de manera ilegal. Según la ley estadounidense, un funcionario que conoce las intenciones del agente de otorgar sobornos, puede arriesgarse a ser penado hasta con cinco años de cárcel. La Ley sobre Prácticas de Corrupción en el Extranjero (FCPA) prohíbe a las empresas estadounidenses pagar sobornos abiertamente o utilizar intermediarios para sobornar cuando el funcionario estadounidense sabe que parte del pago a ese intermediario será utilizado como tal. Existen muchos intermediarios (abogados, agentes, distribuidores y demás) que funcionan simplemente como conductos para realizar pagos ¡legales. El proceso se complica aún más por los códigos legales, que varían de un país a otro; lo que en un país es ilegal recibe un guiño de ojo en otro y en un tercero es legal.<sup>92</sup>

<sup>91</sup> Hans Schollhammer, “Ethics in an International Business Context”, en *MSU Business Topics*, primavera de 1977, pp. 53-63.

<sup>92</sup> Por ejemplo, véase Sheila M. Puffer y Daniel J. McCarthy, “Finding the Common Ground in Russian and American Business Ethics”, en *California Management Review*, invierno de 1995, pp. 29-46.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 5-9

### El tiempo: algo muy culturizado

El tiempo es cultural, subjetivo e inconstante. Una de las causas más serias de frustración y fricción en tratos comerciales entre distintas culturas ocurre cuando los colegas no están sincronizados unos con otros. Las diferencias frecuentemente surgen con respecto al paso del tiempo, a su percepción natural y su función. Pueden encontrarse conceptos de la visión que una cultura tiene del tiempo en sus refranes y proverbios. Por ejemplo:

“Tiempo es dinero.” *Estados Unidos*

“Aquellos que se apresuran llegan primero a la tumba.” *España*

“El reloj no inventó al hombre.” *Nigeria*

“Sí usted espera lo suficiente, hasta un huevo caminará.” *Etiopía*

“Antes de la hora, todavía no es la hora; después de la hora, es demasiado tarde.” *Francia*

La precisión de los relojes también dice mucho sobre una cultura. En un estudio acerca de cómo las culturas llevan el tiempo, el investigador encontró que:

Los relojes van adelantados o atrasados en un promedio de 19 segundos en Suiza.

Cuando se le preguntó la hora a un hombre en Brasil, estaba atrasado más de tres horas cuando dijo que eran “exactamente 2:14”.

Cuando en Yakarta el investigador preguntó la hora a un empleado postal en la oficina central de correos, éste le dijo que no sabía la hora pero que saliera y le preguntara a un vendedor callejero.

Fuentes: Adaptado de Edward T. Hall y Mildred Reed Hall, *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth, Maine, Intercultural Press, 1990, p. 196; Gert M. Wederspahn, “On Trade and Cultures”, en *Trade and Culture*, invierno de 1993-1994, pp. 4-6, y Alan Zarembo, “What If There Weren’t Any Clocks to Watch?”, en *Newsweek*, 30 de junio de 1997.

La respuesta a la cuestión del soborno no es absoluta. Es fácil generalizar acerca de la ética de las “mordidas” o pagos políticos y de otro tipo,- es mucho más difícil tomar la decisión de retener el pago de dinero cuando las consecuencias de no pagarlo puedan afectar la capacidad de la empresa para realizar negocios con utilidades o de no poder hacer negocio alguno. Con la variedad de valores éticos y niveles de moralidad existentes en las diferentes culturas, el dilema de la ética y el pragmatismo con que se enfrentan las empresas internacionales no puede resolverse hasta que los acuerdos anticorrupción entre los miembros de la OECD y la OEA estén totalmente en funciones y las empresas multinacionales rehúsen pagar extorsiones o dejen de ofrecer sobornos.

La Ley sobre Prácticas de Corrupción en el Extranjero (FCPA) ha tenido un efecto positivo. El Ministerio de Comercio estadounidense ha declarado que el soborno y la corrupción costaron a las empresas de ese país 64 000 millones de dólares en negocios perdidos sólo en un año, y que de no haber existido la FCPA no se habría perdido ningún negocio.<sup>93</sup> Aunque hay numerosos informes que indican una reducción definitiva en el pago de sobornos por parte de las empresas estadounidenses,<sup>94</sup> el atractivo de los contratos es demasiado fuerte para algunas compañías. Lockheed Corporation gastó 22 millones de dólares en pagos cuestionables en el extranjero durante los años setenta. Por ejemplo, en 1995 se declaró culpable a la compañía de pagar 1 millón 800 mil dólares en sobornos al Dr. Leila Takla, un miembro del parlamento nacional egipcio,<sup>95</sup> a cambio de que el Dr. Talda cabildeara con éxito la compra de tres aeroplanos de carga con un valor de 79 millones de dólares para venderlos a la milicia. Lockheed fue atrapada, multada con 25 millones de dólares y se le prohibió exportar aeroplanos de carga durante tres años. Las acciones de Lockheed durante los años setenta fueron una influencia importante en la aprobación de la FCPA. Ahora, la compañía mantiene uno de los programas más amplios de entrenamiento ético y legal que cualquiera de las principales corporaciones estadounidenses.<sup>96</sup>

<sup>93</sup> Patricia Digh, “Shades of Gray in the Global Marketplace”, en *HRMagazine*, abril de 1997, p. 90.

<sup>94</sup> Greg Steinmetz, “U.S. Firms Are among Least Likely to Pay Bribes Abroad, Survey Finds”, en *The Wall Street Journal*, 25 de agosto de 1997, p. B5a.

<sup>95</sup> Gregory L. Miles, “Crime, Corruption and Multinational Business”, en *International Business*, julio de 1995, p. 34.

<sup>96</sup> En consecuencia, y quizá algo irónicamente, cuando usted accede a [www.ethics.org](http://www.ethics.org) en la Web, usted entra a la página de inicio de Lockheed.

Sería ingenuo pensar que las leyes y las multas resultantes acabarán por sí solas con la corrupción. El cambio sólo llegará con decisiones más éticas y socialmente responsables tanto por parte de los compradores como de los vendedores y los gobiernos para adoptar una postura.<sup>97</sup>

### ***Decisiones ética y socialmente responsables***

Comportarse de manera ética y socialmente responsable debe ser el sello del comportamiento de cada empresario, nacional o internacional. La mayoría de nosotros no requerimos pensar mucho para conocer la respuesta ética o socialmente responsable a la pregunta de violar la ley conscientemente, dañar el medio ambiente, negarle a alguien sus derechos, tomar ventaja de manera injusta o comportarse de manera tal que ocasionara un daño o perjuicio corporal. Desafortunadamente, los problemas difíciles no son los obvios ni los que simplemente se refieren a lo correcto o incorrecto. En muchos países, el profesional del marketing internacional afronta el dilema de responder a diversas situaciones en las que no existe una ley local, o donde las prácticas locales parecen condenar un comportamiento particular o en las que se favorece a la compañía dispuesta a “hacer lo que sea necesario” respecto de la compañía que se rehúsa a involucrarse en ciertas prácticas.<sup>98</sup> En resumen, ser socialmente responsable y éticamente correcto no es una tarea simple para la empresa internacional que opera en países cuyos valores culturales y sociales, o cuyas necesidades económicas son distintas de las de la empresa.

En operaciones empresariales normales existen cinco grandes áreas donde surgen dificultades al tomar decisiones, establecer políticas y comprometerse en operaciones empresariales: 1) prácticas y políticas de empleo, 2) protección al consumidor, 3) protección al medio ambiente, 4) sobornos y compromisos en los asuntos políticos del país, 5) derechos humanos básicos y libertades fundamentales. En muchos países la ley puede ayudar a definir las fronteras de una responsabilidad ética o social mínima, pero la ley es sólo la base sobre la cual se prueba la moralidad social y personal. La aseveración de que “no existe control de la autoridad legal”<sup>99</sup> puede significar que la conducta no es ilegal pero no significa que el comportamiento sea moral o éticamente correcto. “La conducta ética empresarial debe existir normalmente a un nivel bastante superior al mínimo requerido por la ley”<sup>100</sup> o “control de la autoridad legal”.<sup>101</sup> De hecho, las leyes son los marcadores del comportamiento pasado que esa sociedad ha considerado como carente de ética o socialmente irresponsable.

Existen tres principios éticos que proporcionan un marco para ayudar a la empresa a distinguir entre lo correcto y lo incorrecto, determinar lo que debe hacerse y justificar propiamente sus acciones. Enunciados de manera sencilla son:

<i>Principio</i>	<i>Pregunta</i>
Ética utilitaria	¿Optimiza la acción el “bien común” o beneficia a todos los integrantes?
Derechos de las partes	¿Respeto la acción los derechos de los individuos implicados?
Justicia o imparcialidad	¿Respeto la acción los cánones de justicia o imparcialidad para todas las partes implicadas?

Las respuestas a estas preguntas pueden ayudar al profesional del marketing a averiguar el grado en que las decisiones son benéficas o dañinas, correctas o incorrectas, o si las consecuencias de las acciones son éticas o socialmente responsables. Tal vez el mejor marco para trabajar se define al preguntar: ¿Es legal? ¿Está bien? ¿Su descubrimiento puede no tener el apoyo de accionistas, de funcionarios de la empresa, del público?<sup>102</sup>

<sup>97</sup> Sally Washington, “Managing Government Ethics”, en *The OECD Observer*, febrero-marzo de 1997, p. 15.

<sup>98</sup> “Corruption: Stopping the Rot”, en *Business Asia*, 13 de enero de 1997, p. 2.

<sup>99</sup> No existe ningún control legal de la autoridad que diga que esto era una violación de la ley”, vicepresidente Albert Gore. Charles Krauthammer, “No Controlling Legal Authority”, en *The San Diego Union-Tribune*, 10 de marzo de 1997, p. B6.

<sup>100</sup> “A Code of Worldwide Business Conduct and Operating Principles”, publicado por Caterpillar Inc., s.f. p. 4.

<sup>101</sup> “The Law Is a Flawed Tool for Judging Immorality”, en *The Sunday Patriot-News Harrisburg*, 16 de marzo de 1997, p. F1.

<sup>102</sup> Para conocer un análisis de otros principios normativos del comportamiento ético y socialmente responsable, véase Joel Makower y Business for Social Responsibility, *Beyond the Bottom Line. Putting Social Responsibility to Work for Your Business and the World*, Nueva York, Simon and Schuster, 1994.

Un investigador sugiere que, sin importar cuán corrupta pueda ser una sociedad, existen valores humanos que sirven como puntales de la vida, no importa donde viva una persona. A individuos de 43 países y más de 50 religiones se les dieron 17 valores y se les pidió evaluar a cada uno como un valor central. Cinco valores (*compasión, justicia, honestidad, responsabilidad y respeto por los otros*) fueron los más seleccionados sin importar la cultura.<sup>103</sup> El investigador sugiere que una acción sólo debe tomarse si la respuesta es no a la siguiente pregunta: “¿Es la acción una violación de un valor humano central?”<sup>104</sup> Cuando las personas tienen claros sus propios valores y pueden identificar los principios y valores centrales que constituyen la conducta ética, tienen las herramientas para buscar las decisiones potenciales y decidir si una decisión es o no ética.<sup>105</sup>

## Resumen

Las costumbres y las prácticas empresariales de distintos mercados mundiales varían tanto que es difícil hacer generalizaciones válidas acerca de ellas; es difícil hasta clasificar las diferentes formas de comportamiento empresarial que se encuentran en cada nación. Las únicas generalizaciones seguras son que los hombres/mujeres de negocios que trabajan en otro país deben ser sensibles al ambiente empresarial y deben estar dispuestos a adaptarse cuando sea necesario. Desafortunadamente, no siempre es fácil saber cuándo es necesaria tal adaptación; en algunos casos la adaptación es opcional y, en otros, es indeseable. Entender la cultura a la que uno se enfrenta es la única base sólida para la planeación.

El comportamiento empresarial se deriva en gran parte del ambiente cultural básico en el que opera la empresa, y como tal está sujeto a la diversidad que se encuentra entre diferentes culturas y subculturas.<sup>106</sup> Las consideraciones ambientales afectan significativamente las actitudes, el comportamiento y el punto de vista de los empresarios extranjeros. Los patrones de motivación de estos empresarios dependen, en parte, de sus antecedentes personales, su posición empresarial, sus fuentes de autoridad y su propia personalidad.

Las variaciones en los patrones de motivación inevitablemente afectan los métodos para realizar negocios en diferentes países. En algunos países los mercados prosperan con la competencia, mientras que en otros se hace todo lo posible por eliminarla. La orientación de la toma de decisiones autoritaria y centralizada de algunas naciones contrasta fuertemente con la descentralización democrática de otras. La variación internacional caracteriza el nivel de contacto, la orientación ética, el punto de vista de la negociación y casi cada elemento de la realización de los negocios. La empresa extranjera no puede soslayar ninguna fase del comportamiento empresarial.

La nueva generación de empresarios internacionales que han surgido en años recientes parece tener mayor sensibilidad a las variaciones culturales.<sup>107</sup> La sensibilidad, sin embargo, no es suficiente; la empresa internacional debe estar constantemente alerta y preparada para adaptarse cuando sea necesario. Siempre debemos darnos cuenta de que, sin importar el tiempo que permanezcamos en un país, el extranjero no es nativo; en muchos países esta persona puede ser siempre tratada como un extraño. Finalmente, debe evitarse el grave error de asumir que el conocimiento de una cultura proporcionará la aceptabilidad en otra.

## Preguntas

### 1. Defina:

imperativo cultural	tiempo monocrónico
opción cultural	cohecho
exclusividad cultural	principio de ética utilitaria
FCPA	principio de justicia o imparcialidad
tiempo policrónico	lenguaje silencioso

<sup>103</sup> Patricia Digh, “Shades of Gray in the Global Marketplace”, en *HRMagazine*, abril de 1997, p. 90.

<sup>104</sup> Charlene Marmer Solomon, “Prepare to Walk a Tightrope: Put Your Ethics to a Global Test”, en *Personel Journal*, enero de 1996, p. 66.

<sup>105</sup> Para conocer de los asuntos de “responsabilidad social y ética” que enfrentan las multinacionales estadounidenses, véase el Caso 4-15 “Making Socially Responsible and Ethical Marketing Decisions: Selling Tobacco to Third World Countries”, en este texto. Véase William Beaver, “Levi’s Is Leaving China”, en *Business Horizons*, marzo-abril de 1995, pp. 35-40.

<sup>106</sup> Véase por ejemplo, “India’s Spreading Blight”, en *Business Asia*, 27 de enero de 1997. P. 1.

<sup>107</sup> Daniel B. Turban y Daniel W. Greening, “Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees”, en *Academy of Management Journal*, junio de 1997, p. 658.

2. “Se requiere más que tolerancia hacia una cultura extraña; existe la necesidad de aceptar el concepto ‘diferente pero igual’.” Desarrolle lo anterior.
3. “Debemos tener en cuenta que en la economía mundial actual, orientada por las empresas, las culturas mismas se ven significativamente afectadas por las actividades y las prácticas empresariales.” Comente lo anterior.
4. “Al tratar con empresas extranjeras, el vendedor debe ser particularmente consciente de los distintos objetivos y aspiraciones de la dirección.” Explique lo anterior.
5. Sugiera formas con las que las personas puedan prepararse para manejar costumbres empresariales únicas que pudieran encontrar en un viaje al extranjero.
6. Las costumbres nacionales y las empresariales están estrechamente relacionadas. ¿De qué forma esperaría que las dos áreas coincidieran y de qué forma mostrarían sus diferencias? ¿Cómo podrían identificarse tales áreas de similitudes y diferencias?
7. Dé ejemplos locales y extranjeros de imperativos, optativos y exclusividad culturales. Explique por qué cada ejemplo corresponde a la categoría que usted ha seleccionado.
8. Compare los papeles de autoridad de la alta administración en distintas sociedades. ¿Cómo afectan las diferentes visiones de autoridad las actividades de marketing?
9. Haga lo mismo con los patrones de aspiración.
10. ¿Qué efectos sobre las costumbres empresariales pueden anticiparse a partir de los rápidos incrementos experimentados recientemente en el nivel de la actividad empresarial internacional?
11. Entreviste a algunos estudiantes extranjeros para determinar los tipos de choque cultural que sufrieron cuando llegaron por primera vez a su país.
12. Diferencie entre:
  - Propiedad privada y propiedad familiar
  - Toma de decisiones descentralizada y en comité
13. ¿De qué manera el tamaño de una empresa afecta el comportamiento empresarial?
14. Identifique y explique los cinco patrones principales de la propiedad empresarial.
15. Compare tres patrones de autoridad en la toma de decisiones en la empresa internacional.
16. Explore las diversas formas en que las costumbres empresariales pueden afectar la estructura de la competencia.
17. ¿Por qué es importante que el ejecutivo empresarial esté alerta respecto del significado de las costumbres empresariales?
18. Sugiera algunas precauciones que un individuo de una cultura de contexto alto debe tener en cuenta al tratar con alguien de una cultura de contexto bajo. Haga lo mismo para enfrentar situaciones de contexto bajo hacia contexto alto.
19. Las recompensas políticas son un problema. ¿Cómo reaccionaría si se enfrentara con la situación de pagar un soborno? ¿Y si supiera que al no pagarlo no podría competir por un contrato de 10 millones de dólares?
20. Diferencie entre los siguientes conceptos:
 

cohecho	extorsión
lubricación	soborno
21. Distinga entre el tiempo policrónico y el tiempo monocrónico.
22. Analice cómo una persona de tiempo policrónico reacciona de forma distinta a una de tiempo monocrónico ante una cita.
23. ¿Qué significa que “las leyes son los *marcadores* del comportamiento pasado que la sociedad ha considerado carente de ética o socialmente irresponsable”?
24. ¿Cuáles son los tres principios éticos que proporcionan un marco para ayudar a distinguir entre lo correcto y lo incorrecto? Explique su respuesta.
25. Visite la página Web de Transparency International y verifique cómo el índice de Percepción de la Corrupción (CPI) de los países mencionados en la Ilustración 5-2 ha cambiado. Busque en el banco de datos de TI, luego explique por qué han ocurrido los cambios. El sitio se encuentra en <http://www.transparency.de/>.

## La soberanía de las naciones

En el contexto de la legislación internacional, un *Estado soberano* es independiente y libre de todo control externo; disfruta de igualdad legal plena con otros Estados; gobierna su propio territorio; selecciona sus propios sistemas económico, social y político; y tiene el poder para entablar acuerdos con otras naciones. La soberanía se refiere tanto a los poderes ejercidos por un Estado en relación con otros países como a los poderes supremos ejercidos sobre sus propios miembros. Establece requisitos para la ciudadanía, define las fronteras geográficas y controla el comercio y el movimiento de las personas y de los productos a través de sus fronteras. Adicionalmente, un ciudadano está sujeto a las leyes del Estado incluso cuando se encuentra más allá de las fronteras nacionales. La mayoría de los conflictos en los negocios internacionales surgen precisamente con esta extensión de las leyes nacionales más allá de las fronteras del país. Esto es especialmente cierto cuando otro país considera comprometida su propia soberanía.<sup>108</sup>

Las naciones pueden ceder en aspectos específicos de sus derechos soberanos para coexistir con otras naciones. La Unión Europea (UE),<sup>109</sup> el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) son ejemplos de naciones que han acordado abandonar voluntariamente algunos de sus derechos soberanos para participar con otras naciones miembro por una meta común, mutuamente benéfica. Aunque un Estado abandona a menudo algunos de sus derechos soberanos para coexistir con otros, cualquier violación de un derecho soberano al cual no se ha renunciado se considera un acto hostil. La soberanía de las naciones es un principio fundamental de las relaciones entre las naciones y un componente significativo del ambiente político dentro del que las compañías multinacionales operan.

El “juego del pijama” analizado en el anterior recuadro de Perspectiva Global no es para las corporaciones multinacionales (CMNS). Las legislaciones de múltiples naciones-estados, las leyes de los países anfitriones y la legislación del país propio afectan a una CMN y, como ocurrió en el caso de Wal-Mart, una CMN también debe preocuparse de las relaciones entre su país de origen, el país anfitrión y el país de origen del producto, porque los asuntos de política extranjera entre países pueden afectar la habilidad funcional de la multinacional. A menudo las CMN están sujetas a un escrutinio adicional debido a que pueden ser más grandes que muchos de sus países anfitriones y, mal que bien, puede percibirse como que tiene más poder que el país anfitrión. Esto significa que la empresa internacional está sujeta a las leyes de múltiples países y los asuntos de política legal, gubernamental y extranjera mezclados entre los países anfitrión y de origen son de suma importancia en la evaluación del entorno en el que la empresa debe operar.

El clima político ideal para una empresa extranjera es un gobierno estable y amistoso. Desafortunadamente, los gobiernos no son siempre amistosos ni estables y aun cuando así fuesen no siempre permanecen así los cambios en actitudes y metas y pueden ocasionar que una situación estable y amistosa se convierta en arriesgada. Los cambios se dan por un sinnúmero de acontecimientos: un cambio radical en el gobierno cuando un partido político con una filosofía diferente del que reemplaza asume el poder, la respuesta gubernamental a la presión de grupos nacionalistas y de intereses propios, condiciones económicas débiles que ocasionan que un gobierno se retracte de sus compromisos comerciales o un prejuicio creciente contra la inversión extranjera. Debido a que las empresas extranjeras son juzgadas por estándares tan variables como el número de naciones, una práctica permanente debe ser la evaluación de la amigabilidad y la estabilidad del gobierno en cada país.

## Estabilidad de las políticas gubernamentales

A la cabeza de la lista de las condiciones políticas que preocupan a los empresarios extranjeros se encuentra la estabilidad o inestabilidad de las políticas gubernamentales prevalecientes. Los gobiernos pueden cambiar o nuevos partidos políticos, pueden ser elegidos, pero lo que preocupa a la empresa multinacional es la continuidad del conjunto de reglas o códigos de conducta (independientemente de qué gobierno se encuentre en el poder). Un cambio en el gobierno ya sea por elecciones o por golpes de Estado, no necesariamente significa un cambio en el nivel del riesgo político. En Italia, por ejemplo, se han formado más de 50 gobiernos distintos desde el final de la Segunda Guerra Mundial. Mientras que los problemas políticos en Italia sólo parecen empeorar, los negocios continúan de manera normal. En contraste, India ha pasado por 51 diferentes gobiernos desde 1945 y en los últimos años –con algunos de ellos– favorables a la

---

<sup>108</sup> Miguel de la Madrid, “National Sovereignty and Globalization”, en *Houston Journal of International Law*, primavera 1997, p. 553.

<sup>109</sup> James G. Dickinson, “Must Global Marketing Cost US Sovereignty?”, en *Medical Marketing & Media*, junio de 1997, p. 10.

inversión extranjera y a la apertura de mercados;<sup>110</sup> sin embargo, una gran parte de su política gubernamental se mantiene hostil a la inversión extranjera. Esto se debe a que los servidores públicos que no son electos directamente por voto se mantienen en su sitio, a pesar de los cambios en el gobierno electo. Incluso después de que las elecciones de partidos favorecieron la retórica económica, la burocracia continúa siendo asesorada por planificadores centralistas de la vieja guardia.<sup>111</sup>

A la inversa, pueden ocurrir cambios radicales en las políticas hacia las empresas extranjeras en los gobiernos más estables. Hasta 1997, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) había ejercido el control en México, durante más de 60 años. Pero en ese periodo, el riesgo político para los inversionistas extranjeros llegó a variar desde la expropiación de inversiones extranjeras pasando por la membresía de México en el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLC o NAFTA) hasta una puerta abierta para la inversión y el comercio extranjeros. Ahora que el PRI ya no controla el Congreso, ¿cómo cambiarán las políticas de México? El PRI controla el Senado mientras que dos de los partidos de oposición, el Partido Acción Nacional (PAN), y el Partido de la Revolución Democrática (PRD) mandan en la Cámara de Diputados (la cámara baja), la alcaldía de la Ciudad de México<sup>112</sup> y varios gobiernos estatales. Este cambio podría producir un empantanamiento entre las dos cámaras del Congreso, o peor aún, cambios radicales en la política actual. Dándose cuenta del potencial caos, el presidente de México insta a un “maduro y constructivo” abrazo del nuevo pluralismo político del país.<sup>113</sup> Para el inversionista extranjero y para los socios comerciales de México es de suma importancia saber si el país continuará en el camino de la apertura de mercados y del libre comercio como fueron resumidos en el TLC o regresara un ambiente político menos estable.

Algunos países africanos se encuentran entre los inestables con guerras civiles aparentemente inacabables, disputas fronterizas y regímenes militares opresivos. Sierra Leona ha tenido tres cambios en el gobierno en cinco años y el más reciente golpe de Estado (1997) acabó con la breve experiencia democrática del país.<sup>114</sup>

La región con el mayor número de preguntas acerca de la estabilidad a largo plazo, la política comercial y un sinnúmero de otros problemas es Hong Kong. Desde que China obtuvo el control en 1997, el mensaje “oficial” es que nada cambiará y así, por lo pronto todo parece caminar “sobre ruedas”.<sup>115</sup> Sin embargo, la mayoría de los analistas políticos sugiere que es demasiado pronto para determinar cómo cambiará el clima empresarial, si es que cambia.

Si existe un potencial para obtener utilidades y se les permite operar dentro de un país, las empresas multinacionales pueden funcionar con cualquier tipo de gobierno mientras exista estabilidad y alguna capacidad de ser predecibles a largo plazo. PepsiCo, por ejemplo, operó con beneficios en la Unión Soviética cuando ésta tenía uno de los sistemas políticos más extremos del mundo.<sup>116</sup> Años antes de la desintegración del Partido Comunista, PepsiCo estableció un negocio muy rentable con la URSS al intercambiar jarabe de Pepsi por vodka ruso.

Los ambientes socioeconómico y político cambian de manera invariable como ha ocurrido en la URSS y en México, tanto como país anfitrión como dentro de la propia casa. Con frecuencia, esos cambios son realizados o se reflejan en los cambios de la filosofía política y/o en el surgimiento de sentimientos nacionalistas.

## Riesgos políticos de los negocios globales

---

<sup>110</sup> Marijeet Kripalani, “Commentary: As the Politicians Squabble India Stagnates”, en *Business Week*. 5 de mayo de 1997, p. 27.

<sup>111</sup> “India: Living Barriers to Reform”, en *Country Forecast*, The Economist Intelligence Unit Unlimited, 8 de agosto de 1997.

<sup>112</sup> “Mexico. Fox Hunting”, en *The Economist*, 19 de julio de 1997, p. 14.

<sup>113</sup> Dianne Solis, “Mexico’s Congress Is Urged to Accept Political Pluralism”, en *The Wall Street Journal*, 2 de septiembre de 1997, p. A1.

<sup>114</sup> Sierra Leone: Political Instability, Isolation and Economic Gloom”, *Country Report*, Intelligence Unit, 21 de agosto de 1997 (<http://www.eiu.com/>). Visite este sitio para conocer resúmenes de reportes nacionales de EIU con datos actuales de índole política y económica.

<sup>115</sup> Para conocer un perfil detallado de Hong Kong, visite el sitio Web en línea de PRS Group (<http://www.prsgroup.com/>). Vea el artículo principal del mes para el período 18 de agosto-22 de septiembre de 1997, “Hong Kong Profile”, o uno más reciente.

<sup>116</sup> Visite el sitio Web de Pepsi en Rusia para conocer la historia de Pepsi en ese país, la publicidad de Pepsi en Rusia y más información: <http://www.pepsi.ru/>.

Los asuntos de soberanía, las diferentes filosofías políticas y los nacionalismo se manifiestan en un sinnúmero de acciones gubernamentales que refuerzan los riesgos de los negocios globales. Los riesgos pueden ir desde la confiscación hasta menores pero también significativas reglas y regulaciones gubernamentales como el control del tipo de cambio, restricciones a las importaciones y controles de precios que impactan directamente en el desempeño de las actividades comerciales. Aunque no siempre oficialmente respaldados al inicio, los grupos de activistas sociales o políticos pueden empujar a los gobiernos a tomar medidas que dañen los negocios. De todos los riesgos políticos, los más severos son las acciones que resultan en un traslado del capital de la compañía al gobierno con o sin la compensación adecuada.

### ***Confiscación, expropiación y nacionalización***

El riesgo político más severo es la *confiscación*; es decir, el embargo de los recursos de una compañía sin pagarlos. Las dos confiscaciones propiedades estadounidenses más notables recientemente ocurridas se dieron cuando Fidel Castro se convirtió en el líder en Cuba y cuando el shah de Irán fue derrocado. La ley Helms-Burton, antes analizada, es parte de un embargo continuo contra Cuba como represalia por la confiscación de los recursos estadounidenses en Cuba.<sup>117</sup> Estados Unidos también ha impuesto un embargo comercial contra Irán.

Menos drástica, pero aún severa, es la *expropiación*, la cual requiere alguna clase de reembolso por la inversión embargada por el gobierno. Un tercer tipo de riesgo es la *nacionalización*, que se da cuando los países anfitriones realizan acciones para transferir las inversiones extranjeras a control y propiedad nacionales a través de una serie de decretos gubernamentales. Los gobiernos buscan nacionalizar recursos de propiedad extranjera decretando:

- Un traslado de propiedad parcial o total a nacionales.
- La promoción de un gran número de nacionales a los niveles más altos de administración.
- Mayores poderes de toma de decisión en manos de los nacionales.
- Un mayor número de componentes del producto de manufactura local.
- Regulaciones específicas de exportación diseñadas para dictar la participación en los mercados mundiales.

Una combinación de todos estos mandatos son emitidos durante cierto periodo y eventualmente el control cambia a manos nacionales. El objetivo final de la nacionalización es forzar a los inversionistas extranjeros a compartir más la propiedad y la administración con individuos locales en comparación con el estado anterior a la nacionalización.

Un cambio en las actitudes gubernamentales, las políticas, los planes económicos y/o la filosofía hacia el papel que juega la inversión extranjera en las metas económicas y sociales nacionales está detrás de la decisión de confiscar, expropiar o nacionalizar los recursos extranjeros existentes. Los riesgos de confiscación y expropiación han disminuido durante la última década a causa de que la experiencia ha demostrado que sólo algunos de los beneficios deseados se materializaron después de la toma por parte del gobierno.<sup>118</sup> Más que una respuesta rápida al desarrollo económico, la expropiación y la nacionalización a menudo conducen a nacionalizar negocios que eran ineficientes, tecnológicamente débiles y no competitivos en los mercados mundiales.<sup>119</sup> Hoy, en día los países que están preocupados porque la inversión extranjera puede no estar en armonía con los objetivos sociales y económicos con frecuencia buscan inversionistas potenciales para compartir la propiedad, el contenido local, los acuerdos laborales y administrativos y la participación en las ventas de exportación, como una condición de entrada.

A medida que el mundo se vuelve más interdependiente económicamente y se vuelve más evidente que mucho del éxito económico de países como Corea del Sur, Singapur y Taiwán se encuentra atado a las inversiones extranjeras, los países ven a las inversiones extranjeras como una forma de crecimiento económico. Países en todo el mundo que hace unos cuantos años restringían o prohibían las inversiones

---

<sup>117</sup> Guy de Jonquieres, "Trade Talks: Keeping the Lid on Helms Burton", en *Financial Times*, 31 de julio de 1997.

<sup>118</sup> Aunque la confiscación y la expropiación han disminuido, aún existen. En 1992 el gobierno de Zaire (ahora Congo) confiscó las propiedades de Chevron, Mobil y otras tres compañías petroleras, las cuales cedió a Petro-Zaite, una compañía propiedad del gobierno. Véase Kenneth B. Noble, "Zaire Seizes Chevron Assets", en *The New York Times*, 8 de junio de 1992, p. C2

<sup>119</sup> Para observar el desarrollo de expropiaciones durante las últimas tres décadas, consulte el artículo de Michael S. Minor, "The Demise of Expropriation as an Instrument of LDC Policy, 1980", en *Journal of International Business*, primavera de 1994, pp. 177-189.

extranjeras ahora están cortejando a los inversionistas extranjeros como una fuente muy necesaria de capital y tecnología. De manera adicional, han comenzado a privatizar las telecomunicaciones, las redes de televisión, las aerolíneas, los bancos y otras compañías de propiedad nacional.

Los beneficios de la privatización son muchos, En México, por ejemplo, la privatización de la empresa telefónica nacional se tradujo en beneficios casi inmediatos cuando el gobierno recibió por la venta de cientos de millones de dólares de capital, que tanto necesitaba. Además, el anticuado sistema telefónico de México está siendo reemplazado por servicio y tecnología de punta, algo que no podía realizar un gobierno financieramente castigado. Un escenario similar comienza a surgir en Brasil, Argentina, India y en muchos países de Europa del este. Irónicamente, muchas de las empresas que fueron expropiadas y nacionalizadas anteriormente ahora están siendo privatizadas.

El riesgo político es todavía un asunto importante a pesar de que existe una actitud más positiva hacia las empresas multinacionales y la inversión extranjera. La transformación de China, de la Comunidad de Estados Independientes (CEI) y de Europa del este de ser economías marxistas-socialistas a economías de libre mercado requerirá años para establecerse. Incluso si se diera un cambio ideológico de vuelta a la orientación marxista-socialista en sus economías, es dudoso que los líderes regresen a la expropiación, pues y dañarían los nexos de su país con el sistema económico internacional. En cambio las empresas enfrentarán incertidumbre política y económica, restricciones al cambio de moneda, burocracia y otra clase de riesgos políticos.

### **Riesgos económicos**

Aunque la expropiación y la confiscación estén perdiendo importancia como riesgo a la hora de realizar negocios en el extranjero, las empresas internacionales siguen enfrentando muchos riesgos económicos, frecuentemente casi sin avisar. Las restricciones a la actividad económica pueden imponerse enarbolando la bandera de la seguridad nacional para proteger una industria naciente, para protegerse frente a la escasez de divisas, para incrementar las ganancias o para tomar represalias contra las prácticas legales de comercio, por buscar la autosuficiencia y muchas otras razones, reales o imaginarias. Estos riesgos económicos son una parte importante y recurrente del entorno político que pocas empresas internacionales pueden evitar.

**Controles de cambio.** Los *controles de cambio* se derivan de la escasez de divisas extranjeras con que cuenta un país. Cuando una nación se enfrenta con una escasez de divisas, los controles pueden imponerse sobre todos los movimientos de capital o, selectivamente, contra las empresas políticamente más vulnerables con el fin de mantener la oferta de divisas para los usos más esenciales. Un problema recurrente para el inversionista extranjero es convertir las utilidades y las inversiones a la moneda de su país.

Los controles de cambio también se extienden a los productos cuando se aplica un sistema múltiple de tipos de cambio para regular el comercio de productos específicos clasificados como de primera necesidad o de lujo. Los productos necesarios se ubican en las categorías de tipos de cambio más favorables (bajas) mientras que se penaliza fuertemente a los de lujo con tipos de cambio altos. Myanmar,<sup>120</sup> por ejemplo, tiene tres tipos de cambio: el tipo de cambio oficial (Kt6:U.S. \$1); el tipo de cambio de mercado (Kt100- 125:U.S. \$1), y un tipo de cambio para impuestos de importación (Kt100:U.S. \$ 1). Ya que el kyat (Kt) es una moneda no convertible (es decir, oficialmente no es intercambiable por monedas que puedan gastarse en el extranjero), los inversionistas se ven severamente afectados por el riesgo fiscal y su disponibilidad para enviar las ganancias fuera del país.<sup>121</sup> Con tales tipos de cambio, el riesgo fiscal puede ser muy alto. Por ejemplo, una ganancia de 135 000 kyats es equivalente a 22500 dólares al tipo de cambio oficial de Kt6:U.S.\$1, pero al tipo de cambio de mercado, el inversionista ha ganado sólo 1000 dólares. La diferencia en los tipos de cambio significa que el inversionista debe pagar un impuesto de 21 500 dólares de ingreso inexistente y no ganado.<sup>122</sup>

La convertibilidad de la moneda puede ser un problema ya que muchos de los países mantienen regulaciones para controlarla y, en caso de que la economía sufra un revés económico o que las reservas de divisas mermen severamente, los controles sobre la convertibilidad se imponen con rapidez.

**Leves de contenido local.** Además de restringir las importaciones de artículos esenciales para forzar las compras locales, los países exigen a menudo un nivel mínimo de contenido local para todo producto vendido dentro del país, es decir, que contengan partes hechas localmente. Esta restricción se impone a

<sup>120</sup> Antes llamada Burma.

<sup>121</sup> Como se analizará en el Capítulo 17, las compañías que se enfrentaron con esta clase de problema deberán comprometerse con algún tipo de cambio o trueque para estar en posibilidades de obtener beneficios en el extranjero.

<sup>122</sup> "Myanmar's Three Exchange Rates: Changing Kyat", en *Business Asia*, 1º de julio de 1996, p. 12.

menudo a las empresas extranjeras que ensamblan productos a partir de componentes hechos en el extranjero. En contra de la creencia popular, los requisitos de contenido local no son exclusivos de los países del tercer mundo. La Comunidad Europea tiene un requisito de hasta 45 por ciento de contenido local para “operaciones destornillador”, un nombre que se da a menudo a las ensambladoras de propiedad extranjera el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) exige 62 por ciento de contenido local para todos los vehículos automotores provenientes de los países miembros.

**Restricciones a las importaciones.** Las restricciones selectivas a la importación de materia prima, maquinaria y refacciones estrategias bastante comunes para forzar a la industria extranjera a comprar más productos dentro del país anfitrión creando con ello mercados para la industria local. A pesar de que esto se hace en un intento por apoyar el desarrollo de la industria local, el resultado a menudo es impedir y a veces interrumpir las operaciones de las industrias establecidas. El problema se vuelve crítico cuando no existen fuentes de aprovisionamiento desarrolladas adecuadamente dentro del país.

**Control de impuestos.** Los impuestos deben clasificarse como un riesgo político cuando se utilizan para controlar las inversiones extranjeras. En tales casos, se aumentan sin aviso, violando incluso los acuerdos formales. Un apretón a las utilidades es el resultado de elevar los impuestos significativamente conforme se establece una empresa. En aquellos países subdesarrollados en los que la economía se ve constantemente amenazada por una escasez de fondos, la imposición de impuestos irracionales sobre las inversiones extranjeras exitosas se vuelve una medida atractiva para algunos gobiernos como la forma más rápida y a la mano para obtener fondos con los cuales operar.

**Control de precios.** Los productos esenciales que tienen un considerable interés público, como los productos farmacéuticos, los alimentos, la gasolina y los automóviles, a menudo son sujetos a un control de precios. Tales controles, aplicados durante periodos inflacionarios, pueden ser utilizados por un gobierno para controlar el costo de la vida. También pueden utilizarse para forzar a las compañías extranjeras a vender parte del capital a intereses locales. Un efecto lateral para la economía local puede ser disminuir o hasta detener la inversión de capital.

**Problemas laborales.** En muchos países, los sindicatos tienen fuerte apoyo gubernamental, y lo utilizan eficazmente para obtener concesiones especiales por parte de las empresas. Puede ser que se prohíban los despidos de empleados, puede ser que se deban compartir las ganancias y puede ser que se deba proporcionar un extraordinario número de servicios. De hecho, en muchos países las empresas extranjeras se consideran como una presa fácil de las demandas de la mano de obra local. En Francia, se tiene un fervor casi religioso en la creencia de pleno empleo; los despidos de cualquier magnitud, especialmente los realizados por las empresas extranjeras, son considerados como crisis nacionales.

### ***Sanciones políticas***<sup>123</sup>

Además de los riesgos económicos, una o varias naciones pueden boicotear a otro país, deteniendo con ello todo el comercio entre los países o imponiendo sanciones contra el comercio de productos específicos. Estados Unidos mantiene boicots comerciales desde hace mucho tiempo contra Cuba, Irán y Libia. Las sanciones contra el comercio de productos específicos son menos severas y se imponen con mayor frecuencia. Por ejemplo, Estados Unidos se unió a la sanción comercial de las Naciones Unidas contra Libia impuesta en el equipo para extraer hidrocarburos.<sup>124</sup>

Los problemas sociales pueden también ser un motivo para restringir el comercio hacia un país, como fue el caso de Sudáfrica cuando varios países boicotearon a esa nación para forzarla a eliminar el *apartheid*. Una vez que el *apartheid* fue abolido, se eliminaron los boicots y se reinició el comercio, pero durante los años en los cuales el boicot existió, se les prohibió a las compañías multinacionales operar en ese mercado.

Las empresas que caen en el fuego cruzado de las disputas políticas entre países o entre facciones políticas dentro de un país pueden convertirse en víctimas inocentes de represalias políticas. Tal fue el caso de un distribuidor de automóviles en California, el cual firmó un acuerdo por 24 millones de dólares con el gobierno de Camerún para proporcionarle 500 vehículos y un centro de servicio. La compañía obtuvo el financiamiento del EximBank El Banco para Importación y Exportación de los Estados Unidos. (Export Import Bank) y la bendición del Departamento de Estado para la transacción. Para completar el financiamiento, el distribuidor utilizó sus ahorros personales, hipotecó sus propiedades y refinanció su casa.

<sup>123</sup> Para obtener comentarios detallados relacionados con sanciones, consulte Robert P O’Quinn, “A User’s Guide to Economic Sanctions”, en *The Heritage Foundation*, Re Backgrounder No. 1126, 25 de junio de 1997, disponible en <http://www.heritage.org/heritage/library/library> (seleccione “economía” en Economía y Teoría Política).

<sup>124</sup> “Libya: Sanctions Bite”, en *The Economist Intelligence Unit*, 18 de agosto de 1997.

Envió ingenieros a Camerún para iniciar los trabajos preliminares y ordenó los autos especiales a General Motors. Cuando los autos iban a ser entregados, el Departamento de Estado cambió de opinión e impuso sanciones contra el comercio de esos “vehículos especiales”, pues supuestamente serían utilizados por una policía abusiva. El distribuidor automotriz se vio obligado a vender dos de sus cuatro distribuidoras para pagar los 750 000 dólares que ya había gastado.<sup>125</sup>

### *Activistas políticos y sociales*

Aunque usualmente no son aprobados por los gobiernos el efecto que provocan los activistas sociales y políticos también puede interrumpir el flujo normal del comercio. Los activistas sociales y políticos pueden ir desde aquellos que buscan conseguir un cambio pacífico hasta aquellos que utilizan la violencia y el terrorismo para conseguir al cambio. Cuando están bien organizadas, las acciones de los activistas sociales y políticos pueden ser efectivas.

Una de las acciones más eficaces y mejor conocidas de los activistas sociales y políticos fue contra Nestlé y la venta de la leche de fórmula para bebés en los mercados del tercer mundo. El boicot mundial a los productos de Nestlé provocó un cambio sustancial en el marketing de la compañía.<sup>126</sup> Más recientemente, los activistas de la campaña por una Burma Libre aplicaron suficiente presión para hacer que varias empresas estadounidenses de ropa detuvieran la importación de textiles de Burma (ahora conocido como Myanmar).<sup>127</sup> Más aún, los activistas en varios campus universitarios en Estados Unidos boicotearon las bebidas de Pepsi-Cola y sus establecimientos de Pizza Hut y Taco Bell argumentando que la compañía contribuye a atropellar los derechos humanos en Myanmar. Las consecuencias del boicot fueron lo suficientemente serias para que Pepsi-Cola vendiera su participación en la inversión que hizo Myanmar y se retirara de ese mercado. La preocupación era que las pérdidas potenciales en Estados Unidos superaran las ganancias potenciales en Myanmar.<sup>128</sup> Las compañías cerveceras Heineken de Holanda y Carlsberg de Dinamarca se retiraron de Myanmar por razones similares.

La campaña por una Burma Libre también ha presionado a varias administraciones estatales y locales en Estados Unidos para que aprueben los acuerdos “de compra selectiva” que imponen la prohibición de hacer negocios con cualquier compañía que opere en Myanmar. En consecuencia Mitsubishi Heavy Industries fracasó en lograr un lucrativo contrato con la ciudad de San Francisco debido a sus operaciones en Myanmar.

A pesar de que generalmente no es iniciada por el gobierno, la violencia es otro riesgo que deben considerar las empresas multinacionales al evaluar la vulnerabilidad política de sus actividades. El Departamento de Estado reportó 296 incidentes terroristas en todo el mundo en 1996, por debajo de los 665 de 1987. De éstos, 227 fueron dirigidos a negocios estadounidenses con un resultado de 50 personas asesinadas o heridas.<sup>129</sup> En tanto que la incidencia del terrorismo Internacional ha descendido abruptamente, la amenaza en general sigue siendo muy seria. La mortalidad en actos de terrorismo internacional se incrementó de 163 en 1995 a 311 en 1996. La violencia puede estar dirigida a perturbar a un gobierno y, por consiguiente su relación con las empresas multinacionales; obliga al gobierno a iniciar alguna acción contra las multinacionales para aplacar a los grupos que han instigado la violencia. En otros casos, se utiliza el secuestro y el robo para obtener fondos con los cuales financiar los objetivos de los terroristas. En muchos de esos casos la compañía multinacional es una fuente de efectivo disponible y es puesta en medio de disputas políticas o sociales no dirigidas específicamente a ella.<sup>130</sup>

---

<sup>125</sup> Christopher Farrel y Edith Updike, “So You Think the World Is Your Oyster”, en *Business Week*, 9 de junio de 1997.

<sup>126</sup> Vea el caso 1-3, “Nestlé-The Infant Formula Incident”, para mayores detalles sobre este incidente.

<sup>127</sup> Vea “Outlook 97” Control Risks Group <http://www.crg.com/ControlRisks/report/>. Outlook 97 puede encontrarse en archivos, esto depende de la fecha en que acceda a este sitio. Si no está disponible esta información, encontrará reportes similares actualizados.

<sup>128</sup> “Pepsi May Rethink Burma Deal”, en Associated Press, 17 de abril de 1997.

<sup>129</sup> Para obtener información más detallada, consulte “1996 Patterns of Global Terrorism Report”, U.S. State Department, 1997, en <http://www.state.gov/www/global/terrorism/1996Report/>.

<sup>130</sup> Para obtener información de qué están haciendo las compañías en contra del terrorismo, consulte el artículo de Michael G. Harvey, “A Study of Corporate Programs for Managing Terrorist Threats”, en *Journal of International Business Studies*, Tercer Trimestre de 1993, pp. 465-478.

## Estrategias para aminorar el riesgo político

Además de las actividades corporativas enfocadas hacia los objetivos sociales y económicos del país anfitrión y de la buena ciudadanía corporativa, las empresas multinacionales pueden utilizar otras estrategias para reducir la vulnerabilidad y el riesgo político.

**Joint ventures.** Generalmente menos susceptibles de acoso político, las joint ventures o empresas conjuntas pueden realizarse con empresas locales o multinacionales del Tercer Mundo; en ambos casos, se limita la exposición financiera de una empresa. Una empresa conjunta con inversionistas locales ayuda a reducir los sentimientos en contra de la empresa multinacional, y una inversión con otra multinacional añade el poder de negociación adicional de un tercer país.

**Expandirla base de inversión.** Incluir varios inversionistas y bancos para financiar una inversión en el país anfitrión es otra estrategia. Ésta tiene la ventaja de comprometer el poder de los bancos cuando amenaza cualquier tipo de nacionalización o de acoso por parte del gobierno. Esta estrategia se vuelve especialmente poderosa si los bancos han realizado préstamos al país anfitrión; si el gobierno amenaza con la expropiación o con otros tipos de despojo el banco que otorgó el financiamiento tiene un poder sustancial con el gobierno.

**Marketing y distribución.** El control de la distribución en los mercados mundiales puede utilizarse eficazmente en caso de que ocurra una expropiación el país anfitrión que realizó la expropiación perdería entonces acceso a los mercados mundiales. Esto ha demostrado ser especialmente útil para las empresas multinacionales en las industrias extractivas en las que los mercados mundiales del mineral de hierro, cobre y demás son cruciales para el éxito de la inversión. Perú se dio cuenta de que cuando expropió Marcona Mining Company, el país perdió el acceso a los mercados mundiales del mineral de hierro y al final tuvo que tratar con Marcona sobre una base más desfavorable de lo que creyó posible al inicio.

**Licencias.** Una estrategia que algunas empresas han encontrado que elimina casi todos los riesgos es el otorgar licencias de tecnología a cambio de una cuota. Esto puede ser eficaz en situaciones en las que la tecnología es única y el riesgo es alto. Evidentemente, existe un riesgo asumido porque el concesionario puede rehusarse a pagar las cuotas y continuar utilizando la tecnología.

**Nacionalización planificada.** Las estrategias anteriormente analizadas pueden ser eficaces para anticipar o minimizar el efecto de un despojo total. Sin embargo, en los casos en los que una inversión es nacionalizada por el país anfitrión, la solución más efectiva a largo plazo es la desaparición progresiva, es decir, una *nacionalización planificada*. A pesar de que esta idea no es una práctica empresarial favorita, la alternativa de la nacionalización iniciada por el gobierno puede ser tan desastrosa como la confiscación. Como una respuesta factible a una nacionalización posible la nacionalización planificada es un sistema que puede ser beneficioso y conveniente operativamente para el inversionista extranjero, La nacionalización planificada es, en esencia, un proceso gradual de participación con nacionales en todas las fases operativas de la empresa.

La planificación de la inversión inicial tiene en cuenta la eventual venta de una parte significativa (tal vez hasta el control del negocio) a empresarias locales y la incorporación de las necesidades económicas nacionales así como la incorporación del talento directivo local a la empresa tan rápido como sea posible. Esta política tiene grandes probabilidades de proporcionar un control razonable a la empresa matriz aun cuando los nacionales mantengan importantes posiciones en la dirección y en la propiedad. Los nacionales capacitados por la empresa probablemente tendrán en gran medida un punto de vista corporativo en vez de tener una perspectiva nacional.

Los proveedores locales desarrollados a través de un periodo de tiempo podrían finalmente proporcionar una parte significativa de las necesidades totales, satisfaciendo así las demandas gubernamentales de contenido local. Más aún, un plan bueno y sensato para vender la propiedad después de algunos años aseguraría un retorno justo y equitativo sobre la inversión, además de que estimularía a los nacionales para adquirir acciones en la empresa. Finalmente, si las concesiones gubernamentales y los incentivos, esenciales en las primeras etapas de la inversión muestran ser económicamente innecesarios, la vulnerabilidad política de la empresa se reduciría considerablemente.

Actualmente, el ambiente para la inversión extranjera es más positivo que hace una década, por lo que tal vez la nacionalización planificada no sería necesaria. Sin embargo ésta es una estrategia significativa que ayuda a eludir la hostilidad hacia una inversión. Es mejor planear para mezclarse en un mercado extranjero bajo nuestros propios términos que tener al país anfitrión forzando una nacionalización o, peor aún, que se emplee la expropiación.

## Bases de los sistemas legales

La mayoría de los sistemas legales del mundo tiene como base tres herencias: 1) ley consuetudinaria, que se deriva de la ley inglesa y se encuentra en Inglaterra, Estados Unidos y Canadá,<sup>131</sup> además de otros países que alguna vez estuvieron bajo la influencia de los ingleses; 2) ley de código o código civil, que tiene como origen la ley romana y se aplica en Alemania, Japón, Francia y en la mayoría de los países no islámicos y no marxistas; y 3) ley islámica, que es el resultado de la interpretación del Corán y se le encuentra en Pakistán, Irán, Arabia Saudita y otros estados islámicos. Existe una cuarta herencia, proveniente de las economías marxistas-socialistas, que conforma el sistema legal de comercio que se aplica en Rusia, las repúblicas de la ex Unión Soviética, Europa del Este, China y otros estados marxistas-socialistas. Estas naciones basaron su sistema legal sobre las decisiones económicas, políticas y sociales del Estado. Por su parte, mientras cada uno de estos países introduce su propia versión del sistema de libre mercado y se integra al mercado global, también evoluciona un sistema legal de comercio con base en los principios marxistas-comunistas.<sup>132</sup>

La importancia de las diferencias existentes entre los cuatro sistemas es más que teórica, y radica en que el debido proceso de ley puede variar considerablemente entre y dentro de estos sistemas legales. Aunque las leyes de un país únicamente se basen en la doctrina de uno de los cuatro sistemas legales, la interpretación individual puede variar significativamente, desde la interpretación fundamentalista de la ley islámica, tal como ocurre en Pakistán, hasta la combinación de diversos sistemas legales, como sucede en Estados Unidos, cuyas leyes son reflejo tanto de la ley consuetudinaria como de la de código.

### *Ley consuetudinaria y ley de código*

Las bases de la *ley consuetudinaria* son la tradición, las prácticas del pasado y los precedentes legales sentados por las cortes a través de la interpretación de sus estatutos, la legislación legal y las decisiones del pasado. La ley consuetudinaria busca “comprender las decisiones que tomaron las supremas cortes en el pasado al interpretar los mismos estatutos o aplicar los principios de la ley establecidos o acostumbrados a un conjunto semejante de hechos”. Por su parte, la *ley de código*<sup>133</sup> se basa en un sistema exhaustivo de las reglas escritas (códigos) de la ley. Por lo general, bajo la ley de código el sistema legal se divide en tres códigos independientes: comercial, civil y criminal.

A la ley consuetudinaria se le reconoce como no exhaustiva, mientras que a la ley de código se le considera resultado acabado de la inclusión de todas las disposiciones que se encontraron en la mayoría de los sistemas con base en la ley de código. Por ejemplo, en un país con ley de código, el código comercial y particularmente la ley que gobierna los contratos se hace inclusiva con la manifestación de que “la persona que realiza el contrato lo hace de conformidad con la buena fe como lo determinan las costumbres y la buena moral”. A pesar de que la ley de código se considera exhaustiva, la declaración anterior pone de manifiesto que es posible efectuar algunas interpretaciones más amplias con el propósito de que el código existente pueda incluirlo todo.

Los países con ley consuetudinaria trabajan en la codificación de las leyes comerciales aun cuando éstas principalmente se basan en la ley consuetudinaria, es decir, en los precedentes establecidos por las decisiones de las cortes. Ejemplo de la uniformidad y la medida de codificación alcanzados es la aceptación del Código Uniforme de Comercio por la mayoría de los estados que integran Estados Unidos. A pesar de que la codificación de la ley comercial de Estados Unidos se integra en cierta medida en el Código Uniforme de Comercio, su filosofía interpretativa permanece sujeta a la ley consuetudinaria.

Como se analizará más adelante en la sección que trata sobre la protección de los derechos de propiedad intelectual,<sup>134</sup> las diferencias más notables entre las leyes que gobiernan la propiedad intelectual se presentan entre los sistemas de ley consuetudinaria y la ley de código. Bajo la ley consuetudinaria, la

---

<sup>131</sup> Todas las provincias de Canadá cuentan con un sistema de leyes común, a excepción de Quebec, en la cual rige la ley de código. En todos los estados de Estados Unidos se aplica la ley consuetudinaria, a excepción del de Louisiana, estado bajo la ley de código.

<sup>132</sup> Para un reporte detallado acerca de la magnitud del retoque implica el desarrollo del marco legal dentro de una economía marxista-socialista véase Pham van Thuyet, “Legal Framework and Private Sector Development in Transitional Economics: The Case of Vietnam”, en *Law and Policy in International Business*, marzo de 1996, p. 48.

<sup>133</sup> También se le conoce como Código Napoleónico.

<sup>134</sup> Derechos de propiedad industrial y derechos de propiedad intelectual se emplean indistintamente. En la actualidad, el término *derechos de propiedad intelectual* es el más común para hacer referencia a patentes, derechos de autor y marcas, entre otros.

propiedad se establece por el uso, mientras que bajo la ley de código, la propiedad se determina por el registro. En algunos países que han adoptado la ley de código no pueden ejecutarse algunos contratos mientras no hayan sido apropiadamente registrados o notariados; sin embargo, en un país regido por la ley consuetudinaria el mismo acuerdo puede ser válido siempre y cuando se establezca la prueba de dicho acuerdo. Aun cuando en todos los países existen elementos tanto de la ley consuetudinaria como de la ley de código, las diferencias entre ambos sistemas en cuanto a la interpretación de contratos, acuerdos de ventas y otros problemas legales son suficientemente significativas como para que el profesional de marketing internacional que sólo esté familiarizado con un sistema requiera de la ayuda de un consejero legal hasta para las cuestiones legales más elementales.

Otro caso que ilustra la forma en que las diferencias fundamentales entre ambos sistemas pueden provocar dificultades es la celebración de contratos. Bajo la ley consuetudinaria que rige en Estados Unidos, queda claro que la imposibilidad del cumplimiento del contrato no necesariamente excusa el acatamiento de las disposiciones del mismo, a menos que las razones del desacato sean causas de fuerza mayor, como es el caso de actos extraordinarios de la naturaleza que ninguna de las dos partes del contrato pueden anticipar razonablemente. Por lo tanto, las inundaciones, las tormentas eléctricas, los terremotos, y otros acontecimientos semejantes, generalmente se consideran como de fuerza mayor. Para la ley de código, las causas de fuerza mayor no se limitan exclusivamente a los acontecimientos naturales, sino que se extienden para incluir lo que se denomina “interferencias inevitables en el cumplimiento de las cláusulas del contrato, bien sean éstas el resultado de fuerzas naturales o de actos humanos impredecibles”, donde se incluyen las huelgas laborales y los disturbios.

Imaginemos las siguientes situaciones: La celebración de un contrato para la entrega de una cantidad específica de tela. En el primer caso, el incumplimiento del contrato se debe a que un terremoto destruye la tela antes de que el vendedor pueda enviarla. En el segundo caso, la tubería del sistema contra incendios del lugar en el que se almacena la tela se congela y se rompe, por lo cual la tela se moja y se destruye. En ambos casos, la pérdida de la mercancía es inevitable y el envío no puede realizarse. ¿Acaso la imposibilidad del envío absuelve a las partes de ambos casos de las obligaciones establecidas en el contrato? La respuesta depende del sistema legal al que se adhiera quien responde.

En el primer caso, el terremoto será considerado como causa de fuerza mayor tanto por la ley consuetudinaria como la de código, y el incumplimiento del contrato se excusará debido a una imposibilidad manifiesta. En el segundo caso, las cortes de los países con sistema de ley consuetudinaria probablemente considerarán que el estallido de la tubería no constituye una causa de fuerza mayor si sucede en un lugar cuyo clima permita anticipar que se congelaría. Por lo tanto, la imposibilidad del envío no necesariamente excusa el incumplimiento de las disposiciones del contrato. Sin embargo, en los países con ley de código, en los que el ámbito de la imposibilidad se amplía considerablemente bien, puede dictaminarse que la destrucción se debe a causas de fuerza mayor, por lo cual es posible obtener la exoneración del cumplimiento del contrato.

### ***Ley islámica***

La base del Shari’ah (ley islámica) es la interpretación del Corán.<sup>135</sup> Ésta comprende tanto los deberes y obligaciones religiosos como los aspectos seculares de la ley que regulan los actos humanos. En términos generales, la ley islámica es un sistema completo que prescribe patrones específicos de comportamiento social y económico para todos los individuos. Incorpora problemas como los derechos de propiedad, la toma de decisiones económicas y tipos de libertad económica. El objetivo que prevalece en el sistema islámico es la justicia social.<sup>136</sup>

#### MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 7-1

### **Ceské Budějovic, privatización, marcas, ¿qué tienen en común con Anheuser-Busch?**

Budweiser, ¡Eso es!

Anheuser-Busch ha lanzado un programa masivo de relaciones públicas en una población pequeña de Ceské Budějovic, lugar en el cual una de las cervecerías locales produce Budweiser Budvar, que no

<sup>135</sup> Abdulaziz Sachedina, “What Is Islam?”, en *The World & I*, septiembre de 1997, p. 26.

<sup>136</sup> Zamir Iqbal, “Islamic Financial Systems”, en *Finance & Development*, junio de 1997, p. 42.

guarda ninguna relación con Anheuser-Busch. La meta de este último es conseguir apoyo para una minoría que quedó fuera de juego cuando el gobierno privatizó la empresa paraestatal cervecera checa denominada Budějovice Budvar N.P. Gracias a Anheuser-Busch se siembran árboles a lo largo de las principales avenidas, recientemente se abrió un nuevo centro cultural que ofrece a los ciudadanos cursos gratuitos de inglés así como asesoría administrativa a los empresarios novatos. Además se solicitan futuras posibilidades de cooperación a través de anuncios en los periódicos.

¿Por qué interesarse en una cervecería cuya producción anual de 500 000 barriles es apenas equivalente a la producción de dos días de Anheuser-Busch? Contar con la propiedad compartida es un factor sumamente crítico para Anheuser-Busch por dos motivos: están en la búsqueda de nuevos mercados, Europa es la meta, y desean poder comercializar la marca Budweiser en Europa para lograr presencia en esa zona. Entonces, ¿cuál es la conexión? No tienen los derechos para usar la marca Budweiser en Europa porque es propiedad de Budějovice Budvar N.P.

Anheuser-Busch estableció el nombre Budweiser en Estados Unidos cuando los inmigrantes alemanes fundaron la cervecería familiar St. Louis a finales del siglo XVIII. Sin embargo, los checos afirman que ellos han utilizado ese nombre desde antes de que Colón descubriera el Nuevo Mundo, pero el nombre no fue registrado legalmente hasta la década de 1920. La compañía Anheuser-Busch comercializa la marca de cerveza Budweiser en Norteamérica, pero en Europa vende la marca Busch desde que los checos cuentan con los derechos para utilizar la marca Budweiser. El gobierno checo le otorgó a Anheuser-Busch el derecho para negociar por la minoría que quedó fuera de juego al efectuarse la privatización de la cervecería, sostiene que las raíces de sus derechos provienen desde 1256, cuando el rey Otakar II otorgó la licencia para la producción de cerveza. Si todo sale bien y se permite que Anheuser-Busch adquiera la tercera parte de los intereses de Budvar, entonces podrá entablar la demanda legal contra la Czech Budweiser con el propósito de lograr el registro de marca.

Si visita la página Web Budvar en <http://www.centraleurope.com/sponsor/budvar/budvar.html/> podrá encontrar la historia de esta empresa y visitar la planta.

Fuentes: Adaptado de “Anheuser-Busch Says Skoal, Salud. Prosit”, *Business Week*, 20 de septiembre de 1993, pp. 76-77, y “This Bud’s for Whom?” *Reuters News Service*, 1o. de julio de 1994.

Entre los aspectos más singulares de la ley islámica se encuentra la prohibición del pago de intereses. La ley islámica referente a los contratos establece que cualquier transacción que se realice debe quedar libre de *riba*, que se define como la ventaja ¡legal que se obtiene por medio del aplazamiento excesivo, es decir, el interés o la usura. La prohibición para recibir y pagar intereses es el núcleo del sistema islámico. Sin embargo, otros principios de la doctrina islámica defienden el riesgo compartido, los derechos y deberes individuales, los derechos de propiedad y la santidad de los contratos. El sistema islámico destaca las dimensiones de la ética, la moral, la sociedad y la religión con el propósito de exaltar la equidad y la justicia por el bien de la sociedad. Otro de los principios del sistema legal islámico es la prohibición de inversión en las actividades que violan el Shari’ah. Por ejemplo, se prohibirá cualquier inversión en una empresa que tenga que ver con el alcohol, las apuestas y los casinos.

La prohibición del pago de intereses afecta severamente las prácticas bancarias y de negocios. No obstante, existen prácticas aceptables que se apegan a la ley islámica y permiten las transacciones de negocios. Estas prácticas reúnen los requisitos del Shari’ah al permitir que los prestatarios y prestamistas compartan las recompensas y pérdidas de modo equitativo. También aseguran que el proceso económico de acumulación y distribución de la riqueza se ajuste y representativo de la verdadera productividad. Entre las distintas formas para cumplir con la ley islámica en relación con las transacciones financieras, el comercio con márgenes de ganancia o costo más ganancia de venta (*cost-plus, murabaha*) y préstamos (*ijara*)<sup>137</sup> son los más comunes. Ambos, *murabaha* e *ijara*, incluyen en el precio de venta o el pago de renta un margen que se negocia mutuamente. Este tipo de arreglo no es muy bien visto por los fundamentalistas estrictos, pero se practica y es ejemplo de la forma en la que el rigor de la ley islámica puede reconciliarse con las leyes de los sistemas legales no islámicos.

Debido a que las leyes se basan en la interpretación de la ley islámica, es necesario que el profesional de marketing internacional conozca la ley y comprenda las formas en las que ésta puede interpretarse en cada región. Las cortes regionales pueden interpretar la ley islámica desde el punto de vista de los fundamentalistas (los que se adhieren a la interpretación literal del Corán), o quizá emplear una traducción

<sup>137</sup> David Wohabe, “Islamic Leasing as a Form of Financing”, en *Trade & Culture*, febrero-marzo de 1997. p.

más liberal. Una compañía puede encontrar que las autoridades locales de una región desean permitir el pago de intereses en obligaciones diferidas, tal como se estipula en el contrato, mientras que en otra región todos los cargos por concepto de interés podrían anularse y reemplazarse por “cuotas de consultoría” comparables. En alguna otra, quizá las autoridades podrían cancelar el contrato y declarar ilegal todo pago de interés. Por lo tanto es necesario que los profesionales del marketing que realizan negocios en países con ley islámica conozcan este importante sistema legal.

### ***Principios marxistas-socialistas***

A partir de que los países socialistas iniciaron tratos comerciales directos con otras naciones no-marxistas, ha sido necesario el desarrollo de un sistema legal de comercio que les permita comprometerse activamente en el comercio internacional. No obstante, el patrón de desarrollo varía de un país a otro debido a que cada uno posee distintos antecedentes y se encuentra en una etapa diferente de desarrollo de su economía orientada hacia el mercado. Por ejemplo, países de Europa Central tales como la República Checa y Polonia contaban con sistemas legales extensamente codificados antes de que el comunismo se derrumbara y sus códigos legales de comercio anteriores de la Segunda Guerra Mundial han sido revisados y reinstituídos. En consecuencia, ha sido más sencillo para ellos que para otros acercarse a un modelo legal.<sup>138</sup> Por su parte, Rusia, la mayor parte de las repúblicas de la ex Unión Soviética, y China han tenido que construir desde el principio un sistema legal de comercio completo. Bajo la premisa de que la ley, de acuerdo con los principios marxistas-socialistas, se subordina estrictamente a las condiciones económicas prevaletentes, se han desarrollado propuestas fundamentales como la propiedad privada, los contratos, el proceso de obligación y otros mecanismos legales.<sup>139</sup> Sin embargo, China y Rusia difieren en tanto que han tomado distintas direcciones para su crecimiento económico. Rusia se acerca hacia un sistema democrático, mientras que China intenta activar al sector privado dentro de una economía mixta o de múltiples componentes en un marco legal socialista.<sup>140</sup>

Ambos países han trabajado activamente con el propósito de aprobar leyes a pesar de que el proceso ha sido lento y con frecuencia desarticulado. China ha implantado más de 150 leyes y regulaciones relativas al comercio, aunque todavía el proceso es obstaculizado por la carencia de mecanismos instituidos para las nuevas leyes y un marco de trabajo eficaz para la resolución de conflictos y su aplicación.<sup>141</sup> Una pregunta fundamental se refiere a la forma en la que el sistema legal de China será afectado por la reintegración de Hong Kong: ¿Acaso el sistema legal de Hong Kong modificará la ley consuetudinaria que le fue heredada o ésta influirá sobre la evolución del sistema que impera en China?<sup>142</sup> La experiencia de Rusia ha sido semejante a la de China en el sentido de que las leyes inscritas con palabras vagas han sido aprobadas, pero sin los mecanismos que posibiliten su aplicación. El caso de Rusia frecuentemente se describe como caótico debido a la falta de precisión. Por ejemplo, ahora se califica como crimen recibir o diseminar ilegalmente secretos comerciales y, sin embargo, todavía no existe una definición exacta de lo que constituye el secreto comercial. Se presenta una lista de las violaciones a la ley de derechos de autor que pueden causar “gran daño” sin una definición clara acerca de cuánto daño es un “gran daño”.<sup>143</sup> China y Rusia están empantanadas por no tener la herencia de un código legal de comercio sobre el cual construir, como es el caso de muchos de los países de Europa del Este.

El profesional de marketing internacional debe preocuparse por conocer las diferencias entre ley consuetudinaria, ley de código y los sistemas legales islámico y socialista cuando sus operaciones se llevan a cabo entre varios países; los derechos de las partes de un contrato o de algún otro documento legal pueden ser significativamente distintos de los derechos que se otorgan a través de otro. Debe tenerse en mente que también pueden existir diferencias legales entre dos países cuyas ordenanzas tengan como base un mismo sistema legal. Por lo tanto, el problema del profesional de marketing radica en anticipar las distintas leyes que regulan los negocios, independientemente del sistema legal del país.

---

<sup>138</sup> Loukas A. Mistelis, “A Look at ... the Law after Communism; For Law or Money in Warsaw”, en *The Washington Post*, 22 de junio de 1997, p. C-3.

<sup>139</sup> Matt Forney, “Rule by Law”, en *Far Eastern Economic Review*; 13 de marzo de 1997, p. 14.

<sup>140</sup> Edmund Duffy, “Business Law in China: Evolutionary Revolution”, en *Journal of International Affairs*, vol. 49, enero de 1996, p. 557.

<sup>141</sup> James D. Zirin, “Confucian Confusion”, en *Forbes*, 24 de febrero de 1997, p. 136.

<sup>142</sup> John Colmey, “The Letter of the Law: For Hong Kong’s Famed Legal System, the Transition of Chinese Sovereignty Offers Uncertainty, Anxiety and Language Problem”, en *Time*, 20 de enero de 1997, p.46.

<sup>143</sup> Vanora Bennett, “Capitalism’s No Crime Now in Russia, but New Law Is Hazy”, en *Los Angeles Times*, 10 de enero de 1997, p. A-5.

## ***Jurisdicción sobre los conflictos legales internacionales***

Otro de los problemas del marketing internacional es determinar qué sistema legal tiene jurisdicción cuando surge un conflicto comercial. Es frecuente que equivocadamente se asuma que los conflictos entre ciudadanos de nacionalidades distintas se deje en manos de algún sistema legal supranacional. Desafortunadamente, no existe un cuerpo judicial que trate los problemas legales de comercio que surgen entre individuos de distintos países. Es probable que la confusión surja de la existencia de cortes internacionales tales como la Corte Internacional de la Haya y la Corte Internacional de Justicia, que es el principal órgano judicial de las Naciones Unidas. No obstante, estas cortes operan en conflictos internacionales entre naciones soberanas del mundo más que entre personas privadas.

Los conflictos legales pueden surgir en tres situaciones: 1) entre gobiernos, 2) entre una compañía y un gobierno y 3) entre dos compañías. Los conflictos entre gobiernos pueden ser resueltos por la Corte Internacional, mientras que las otras dos situaciones deben llevarse a las cortes del país de una de las partes involucradas o resolverse por medio del arbitraje. A menos que el conflicto comercial involucre algún problema nacional entre Estados, queda fuera de la competencia de la Corte Internacional de Justicia o de cualquiera otra corte mundial semejante. Debido a que no existe “una ley internacional de comercio”, el profesional de marketing debe buscar en los sistemas legales de cada uno de los países involucrados, en las leyes del país anfitrión y/o en las leyes de los países en los que realiza el negocio.

Cuando se hace necesario someter los conflictos de comercio internacional a las leyes de alguno de los países interesados, la interrogante principal que se presenta es: ¿Qué ley es la que rige? Generalmente la jurisdicción se determina mediante una de tres formas: 1) con base en las cláusulas jurídicas incluidas en el contrato, 2) con base en el lugar en que se celebró el contrato, o 3) con base en el lugar en el que se ejecutan las disposiciones contractuales.

La decisión que se define con más claridad se presenta cuando los contratos o documentos legales sobre los cuales se soportan las transacciones comerciales incluyen una cláusula jurisdiccional. Cláusulas similares a la que se presenta a continuación permiten establecer la jurisdicción a la que se acudiría en caso de que surja un desacuerdo:

Que las partes en este acto consienten que el acuerdo se realice en Oregon, Estados Unidos, y que cualquier asunto en relación con este acuerdo debe regirse por la ley del estado de Oregon, Estados Unidos.

Esta cláusula establece que en caso de que surja un conflicto se apelará a las leyes del estado de Oregon. Si la demanda se llevara a la corte de otro país, es probable que la misma ley del estado de Oregon fundamente la decisión. En los problemas legales externos, la cooperación y un definitivo deseo de hacer justicia han llevado a que las cortes que juzgan conflictos externos lo hagan con base en las leyes de otro país o estado siempre que sean aplicables. Por lo tanto, si la parte afectada de Oregon presenta ante las cortes mexicanas el juicio contra un mexicano sobre un contrato que incluye la cláusula precedente, no sería inusual que las cortes mexicanas decidieran con base en la ley de Oregon. Por supuesto que lo anterior solamente es posible cuando se reconoce que la ley de Oregon es la que prevalece sobre este conflicto, bien sea como resultado del acuerdo anterior entre ambas partes o sobre algunas otras bases.

## ***Resolución legal de conflictos internacionales***

Cuando las cosas no salen bien en una transacción comercial, el comprador se rehusa a pagar, el producto es de menor calidad, el embarque llega con demora o cualquiera otra de las miríadas de problemas que pueden surgir, ¿con qué recurso cuenta el profesional de marketing internacional? El primer paso en cualquier conflicto es intentar y resolver el problema de manera informal, pero en caso de que el intento falle el profesional de marketing internacional debe recurrir a acciones más firmes. Estas acciones pueden tomar la forma de conciliación, arbitraje o, como último recurso, litigio. La mayoría de los comerciantes internacionales prefieren llegar a un arreglo a través del arbitraje en lugar de entablar una demanda contra la compañía extranjera.<sup>144</sup>

### *Conciliación*

---

<sup>144</sup> Visite la página Web de *International Trade Law Monitor* (<http://www.itl.irv.uit.no/trade-law/>) para una cobertura profunda acerca de la ley de comercio internacional incluyendo conciliación y arbitraje.

La mayoría de los conflictos que surgen de las transacciones comerciales se arreglan informalmente. Sin embargo, cuando la resolución puede demorarse demasiado, la conciliación puede ser un primer paso importante para resolver el conflicto. La *conciliación* (también conocida como *mediación*) es un acuerdo no obligatorio entre las partes que se establece con el propósito de resolver conflictos al solicitar que una tercera parte medie las diferencias. La función del mediador radica en escuchar cuidadosamente a ambas partes y explorar, clarificar y estudiar las diversas opciones y posibilidades prácticas de solución en el intento de que ambas partes acuerden una solución. A diferencia del arbitraje y el litigio, las sesiones de conciliación son privadas y todas las conferencias entre las partes y el mediador son confidenciales; las declaraciones que realizan las partes no pueden hacerse públicas ni emplearse como evidencia para cualquier litigio o arbitraje subsecuente. El seguimiento de un registro es excelente para el proceso de conciliación, para la mayoría de los conflictos que se acercan a su liquidación y conducen a que ambas partes restablezcan sus relaciones comerciales.

Se considera que la conciliación resulta especialmente eficaz cuando se trata de resolver conflictos con socios de negocios chinos, ya que éstos se sienten menos amenazados por la conciliación que por el arbitraje. Cuando surge un conflicto, los chinos creen que primero debe recurrirse a la negociación informal y amigable para resolver el problema; en caso de que ésta falle, se debe intentar por medio de la conciliación. De hecho, algunas compañías chinas suelen evitar hacer negocios con compañías que primero recurren al arbitraje. La conciliación puede ser informal o formal. Cuando ambas partes acuerdan acerca de la tercera parte que mediará pueden establecer la conciliación informal. Sin embargo, cuando la conciliación formal se realiza bajo los auspicios de algún tribunal, tal como el Centro de Conciliación de Pekín, éste asigna a uno o dos conciliadores para mediar. Cuando se logra un acuerdo, se registra una declaración de conciliación con base en el contrato firmado. A pesar de que la conciliación puede ser un camino para resolver amigablemente los conflictos en China, no tiene sustento legal, por lo cual debe incluirse una cláusula de arbitraje en todo acuerdo de conciliación. La experiencia nos muestra que la existencia de una cláusula de arbitraje en un acuerdo de conciliación facilita el tránsito hacia el arbitraje en caso de ser necesario.

### *Arbitraje*

En caso de no utilizar la conciliación o cuando es imposible llegar a un acuerdo, con frecuencia el siguiente paso es el *arbitraje*. Por diversas razones (que se estudiarán brevemente), y cuando todo lo demás falla, se prefiere emplear el método del arbitraje y no el del litigio para la resolución de conflictos comerciales internacionales. El procedimiento de arbitraje más común implica que las partes involucradas seleccionen una o varias partes desinteresadas e informadas para actuar como árbitro, determinar los méritos del caso y efectuar un juicio que ambas partes acuerden cumplir. A pesar de que el arbitraje informal es funcional, la mayor parte de los arbitrajes se llevan a cabo bajo los auspicios de uno o más grupos de arbitraje del país, o internacionales organizados específicamente para facilitar la mediación en conflictos comerciales. Estos grupos cuentan con árbitros experimentados y reglas formales para conducir los procesos de arbitraje. En casi todos los países, las decisiones que se toman a través de la mediación informal no son exigibles bajo la ley.

La popularidad del arbitraje ha conducido a la proliferación de centros de arbitraje establecidos por los países, organizaciones e institutos.<sup>145</sup> Todos ellos han adoptado reglas y procedimientos estándares con el propósito de administrar los casos y cada uno tiene sus propias fortalezas y debilidades. Algunos de los más activos son:<sup>146</sup>

- La Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial.
- La Comisión de Arbitraje Comercial de Estados Unidos y Canadá para conflictos entre empresas estadounidenses y canadienses.
- La Corte de Arbitraje de Londres. Las decisiones se deben cumplir bajo la ley y las cortes inglesas.
- La Asociación Americana de Arbitraje ([www.adr.org/](http://www.adr.org/)).
- La Cámara Internacional de Comercio ([www.iccwbo.org/arb/](http://www.iccwbo.org/arb/)).

---

<sup>145</sup> “China Becomes World’s Second Biggest Commercial Arbitration Center”, en Xinhua Neus Agency, 4 de abril de 1997.

<sup>146</sup> Una lista de sitios Web para tener acceso a las páginas de las organizaciones. La mayoría cuenta con la descripción de sus objetivos y misiones, historia y operaciones. Para mayor información quizá también desee visitar el sitio de International Trade Monitor: (<http://www.razón.irv.uit.net>) (seleccione *Dispute Sattlement*).

- El Centro para la Resolución de Conflictos Comerciales de las Américas ([www.netside.net/cdrca/](http://www.netside.net/cdrca/)).

Los procedimientos que utilizan las organizaciones de arbitraje formal son semejantes. El arbitraje bajo las reglas de la Cámara de Comercio Internacional (ICC) proporciona un excelente ejemplo de la forma en la que opera la mayoría de estas organizaciones. Cuando se recibe la solicitud inicial de arbitraje, la cámara primero intenta conciliar a los litigantes. En caso de que este procedimiento falle, se inicia el proceso de arbitraje. El demandante y el demandado seleccionan cada uno a una persona entre los árbitros aceptables para defender su caso y la Corte de Arbitraje de la ICC designa a un tercer miembro, generalmente de entre una lista de abogados, juristas y/o profesores distinguidos.

La historia de la ICC en relación con arbitrajes eficientes es espectacular. El ejemplo de un caso que involucró el arbitraje de la ICC se refería a un contrato celebrado entre una empresa inglesa y un fabricante japonés. La empresa inglesa acordó comprar 100 000 muñecas de plástico por 80 centavos de dólar cada una. Con el respaldo del contrato, la empresa inglesa vendió el lote completo a 1.40 dólares cada muñeca. No obstante, antes de que el fabricante japonés enviara las muñecas, sufrió una huelga; el estallamiento de la huelga incrementó los costos, por lo cual se informó a la empresa inglesa que el precio de envío por muñeca subiría de 80 centavos de dólar a 1.50 dólares. La empresa inglesa sostenía que la firma japonesa se había comprometido a enviarlas por 80 centavos de dólar cada una y que debía enviarlas por ese precio. Cada una de las partes estaba convencida de que su posición era la correcta.

El fabricante japonés, acostumbrado a la ley de código, consideraba que la huelga estaba fuera de su control, por lo cual debía considerarse como una causa de fuerza mayor, y que ello lo excusaba del cumplimiento de las disposiciones originales del contrato. Por su parte, la empresa inglesa acostumbrada a la ley consuetudinaria, no aceptó las razones del japonés para el incumplimiento debido a que ellos consideran que la posibilidad de estallamiento de una huelga es un acontecimiento que debe ser previsto en el curso normal de los negocios y no es una causa de fuerza mayor. El conflicto sólo podía resolverse por medio del arbitraje o el litigio; ambos seleccionaron el arbitraje. La ICC señaló a un árbitro que escuchó a ambas partes y dictaminó que las dos partes compartirían proporcionalmente la pérdida. Ambas partes quedaron satisfechas con la decisión del arbitraje y se evitó un costoso litigio. La mayoría de los arbitrajes son exitosos, pero la victoria depende de la voluntad que tengan ambas partes para aceptar los dictámenes del árbitro.

Los contratos y otros documentos legales deben incluir cláusulas que especifiquen que el arbitraje será el medio que se empleará para resolver los conflictos. A menos que se incorpore como parte del contrato una disposición acerca del arbitraje en caso de conflictos, se reduce la probabilidad de asegurar el acuerdo a través de dicho recurso después de que surgen los conflictos. La cláusula que sugiere la Cámara de Comercio Internacional es:

Todo conflicto que surja en conexión con el presente contrato finalmente deberá resolverse bajo las reglas de conciliación y arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional por medio de uno o más árbitros señalados de acuerdo con las reglas mencionadas.

Aun cuando la cláusula de arbitraje en un contrato puede impedir los problemas, algunas veces resulta difícil que los acuerdos del arbitraje cobren vigencia. Las cláusulas de arbitraje requieren acuerdos que deben tomarse en cuenta en dos sentidos: 1) las partes disponen que en caso de presentarse algún conflicto acudirán al arbitraje y seguirán las reglas y procedimientos de algún tribunal de arbitraje, y 2) acuerdan obedecer las resoluciones que resulten del arbitraje. Sin embargo, las dificultades surgen cuando las partes del contrato no respetan los acuerdos. Las compañías pueden rehusarse a nombrar árbitros, rehusarse al arbitraje o, después de que el arbitraje dictamina las resoluciones, rehusarse a respetar la resolución. En la mayoría de los países, las cortes reconocen las cláusulas de arbitraje y son ejecutables por la ley dentro de sus países.<sup>147</sup>

Más de 120 países han firmado la Convención para el Reconocimiento y la Aplicación de las Resoluciones de Arbitraje Exterior de Estados Unidos, también conocida como la Convención de Nueva York, que los obliga a sostener las resoluciones de arbitraje externo. Bajo la Convención de Nueva York, las cortes de los países firmantes automáticamente sostienen las resoluciones de arbitraje externo emitidas por los países miembros. Además de la Convención de Nueva York, Estados Unidos es signatario de la Convención Interamericana sobre Arbitraje Internacional, de la cual forman parte muchos de los países de Latinoamérica. Estados Unidos también es parte de otros acuerdos bilaterales que integran cláusulas que

<sup>147</sup> Para un estudio completo y detallado acerca de arbitraje véase Kenneth-Michael Curtin, "Redefining Public Policy in International Arbitration of Mandatory National Laws", en *Defense Counsel Journal*, abril de 1997, p.22.

permiten la aplicación de las resoluciones de arbitraje. Cuando todo lo demás falla, el litigio es el paso final para resolver el conflicto.

### *Litigio*

Son muchas las razones por las cuales se evitan los procesos en las cortes públicas. La mayoría de los observadores de procesos entre ciudadanos de distintos países creen que casi todas las victorias son espurias debido a que el costo, las frustrantes demoras y las extensión perdurable que estos casos generan son mucho más opresivas que cualquier otro problema equiparable. Por ejemplo, en India existen más de tres millones de casos atrasados y el litigio de la rescisión de un contrato entre partes privadas puede tomar una década o más.<sup>148</sup> Por lo tanto, de ser posible es recomendable buscar un arreglo en lugar de una demanda.

Otros aspectos para evitar los litigios son:<sup>149</sup>

1. Miedo a crear una imagen de desamparo y deteriorar las relaciones públicas.
2. Miedo al trato injusto en una corte foránea. (A pesar de no ser intencional, existe el miedo justificado de que el resultado de un proceso pueda basarse en un trato injusto, puesto que la decisión la puede tomar un jurado o un juez que no sea conocedor de los problemas de comercio ni de las intrincadas transacciones de los negocios internacionales.)
3. Dificultad para lograr a través de un juicio lo que de otra manera se podría alcanzar por medio de un acuerdo mutuo de arbitraje.
4. Un costo relativamente alto y la demora para entablar una acción legal, La Rheem Manufacturing Co., empresa de mil millones de dólares fabricante de sistemas de calefacción y aire acondicionado, estima que el tiempo y el costo para obtener la resolución de un conflicto comercial disminuye a la mitad si se utiliza el arbitraje en lugar del litigio.
5. Pérdida de la confidencialidad. A diferencia de la confidencialidad de los procesos de arbitraje y conciliación, el litigio es público.

Una autoridad en estos procedimientos sugiere que el arreglo de todo conflicto debe seguir cuatro pasos: primero, trate de calmar a la parte ofendida; si esto no funciona, recurra a la conciliación, el arbitraje y, finalmente, al litigio. Por lo general el último paso sólo se toma cuando no funcionan el resto de los métodos. De hecho, la sugerencia anterior es tan acertada para cuando se está involucrado en un conflicto internacional como en uno nacional.

### ***Protección de los derechos de propiedad intelectual: Un problema especial***

Las compañías gastan millones de dólares para que sus nombres de marca y marcas registradas se establezcan como símbolos de calidad, mientras que el dueño de otro producto lo diseña para que todas sus características inciten a los clientes a comprar sus marcas sobre todas las demás. Otros millones más se gastan en investigación para el desarrollo de productos, procesos, diseños y fórmulas, con el propósito de obtener ventajas sobre las empresas de la competencia. Ese tipo de propiedades intelectuales e industriales se encuentran entre los recursos más valiosos que una empresa puede poseer. Los derechos de nombres como Kodak, Coca-Cola, Gucci y de procesos xerográficos o de programas software para computadora son invaluable. Un grupo financiero estimó que la marca Marlboro tiene un valor de 33 mil millones de dólares; Kelloggs, 9 mil millones; Microsoft, 9.8 mil millones y Levi's, 5 mil millones; todas ellas han sufrido múltiples violaciones en derechos de propiedad intelectual. Por lo general, se pueden proteger legalmente los derechos de propiedad con el propósito de prevenir que otras compañías usurpen sus bienes. Sin embargo, las empresas continuamente deben vigilar para evitar la piratería y la imitación.

Se estima que anualmente se venden más de 10 millones de piezas falsas de relojería suiza que ostentan marcas famosas como Cartier y Rolex, lo cual implica beneficios ¡legales de cuando menos 500 millones de dólares. Aunque es difícil precisar los datos, las ventas que se pierden por el uso no autorizado de patentes, marcas registradas y derechos de autor estadounidenses se aproxima a 600 mil millones de dólares anuales. Esta cantidad se traduce en la pérdida de más de un millón de empleos. Los programas de software y de música son objetivos especialmente atractivos para los piratas debido a que su desarrollo es

---

<sup>148</sup> Jonathan Karp, "India's Laws a Mixed Blessing for Investors", en *The Wall Street Journal*, 11 de julio de 1997, p. A10.

<sup>149</sup> John K. Baer, "Staying Out of Court", en *International Business*, julio-agosto de 1997, p. 10.

costoso pero su reproducción es sencilla. Se estima que la venta de discos compactos de música de la piratería excede los 5 mil millones de dólares anualmente y que la cifra crece 6 por ciento anual.<sup>150</sup> La versión no autorizada de un programa de *software* que en Estados Unidos se vende por 500 dólares, en el Lejano Oriente se compra por menos de 10 dólares. El grupo de comercio Alianza de Negocios de Software (Business Software Alliance), estima que en un año las compañías estadounidenses perdieron 300 millones de dólares solamente en China. Quizá Microsoft podría beneficiarse, aunque no intencionalmente, de la rampante piratería de sus programas en China: sin costo para la compañía, la piratería ha hecho de Microsoft la selección estándar para las computadoras personales. Puesto que China cae de forma extraordinaria en la piratería, en el futuro Microsoft se beneficiará cuando el mercado crezca y demande software de su marca.<sup>151</sup>

Una de las disposiciones principales de la Ronda Uruguay del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) establece estándares sustancialmente más altos para la protección de una gama completa de derechos de propiedad intelectual (IPR) de los que se incorporan en los acuerdos internacionales comunes, y proporciona los requisitos para la aplicación eficaz de dichos estándares tanto internamente como más allá de las fronteras.<sup>152</sup> La imitación o piratería de los productos afecta a una amplia gama de industrias: vestido, refacciones para automóviles, química agrícola, farmacéutica, editorial, discos, películas, programas software de computadora, o nombres de marca como Windows 95, la fórmula infantil Similac, o las refacciones de ACDelco.

La imitación y piratería de la propiedad intelectual constituye un importante problema internacional difícil de controlar, aunque las compañías enfrentan la pérdida legal de la propiedad intelectual al no tomar las medidas necesarias para protegerse adecuadamente alrededor del mundo.

### ***Protección inadecuada***

La falta de una adecuada protección de los derechos de propiedad intelectual o industrial en los mercados mundiales puede conducir a la pérdida legal de estos derechos en mercados potencialmente redituables. Debido al valor que tienen en ciertos países las patentes, procesos, marcas registradas y derechos de autor, algunas compañías han descubierto que en otros países se apropian de sus derechos y los explotan sin tener licencia ni reembolsos. Además de que frecuentemente se enteran de que varias compañías producen y venden sus productos o que utilizan sus marcas registradas, también se sabe que esas compañías externas cuentan con los derechos de propiedad en los países en que operan.

Son muchos los casos de compañías que han perdido los derechos legales sobre sus marcas registradas y han debido adquirir nuevamente los derechos o pagar regalías por utilizarlas. Los problemas que se derivan de las medidas inadecuadas de protección que han empleado algunos propietarios de valiosos recursos tienen diversas causas. Uno de los errores más frecuentes es asumir que, porque se cuenta con los derechos en Estados Unidos, estarán protegidos en todo el mundo, o que la legítima propiedad se puede establecer cuando surja la necesidad. Éste fue el caso de McDonald's en Japón, donde un empresario japonés registró como suya la marca registrada "golden arches" (aros de cebolla dorados). Sólo después de una costosa y prolongada acción legal, que incluyó un viaje a la Suprema Corte de Japón, McDonald's logró obtener nuevamente su derecho exclusivo sobre la marca en ese país. Fue a partir de que tuvo que "comprar" su propia marca registrada –por una cantidad que nunca reveló– cuando McDonald's inició un intenso programa para proteger sus marcas.

## **MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 7-2**

### **Imitaciones, piratería o el original: usted elige**

Propiedades intelectuales, marcas registradas, marcas, diseños, procesos de manufactura y fórmulas, son algunos de los valiosos activos de una empresa que, según las estimaciones de los funcionarios de Estados Unidos, ponen en peligro las imitaciones y la piratería con un valor de 200 mil millones de dólares anuales. A continuación algunos ejemplos de China:

<sup>150</sup> "Pirated-Music Sales Are Up", en *The Wall Street Journal*, 19 de septiembre de 1997, p. A8.

<sup>151</sup> "Intellectual Property: Keeping Secrets", en *Business China*, 3 de febrero de 1997, p. 12.

<sup>152</sup> La Coalición Internacional Antifalsificaciones (International Anticounterfeiting Coalition (IACC) trabaja para combatir la piratería y las imitaciones. Visite la página Web de IACC para obtener información vigente y detalles: <http://www.iacc.org/iacc/>.

- Imitaciones de diseño. La aventura conjunta Chrysler y Beijing Jeep Corporation, encontró 2 000 vehículos de tracción en las cuatro ruedas diseñados para lucir casi idénticos a su popular modelo Cherokee.
- Imitación de productos. En el sur de China es común encontrar copias exactas de productos manufacturados por Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Reebok y Nike. Se puede disponer de copias exactas de todos los álbumes de Madonna por sólo un dólar, de la misma manera que se encuentran IOS CD y las películas. Un ejecutivo comenta que: “De hecho contratan a trabajadores de las fábricas verdaderas”. Además, una firma china fabrica copias de los discos suaves o *floppys* de “3M”.
- Imitación de la marca. En China, a las imitaciones de los lentes para el sol Ray Ban de Bausch & Lomb se les llama Ran Bans. A la pasta de dientes tamaño familiar de Colgate que viene en tubo rojo brillante se le conoce como Cologate. El conocido gallo rojo de los Corn Flakes de Kellogg aparece en las cajas de Kongalu Corn Strips y su presentación se refiere a “la reconocida y valiosa firma de calidad que es famosa en todo el mundo”.
- Timo literario. Incluso los ricos y poderosos son presas de la piratería. Poco después de la publicación de la bibliografía *Mi Padre, Deng Xiaoping*, escrita por Deng Rong, hija de Xiaoping, miles de copias ilegales inundaron el mercado. Los verdaderos propietarios también venden en China las versiones originales de los productos arriba mencionados.

Fuentes: Adaptado de Marcus W Brauchli, “Chinese Flagrant Copy Trademarks of Foreigners”, en *The Wall Street Journal*, 26 de junio de 1994, p. B-1; “How Heinz and Procter & Gamble Fight Counterfeiting”, en *Business China*, 25 de noviembre de 1996, p. 6, y “Chinese Businessmen Convicted for Counterfeiting 3M Trademark”, en *Xinhua News Agency*, 16 de diciembre de 1997.

De manera semejante, una empresa de Corea del Sur utiliza legalmente la marca Coach para bolsas de mano y productos de piel. La empresa registró la marca Coach primero y cuenta legalmente con el derecho para emplear la marca en Corea. El hecho es que los portafolios marca Coach, que son prácticamente indistinguibles de los manufacturados por la empresa estadounidense, se pueden comprar por 135 dólares en Corea del Sur contra los 320 dólares que cuestan en Estados Unidos.<sup>153</sup> Un abogado estadounidense que ejerce su profesión en una firma de Corea del Sur ha visto varios casos en los que las empresas extranjeras llegan a Corea, e ingenuamente inician las negociaciones para la distribución o autorización de acuerdos con alguna compañía coreana, y ésta registra la marca en Corea bajo su propio nombre. Posteriormente, la empresa local utiliza esta influencia para negociar y, en caso de fracasar, venden nuevamente la marca a la empresa. Muchas compañías no siguen los pasos correctos para proteger legalmente sus derechos de propiedad porque equivocadamente piensan que si las marcas están protegidas en Estados Unidos, lo estarán en cualquier parte. No entienden que algunos países no se rigen por el principio de la ley consuetudinaria, con base en la cual la propiedad se establece por el uso previo, o erróneamente creen que contar con el registro y la propiedad en un país necesariamente significa tener la propiedad en otro.

### MAS ALLA DE LAS FRONTERAS 7-3

#### **Aspirina en Rusia, Bayer en Estados Unidos, suficiente para un dolor de cabeza**

La oficina de patentes rusa otorgó a la compañía alemana de sustancias químicas Bayer AG el registro de marca para la palabra “aspirina”. Si el registro de marca se sostiene, Bayer tendrá derecho exclusivo para comercializar en Rusia los remedios para aliviar el dolor bajo el nombre registrado Aspirina. Tanto la etiqueta como la palabra “aspirina” dejaron de emplearse en Rusia en la década de 1970, cuando se optó por el uso del nombre químico del compuesto principal de la aspirina, es decir, ácido acetilsalicílico. Bayer AG considera que sus derechos de marca se sostendrán y que será la única compañía que podrá vender ácido acetilsalicílico como Aspirina; la oficina de patentes rusa está de acuerdo. Existen diversas razones para conceder a Bayer el registro de la marca: el empleo de la aspirina ha dejado de ser popular en Rusia; Bayer fue el primer laboratorio que manufacturó la aspirina en el mundo y en comercializar el ácido acetilsalicílico bajo el nombre registrado de aspirina hace un siglo; Bayer mantiene los derechos de marca de

<sup>153</sup> David Holley, “S. Korea’s Counterfeiters Make It Hard to Knock Off Knockoffs”, en *Los Angeles Times*, 1º de enero de 1996, p. 1.

Aspirina en muchos países, y ellos registraron el nombre en primer lugar.

Sin embargo, en Estados Unidos la historia es distinta. Bayer AG perdió los derechos exclusivos sobre el nombre Aspirina cuando las cortes de Estados Unidos declararon que la palabra aspirina era el término genérico para el ácido acetilsalicílico. Posteriormente, Bayer AG también perdió los derechos sobre el nombre Bayer. En Estados Unidos no es Bayer AG quien vende la famosa aspirina de Bayer, ya que Sterling Winthrop, Inc., es la propietaria de la marca Bayer. Después de la Primera Guerra Mundial el gobierno de Estados Unidos confiscó los valores en cartera de Bayer AG en el interior del país, y en 1919 los vendió junto con los derechos del nombre Bayer. Por su parte, mientras Sterling Winthrop posee los derechos de exclusividad para emplear el nombre Bayer, no cuenta con el uso exclusivo para el término aspirina debido a que las cortes estadounidenses reglamentaron que era un término genérico.

No obstante, en los negocios internacionales la propiedad cambia rápidamente. En 1994 Bayer de Alemania compró Sterling Winthrop, propietaria estadounidense de la marca Bayer, a Kodak Company, por lo cual Bayer de Alemania es nuevamente propietaria de la marca Bayer en todo el mundo. Sin embargo, el cambio de propiedad en Estados Unidos no tiene efectos sobre el litigio que se refiere a la marca Aspirina, como se vio antes.

¿Cuál es la moraleja? La protección de patentes y marcas es un problema complicado para las empresas internacionales.

Fuentes: Adaptado de Marya Fogel, "Bayer Trademarks the Word 'Aspirin' in Russia, Leaving Rivals Apoplectic", en *The Wall Street Journal*, 29 de octubre de 1993, p. A-91 y Andrew Wood, "Companies: Bayer Corp., New Recognition for an Old Name", en *Chemical Week*, 10 de septiembre de 1997, p. 051.

### ***Uso previo contra registro***

En Estados Unidos, un país bajo la ley consuetudinaria, los derechos de propiedad intelectual se establecen por el uso previo, por lo cual quien pueda probar el uso previo, normalmente se considera como el propietario legal. Sin embargo, en muchos otros países bajo ley consuetudinaria la propiedad se establece por medio del registro en lugar de por el uso previo, es decir, que el primero que registre la marca o cualquier otro derecho de propiedad es considerado el propietario legal. Por ejemplo, las marcas registradas en Jordania pertenecen a quien las registre primero en ese país. Por lo tanto, se puede encontrar que un restaurante McDonald's, programas software de Microsoft y los comestibles Safeway pertenecen legalmente a un jordano. Una empresa que siempre crea que es posible establecer la propiedad en otro país, siempre y cuando se pruebe el uso previo de la marca o nombre registrados, se equivoca y se arriesga a perder esos derechos.

Además del problema que constituye el registro previo, también las empresas pueden encontrarse con otros obstáculos para el registro. China ha perfeccionado sustancialmente los derechos de protección a la propiedad intelectual y por lo general reconoce al "primer inventor". No obstante, una compañía china puede adquirir la patente de un producto que se invente en cualquier otra parte, solamente necesita "invertir la ingeniería" o reproducir el producto de acuerdo con las especificaciones publicadas y registrarlo en China antes que el inventor original. Letonia y Lituania permiten la duplicidad de registro de marcas y nombres registrados. Un fabricante de productos de belleza registró las marcas Nivea y Niveja en la ex Unión Soviética en 1986 y nuevamente en Letonia en 1992, pero una firma de Letonia registró y ha vendido la crema para el cuerpo denominada Niveja desde 1964. Ni las autoridades soviéticas ni las de Letonia notificaron a ninguna de las dos firmas. Queda a cargo de quienes solicitan los registros informarse acerca de la existencia de registros previos de marcas semejantes. Actualmente el caso se lleva a la Suprema Corte de Letonia.<sup>154</sup> Lo mejor es proteger los derechos de propiedad intelectual por medio del registro. Diversas convenciones internacionales suministran el registro simultáneo en los países miembros.

### ***Convenciones internacionales***

Muchos países participan en convenciones internacionales diseñadas para alcanzar el reconocimiento y protección mutuos de los derechos de propiedad intelectual. Son tres las principales convenciones internacionales.

<sup>154</sup> "Baltic States: The Name Game", en *Business Eastern Europe*, 19 de mayo de 1997, p. 5.

1. Convención de París para la Protección de la Propiedad Industrial, a la que comúnmente se le denomina *Convención de París*, que incluye a Estados Unidos y otros 100 países.
2. Convención Interamericana. Incluye a la mayor parte de las naciones de América Latina y a Estados Unidos.
3. Acuerdo de Madrid que estableció la Oficina para el Registro Internacional de Marcas. Esta institución incluye a 26 países de Europa.

Por otra parte, la Organización Mundial para la Propiedad Intelectual (World Intellectual Property Organization, WIPO) de las Naciones Unidas es responsable de promover la protección de la propiedad intelectual y de administrar los diversos tratados multilaterales a través de la cooperación entre sus estados miembros.<sup>155</sup> Además, dos tratados sobre patentes realizados entre numerosos países han delineado los procedimientos en Europa. El primero, el Tratado de Cooperación de Patentes (Patent Cooperation Treaty, PCT), facilita la solicitud de patentes entre sus países miembros y proporciona cobertura extensa en Estados Unidos con sólo llenar una solicitud, y a la parte interesada le brinda un reporte de investigación internacional acerca de otras patentes con el propósito de ayudar a evaluar si se solicita o no la protección en cada uno de los países que cooperan con el PCT.<sup>156</sup> El segundo, la Convención Europea de Patentes (European Patent Convention, EPC) estableció un sistema regional de patentes que permite que cualquier nación presente una solicitud internacional única para adquirir una patente europea. Una vez que la patente se aprueba, surte el mismo efecto que una patente nacional obtenida individualmente en cada uno de los países designados en la solicitud.

#### MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 7-4

##### **Ley de patentes: Estados Unidos contra Japón. Las diferencias culturales sí son importantes**

La meta de los sistemas de patente en Occidente es proteger y recompensar a los empresarios independientes y a las empresas innovadoras, así como alentar la inventiva y los progresos sobre el conocimiento práctico. Sin embargo, en Japón el objetivo del sistema de patentes es compartir la tecnología, más no protegerla. De hecho, esto responde a una meta nacional todavía más amplia: la rápida dispersión de los conocimientos tecnológicos entre los competidores es una forma de evadir los litigios, de motivar la cooperación a gran escala y de promover a la industria japonesa como unidad integral.

Este enfoque es completamente congruente con las extensas características de la cultura de Japón, que destaca la armonía, la cooperación y la jerarquía. Favorece a las grandes compañías sobre las pequeñas, desalienta las relaciones empresariales japonesas y coloca en desventaja sustancial a las compañías extranjeras que no aprecian la verdadera naturaleza de su sistema. A continuación se presenta una comparación entre las leyes de patente existentes en Estados Unidos y Japón.

<i>Estados Unidos</i>	<i>Japón</i>
Protege a los inventores independientes. Las solicitudes de patente son secretas. Las patentes se conceden en 24 meses. Las patentes son válidas durante 17 años a partir de su emisión	Promueve que se comparta la tecnología. Las solicitudes de patente son públicas. Las patentes se conceden en 4 o 6 años. Las patentes son válidas durante 20 años después de su solicitud.

Fuentes: Adaptado de Donald M. Spero, "Patent Protection or Piracy, A CEO Views Japan", en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1990, p. 58; "Clay Jacobson Calls It Patently Unfair", en *Business Week*, 19 de agosto de 1991, p. 48, y "Differences in National Patent Laws Breed Discord and Confusion", en *Jane's Defense Contracts*, septiembre de 1997, p. 9.

<sup>155</sup> Visite la página Web de WIPO para obtener información detallada acerca de diversas convenciones y actividades de WIPO <http://www.wipo.org/>.

<sup>156</sup> Para diversos artículos sobre convenciones de patente, PCT, EPC y otros medios para proteger la propiedad intelectual véase la página Web de Landas & Parry, firma de abogados especializada en derecho internacional: <http://www.ladas.com/>.

Además, la Unión Europea (UE) aprobó su Reglamento de Marca Registrada, lo cual proporciona protección de la propiedad intelectual en todos los estados miembros. De esta forma, las compañías pueden optar entre los sistemas nacionales, cuando sólo se quiere proteger una marca en unos cuantos de los países miembros, o el sistema europeo, cuando se busca la protección en toda la Unión Europea. La protección que brinda el registro de marca es válida por diez años y es renovable; sin embargo, cuando la marca no se utiliza por cinco años, la protección caduca.

Una vez que se registra el derecho sobre una marca, patente o cualquier otra propiedad intelectual, la mayoría de los países exigen que los derechos se usen y se vigilen. Estados Unidos es uno de los pocos países en los que una patente puede otorgarse a un solo individuo y mantener su vigencia a lo largo del periodo estipulado sin que ésta se fabrique o venda. Sin embargo, otros países consideran que a cambio del monopolio que proporciona la patente, el propietario debe compartir el producto con los ciudadanos del país. Por lo tanto, si las patentes no se ejercen dentro del periodo que se especifica, por lo general de uno a cinco años (el promedio es de tres), el derecho pasa a ser del dominio público.

Lo anterior también es válido para las marcas registradas. Los productos que llevan la marca deben venderse dentro del país o la marca registrada particular puede ser retirada a la compañía. McDonald's enfrentó este problema en Venezuela, a pesar de que la marca McDonald's contaba con el registro apropiado bajo la ley de código de ese país, la compañía no la empleó durante más de dos años. De acuerdo con la ley venezolana, la marca registrada se pierde si no se utiliza durante ese lapso. Por lo tanto, en ese país opera un "Mr. McDonald's" con todo y sus aros de cebolla dorados bajo la propiedad de un venezolano. Si la McDonald's Corporation de Estados Unidos decide disputar el título a la compañía venezolana, deberá enfrentar una batalla legal potencialmente costosa.

En lo individual, cada uno de los países espera que sea la compañía la que vigile activamente su propiedad intelectual y lleve a los infractores a la corte. La vigilancia puede resultar una tarea difícil, cuyo éxito depende, en gran medida, de la cooperación del país en el cual se cometen las infracciones o la piratería. En ciertos países la falta de cooperación puede provenir de las diferencias culturales y de la forma en la que se percibe la propiedad intelectual. En Estados Unidos la meta de la protección de los derechos de la propiedad intelectual es alentar la inventiva, así como proteger y recompensar a las empresas innovadoras. Sin embargo, la actitud en Corea es que las ideas de cualquier individuo deben beneficiar a todos los demás. Por su parte, en Japón el objetivo que se persigue es compartir la tecnología en lugar de protegerla; el inventor debe servir para que se cumpla una meta nacional más amplia en la que la rápida dispersión de la tecnología entre los competidores es la forma a través de la cual se promueve la cooperación. A la luz de estas actitudes, se puede comprender mejor la ausencia de entusiasmo que existe hacia la protección de la propiedad intelectual. Estados Unidos es un fuerte defensor de este tipo de protección, y ante la insistencia de este país, actualmente muchas otras naciones cooperan y vigilan cada vez más los casos de infracciones y piratería.<sup>157</sup>

---

<sup>157</sup> Jon Choy, "Tokio Updates Protections for Intellectual Property", en *JEI Report*, 1º de enero de 1997, p. 26.

---

## **CAPÍTULO 8. DESARROLLO DE LA VISIÓN GLOBAL A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **Perfil del capítulo**

Perspectiva global: Vender manzanas en Japón puede ser un negocio perjudicial  
Amplitud y alcance de la investigación de mercado internacional  
Proceso de investigación  
Definición del problema y establecimiento de los objetivos de la investigación  
Problemas de disponibilidad y empleo de datos secundarios  
Recolección de datos primarios: investigación cuantitativa y cualitativa  
Problemas para la recolección de datos primarios  
Investigación multicultural: un problema especial  
Investigación en Internet: una nueva oportunidad  
Problemas del análisis e interpretación de la información recolectada  
Responsabilidad para conducir la investigación de mercados  
Estimación de la demanda del mercado  
Comunicarse con los que toman las decisiones  
Apéndice: fuentes de datos secundarios

### **Objetivos de aprendizaje**

Lo que usted aprenderá del capítulo 8

- Factores de marketing adicionales involucrados con la investigación de mercado internacional
- Problemas de disponibilidad y empleo de datos secundarios
- Métodos de investigación cuantitativa y cualitativa
- Muestreo multicultural y sus problemas en países menos desarrollados
- Cómo analizar y emplear la información de la investigación
- La función de los sistemas de información de marketing multinacional
- Fuentes de datos secundarios disponibles

## PERSPECTIVA: GLOBAL

### Vender manzanas en Japón puede ser un negocio perjudicial

Vender manzanas en Japón, sin importar si son comestibles o son computadoras, puede ser un mal negocio. En ambos casos, el diseño de estrategias de mercado eficaces y competitivas requiere profundo conocimiento del comportamiento del comprador, que puede ser distinto del que los comerciantes encuentran en Estados Unidos.

A los productores de manzanas del estado de Washington les tomó 24 años para que su fruta pasara las inspecciones aduanales de Japón. Finalmente, en 1995 la puerta se abrió para las manzanas Red and Golden Delicious, e inmediatamente los japoneses consumieron cerca de 8500 toneladas. No obstante, en 1996 las ventas bajaron precipitadamente a sólo 800 toneladas. El deslizamiento de las ventas en parte se puede atribuir al hecho de que los productores de manzana de Estados Unidos no anticiparon la fuerza de las preferencias temporales de los japoneses; los americanos compran y comen manzanas durante todo el año, pero el consumidor japonés no lo hace de la misma manera. Asimismo, los productores americanos tampoco anticiparon los perdurables efectos del nacionalismo entre gran cantidad de japoneses. Tal como una mujer japonesa le escribió a su hermana en Estados Unidos: “Los japoneses jóvenes simplemente no tienen ningún respeto. Compran las manzanas estadounidenses sin sentir la menor pena. No tienen la más mínima fidelidad hacia los granjeros japoneses. Sólo se fijan en los precios bajos”. No obstante, lo que convulsiona a los productores de manzana de Washington no es únicamente el comportamiento de los consumidores, sino que también los competidores quieren un trozo del mercado japonés de la manzana. Ahora, la fruta de Nueva Zelanda está en los estantes de Tokio y, en este momento, después de años de quejas acerca de las moscas y hongos de la fruta proveniente de Europa, las autoridades de Japón también permiten la entrada de las manzanas francesas.

En lo referente a las manzanas de la variedad computarizada, las Computadoras Apple tradicionalmente han tenido gran éxito en Japón, donde ocupan el segundo lugar después de la productora nacional de computadoras NEC. En este país, 14 por ciento del mercado que posee representa casi el doble de su penetración en Estados Unidos y espera mantener el promedio del crecimiento de su liderazgo en la industria (44 por ciento en 1995) hasta el final del siglo. Sin embargo, no será fácil sostener su gran tajada de los 30 mil millones de dólares que representa el mercado de computadoras personales (PC) de Japón. Apple tiene grandes problemas en casa, y las pérdidas de ventas y el deterioro de su reputación en Estados Unidos seguramente tendrá un efecto sobre la percepción de los consumidores en Japón. Por otra parte, el mercado de computadoras personales en Japón funciona distinto que el de Estados Unidos. Por ejemplo, los negocios en Japón han sido lentos para emplear PC con el propósito de promover la productividad y los administradores prefieren redes de computadoras en cadena en instalaciones cara a cara en lugar de establecer esquemas electrónicos. Además, existen pocos profesionales de la informática en relación con los de Estados Unidos. Tales circunstancias sugieren que el promedio de adopción de computadoras personales para los talleres en Japón no tendrá paralelo al de Estados Unidos, es decir, que Apple tendrá un mercado más pequeño para operar.

Efectivamente, la venta de cualquier clase de manzana en Japón requerirá que las firmas de Estados Unidos realicen mejores esfuerzos de investigación de mercado. Las bases del presupuesto de marketing tiene una importancia fundamental para anticiparse a la demanda, por lo cual debe incluir análisis estadísticos y datos macroeconómicos de Japón. No obstante, antes de reunir esos datos, deben estudiarse grupos focales de consumidores y realizarse encuestas. También los profesionales del marketing deberán viajar a lo largo del Pacífico para visitar las tiendas de abarrotes o los edificios de oficinas con el propósito de observar de primera mano el desarrollo de estos mercados en sus propios corazones.

Fuentes: “U.S. Apple Growers Go After Japanese Consumers”, en *Chicago Tribune*, 29 de julio de 1996, p. 4, “Japan ‘Unfair to U.S. Apples’”, en *Financial Times*, 1 de octubre de 1996, p. 5; correspondencia personal enviada a los autores David Owens y Emiko Terazano, “French Apples May Yet Appeal to Japan”, en *Financial Times*, 14 de agosto de 1997, p. 5, y “Wiring Corporate Japan, Doing It Differently”, en *The Economist*, 19 de abril de 1997, pp. 62-64. Para información más reciente sobre su desempeño vigente y planes de crecimiento para el mercado japonés, véase el sitio Web de Apple en <http://www.apple.com>.

La información es el componente clave para el desarrollo exitoso de estrategias de marketing, así como para evitar equivocaciones importantes. La información debe oscilar desde los datos generales que se requieren para evaluar las oportunidades del mercado hasta la información más específica para la toma de

decisiones acerca del producto, promoción, distribución y precio. Algunas veces la información puede comprarse a empresas de investigación fiables u obtenerse por medio de equipos internos de investigación de mercado. No obstante, en ciertas ocasiones incluso los ejecutivos de los más altos niveles deben “ensuciarse los zapatos” y hablar con clientes clave y/o directamente observar el mercado en acción.<sup>1</sup> Por su parte, a medida que una empresa amplía el alcance de sus operaciones para incluir los mercados internacionales, aumenta su necesidad de información vigente y precisa. Sin duda, algunos investigadores mantienen que la rápida entrada a un mercado en desarrollo, es una de las decisiones estratégicas más desalentadoras y ambiguas que un ejecutivo debe enfrentar.<sup>2</sup> El profesional del marketing debe encontrar la información más precisa y confiable posible dentro de los límites que impone el tiempo, el costo y los avances del momento. El perfil del investigador competente tiene dos características: 1) la habilidad para emplear las técnicas y métodos más complejos y adecuados disponibles dentro de esos límites y, 2) su comunicación eficaz a quienes toman las decisiones. Esta última frecuentemente requiere que los ejecutivos *senior* se involucren directamente en el proceso de investigación.

Tradicionalmente la investigación de mercado se define como la recolección, registro y análisis sistemático de datos con el propósito de proporcionar información útil para la toma de decisiones en esa área. Por su parte, mientras que los procesos y métodos de investigación básicamente son los mismos independientemente de que su aplicación se realice en Columbus, (Ohio) o Colombo (Sri Lanka), la investigación de mercado internacional involucra dos complicaciones adicionales. Primera, la información debe comunicarse a través de fronteras culturales. Es decir, que los ejecutivos de Chicago deben poder “traducir” sus preguntas de investigación en términos que puedan comprender los consumidores de Guangzhou, China. Posteriormente, las respuestas provenientes de China deben ponerse en términos que los administradores estadounidenses puedan comprender (es decir, resúmenes de reportes y datos). Afortunadamente, con frecuencia existe personal interno y agencias de investigación bastante experimentadas en este tipo de tareas de comunicación transcultural.

Segunda, los ambientes en que se aplican las herramientas de investigación frecuentemente son distintos en los mercados externos. Sin embargo, el investigador de mercados internacionales en lugar de adquirir nuevos y complejos métodos de investigación, debe desarrollar la habilidad para aplicar técnicas ensayadas y probadas que resulten imaginativas y ágiles en entornos desconocidos. Los problemas mecánicos que presenta la implantación de la investigación de mercados internacionales frecuentemente varían de un país a otro. En un ambiente extranjero o ajeno, a menudo los diferentes tipos de información que se necesita, la limitada variedad de herramientas y técnicas apropiadas de las que se dispone con frecuencia, así como la dificultad para implantar el proceso de investigación constituyen los retos que debe enfrentar la mayoría de los investigadores de mercado internacional.

Este capítulo trata acerca de los problemas operacionales que se presentan en distintos países para reunir la información que utilizarán los profesionales de marketing internacional. Se destacan aquellos elementos que por lo general evidencian dificultades particulares que generan los datos necesarios para la realización de investigaciones en entornos fuera de Estados Unidos.

## **Amplitud y alcance de la investigación de mercado internacional**

La diferencia básica entre la investigación de los mercados nacionales e internacionales radica en que la investigación internacional implica un mayor alcance.<sup>3</sup> Con base en las necesidades de información la investigación puede clasificarse en tres tipos: 1) información general acerca del país, área, y/o mercado; 2) información necesaria para prever los requisitos futuros del mercado al anticipar las tendencias sociales, económicas, de consumo e industriales dentro de mercados y países específicos, y 3) la información particular del mercado que se emplea para la fabricación, promoción y distribución de los productos, así como para las decisiones de precio y desarrollo de los planes de marketing. En las operaciones nacionales, se

---

<sup>1</sup> La sabiduría de Peter Drucker mejora con la edad. En su artículo del *Wall Street Journal* (11 de mayo de 1990, p. A 15) trata de la manera más elocuente el caso de la observación directa del mercado en acción, incluso para los ejecutivos *senior*. Para conocer un argumento más sustantivo sobre esa misma veta véase la descripción de los aspectos emocionales en la toma de decisiones administrativas de Gerald Zaltman en “Rethinking Market Research: Putting People Back In”, en *Journal of Marketing Research*, XXXIV, noviembre de 1997, pp. 424-437.

<sup>2</sup> Hugh Courtney, Jane Kirkland y Patrick Viguerie, “Strategy under Uncertainty”, en *Harvard Business Review*, 75(6), noviembre-diciembre de 1997, pp. 66-79.

<sup>3</sup> Todavía la mejor referencia sobre el tema es Susan R Douglas y C Samuel Craig en *International Marketing Research* (Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1983).

destaca más la del tercer tipo, es decir, reunir información específica del mercado, debido a que frecuentemente se dispone de fuentes secundarias para el resto de los datos.

La estabilidad política de un país, sus atributos culturales y características geográficas son sólo algunos de los tipos de información que ordinariamente no reúnen los departamentos de las compañías de investigación de mercados pero que se requieren para la evaluación válida del mercado internacional. El más amplio alcance de la investigación de mercados internacional se refleja en las etapas de planeación de Unisys Corporation, que implican una llamada a la recolección y evaluación de los siguientes tipos de información:

1. *Económica*: Datos generales acerca del crecimiento de la economía, inflación, tendencias de los ciclos de las empresas y semejantes; análisis sobre la rentabilidad de la división de los productos; estudios económicos específicos de la industria; análisis de las economías extranjeras, y los indicadores económicos clave de Estados Unidos y los principales países extranjeros.
2. *Ambiente sociológico y político*: La revisión general de las condiciones no económicas que afectan a las divisiones de la empresa. Además de los temas más evidentes, también cubre ecología, seguridad, tiempos ociosos y su efecto potencial sobre las divisiones del negocio.
3. *Apreciación global de las condiciones del mercado*: Esta etapa implica el análisis detallado de las condiciones del mercado que enfrenta la división de la empresa, por segmento del mercado, incluyendo el internacional.
4. *Resumen del ambiente tecnológico*: El resumen de la tecnología “más avanzada” en cuanto a su relación con las divisiones de la empresa, con un cuidadoso desglose por los segmentos del producto.
5. *Situación competitiva*: En este paso se debe realizar una revisión acerca de los ingresos por ventas de los competidores, métodos de segmentación del mercado, productos y las estrategias evidentes dentro de un radio de acción internacional.

La información a profundidad es necesaria para una toma segura de decisiones de marketing. Para el profesional nacional de marketing la mayor parte de esta información se obtiene después de años de experiencia en un mercado único; sin embargo, en los mercados internacionales esta información debe recolectarse para cada mercado nuevo.

Existe una diferencia básica entre la información que idealmente se necesita y aquella que se logra recolectar y/o que se emplea. Muchas firmas que operan en el mercado internacional no toman sus decisiones con base en los beneficios que proporciona la información que se menciona. Costo, tiempo y elementos humanos son variables críticas. Algunas firmas no aprecian la información ni cuentan con el tiempo y el dinero para realizar la investigación. Sin embargo, mientras más comprometida se encuentra una firma con el mercado exterior y el costo de un posible fracaso se incrementa, mayor importancia comienza a otorgarle a la investigación. Consecuentemente, una firma global debe comprometerse o debería hacerlo con los distintos tipos de actividades complejas y exhaustivas que involucra todo proceso de investigación.

### ***Proceso de investigación***

Una investigación de mercado siempre es un compromiso acotado por los límites de tiempo, costo y los avances de la disciplina. El investigador debe esforzarse por recolectar la información más precisa y fiable dentro de los límites existentes. La clave de una investigación exitosa es el enfoque sistemático y ordenado para la recolección y el análisis de los datos. Independientemente de que la investigación se lleve a cabo en Nueva York o Nueva Delhi, el proceso de investigación debe seguir los siguientes pasos:

1. Definir el problema de la investigación y establecer los objetivos de la misma.
2. Determinar las fuentes de información para satisfacer los objetivos de la investigación.
3. Considerar los costos y beneficios del esfuerzo de investigación.
4. Recolectar los datos relevantes de las fuentes secundarias y/o primarias.
5. Analizar, interpretar y resumir los resultados.
6. Comunicar efectivamente los resultados a los que toman las decisiones.

A pesar de que los pasos de un programa de investigación son semejantes en todos los países, al implantarse ocurren variaciones y problemas provocados por las diferencias de desarrollo cultural y económico. Por su parte, mientras los problemas de investigación en Inglaterra o Canadá pueden ser

similares a los de Estados Unidos, la investigación en Alemania, Sudáfrica o México puede presentar multitud de diferentes y difíciles distinciones. Estas distinciones se presentan en el primer paso del proceso de investigación, es decir, la formulación del problema. Las secciones subsecuentes ilustran algunas de las dificultades que frecuentemente se le presentan al investigador de mercados internacionales.

### ***Definición del problema y establecimiento de los objetivos de la investigación***

El proceso de investigación debe iniciarse con la definición del problema de la investigación y el establecimiento de los objetivos específicos del mismo. En este caso, la principal dificultad radica en convertir una serie de problemas del negocio frecuentemente ambiguos en objetivos de investigación firmemente trazados y posibles. Con frecuencia, en esta fase inicial los investigadores se embarcan en el proceso de la investigación solamente con un vago entendimiento del problema completo.

## **MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 8-1**

### **¿Dolor de cabeza? Tome dos aspirinas y acuéstese**

Este consejo va más lejos en países como Estados Unidos y Alemania, lugar en que Bayer inventó la aspirina hace más de 100 años. Sin embargo, las personas de muchas partes del mundo no comparten el punto de vista “occidental” acerca de la medicina y las causas de la enfermedad. Casi todos los asiáticos, filipinos, coreanos y los del sureste de Asia creen que enfermedades como el dolor de cabeza son resultado de la falta de balance entre el *yin* y el *yang*. *Yin* es el principio femenino, pasivo, que se tipifica por lo oscuro, frío o húmedo. Alternativamente, el *yang* es el principio masculino, activo, asociado a la luz, calor o sequedad. Todas las cosas resultan de la combinación de ambos. Así, las cosas malas, como los dolores de cabeza, son resultado de un exceso de uno u otro factor. La acupuntura y/o la combustión de moxi (madera apolillada y otras hierbas calientes sobre la piel) son curas comunes para reestablecer el peso del *yin* sobre el *yang*, o viceversa. Gran cantidad de personas de Laos creen que el dolor puede ser causado por una de las 32 almas del cuerpo o por las palabras de una hechicera. A menudo, la causa exacta se determina al examinar la yema de un huevo recientemente roto. En otras i partes del mundo, como México y Puerto Rico, se cree que la enfermedad es causada por la falta de balance entre los cuatro humores del cuerpo: “sangre, caliente y húmeda; bilis amarilla, caliente y seca; flema, fría y húmeda; y bilis negra, fría y seca”. Incluso en la sociedad estadounidense altamente tecnificada, muchas personas creen que con frecuencia el dolor es un “recordatorio de Dios” para que se comporten con propiedad.

Para compañías como Bayer, una de las preguntas clave que deben dirigirse en las investigaciones de mercado es sobre cuánto y hasta qué grado se pueden comercializar las aspirinas como suplementos de los remedios tradicionales. Es decir, ¿acaso las pequeñas pastillas blancas combinan bien con la flema y la bilis negra?

Fuente: Adaptado de Larry A. Samovar, Richard E. Porter y Lisa A. Stefani, *Communication between Cultures*, 3a. ed. (Belmont, Ca., Wadsworth Publishing Co., 1998), pp. 224-225; la cita proviene directamente de N. Dresser, *Multicultural Manners: New Rules for Etiquette for a Changing Society* (Nueva York, N.Y, John Wiley & Sons, 1996), p. 236.

No obstante, este primer paso, el más crucial para la investigación, es todavía más crítico cuando se trata de los mercados internacionales debido a que un ambiente poco familiar tiende a obstaculizar la definición del problema. Los investigadores o fallan al anticipar la influencia de la cultura local sobre el problema o al definir el criterio de autorreferencia (SRC), y determinan el problema como si se encontraran en su propio ambiente. La evaluación de algunas de estas fallas de las investigaciones indica que las preguntas que se efectuaron eran más apropiadas para el mercado de Estados Unidos que para el externo. Por ejemplo, todos los años de investigación y experiencia de Walt Disney para mantener a las personas felices al estar de pie en una larga cola de espera no ayudó a la empresa a anticipar el alcance de los problemas que EuroDisney presentaría. La experiencia de la firma le indicaba que la relativa homogeneidad de la clientela de los dos parques en Estados Unidos y Disneyland de Tokio eran cooperadores y ordenados cuando se trataba de hacer las colas de espera. De hecho, la mayoría de los ingleses y alemanes también lo son; sin embargo, las reglas para hacer las colas de espera en España e Italia aparentemente son bastante distintas, por lo cual, crearon en las colas de espera un nuevo tipo de “guerra” entre las familias europeas. Comprender y manejar este problema de servicio al público multinacional ha requerido nuevas formas de pensar. Por lo

tanto, aislar este criterio de autorreferencia (SRC) y efectuar las preguntas correctas significan pasos cruciales en la etapa de la formulación del problema.

Otras de las dificultades resultantes de la investigación internacional son inadecuadas para establecer límites suficientemente amplios para los problemas como para que incluyan todas las variables relevantes. Dentro de un rango de factores bastante más amplio, la información es necesaria para compensar los antecedentes culturales desconocidos del mercado internacional. Imaginemos una propuesta de investigación sobre los patrones y actitudes del consumo de bebidas con base en la leche. En el Reino Unido se considera que las bebidas calientes con base en la leche tienen propiedades que inducen el sueño, el descanso, el relajamiento y tradicionalmente se consumen antes de ir a acostarse. Sin embargo, los tailandeses consumen por la mañana las mismas bebidas calientes con base en la leche antes de ir a trabajar, ya que le atribuyen poderes vigorizantes que estimulan y proporcionan energía. Si la única experiencia que se tiene es la de Estados Unidos, la imagen se empaña todavía más debido a que las bebidas calientes con base en la leche frecuentemente se asocian con el clima frío, bien sea matutino o nocturno y por diferentes motivos a cualquier hora del día. Por lo tanto, el investigador de mercado debe asegurarse de que la definición del problema sea suficientemente amplia como para cubrir el rango completo de las posibles respuestas y de que no se empañe por su criterio de autorreferencia.

Una vez que se define adecuadamente el problema y se establecen los objetivos de la investigación, el investigador debe determinar la disponibilidad de la información que se necesita. Si los datos están disponibles, es decir, si alguna otra agencia los reunió, entonces el investigador deberá consultar estas fuentes de *datos secundarios*.

### ***Problemas de disponibilidad y empleo de datos secundarios***

La amplitud de muchos de los estudios de investigación de mercados internacionales y la falta de familiaridad del profesional del marketing con los patrones socioeconómicos y culturales básicos de un país da como resultado una considerable demanda de información, de la que generalmente disponen fuentes secundarias en Estados Unidos. El gobierno de este país proporciona estadísticas extensas sobre Estados Unidos; así, por ejemplo, en algunos casos el gobierno ha realizado por más de 100 años censos periódicos sobre población, habitación, negocios y agricultura. Las fuentes comerciales, tales como asociaciones comerciales, grupos de administradores y los gobiernos estatales y locales también proporcionan a los investigadores fuentes adicionales de información detallada acerca del mercado de Estados Unidos.

Desafortunadamente, la cantidad y calidad de datos disponibles en Estados Unidos relacionados con el mercado no se equipara con los de otros países. Los datos disponibles en y acerca de Japón se ubican en un cercano segundo lugar, a la vez que algunos países europeos efectúan un buen trabajo en cuanto a su recolección y reporte. Sin lugar a dudas, en algunos de estos últimos países la calidad con relación a algunas dimensiones de la recolección de datos supera a la de Estados Unidos. Sin embargo, en bastantes países la recolección sustancial de datos apenas inició. En este sentido, las mejorías se efectúan en todo el mundo a través de los esfuerzos continuos de organizaciones como las Naciones Unidas y la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE).

Además, con el surgimiento de los países del este de Europa como mercados viables, algunos grupos privados y públicos consolidan la recolección de información que compensa la falta de datos completos sobre el mercado. Algunos fabricantes japoneses de bienes de consumo coordinan la investigación de mercado a nivel corporativo y han fundado 47 centros de investigación a lo largo de Europa del Este. Por su parte, mientras continúe la actividad del mercado en los países de Europa del Este y en el resto del mundo, la cantidad y la calidad de la información de mercado mejorará. Para construir una base de datos sobre los consumidores rusos, una firma de Denver, Colorado, emplea un enfoque nuevo acerca de la conducción de encuestas: publicó un cuestionario en el periódico *Komsomólskaya Pravda*, de Moscú, en la que solicitaron que se enviaran las respuestas a la compañía. Las 350 000 contestaciones que se recibieron (3 000 por correo registrado) certificaron la necesidad de los consumidores rusos de responder a las preguntas que conformaban la investigación de mercado. Los problemas de disponibilidad, fiabilidad, comparación de datos y validación de datos secundarios se describen a continuación.

### ***Disponibilidad de datos***

La cantidad de datos a la que está acostumbrado el mercadotecnista estadounidense simplemente no está disponible en todos los países. Datos detallados acerca de las cifras de los comerciantes al mayoreo, minoristas, fabricantes, proveedores de servicios, por ejemplo, son inexistentes en amplias regiones del

mundo, tal como los datos sobre población e ingreso. La mayor parte de los países simplemente no cuentan con agencias gubernamentales que recolecten los distintos tipos de datos secundarios sobre bases regulares, los cuales están fácilmente disponibles en Estados Unidos. En caso de que ese tipo de información sea importante, el profesional del marketing debe iniciar la investigación o bien confiar en los datos de fuentes secundarias privadas.

### *Confiabilidad de los datos*

Por muchas razones la información disponible puede no contar con el nivel de confiabilidad necesaria para la toma de decisiones seguras. Algunas veces las estadísticas oficiales son demasiado optimistas y reflejan más el orgullo nacional en lugar de la realidad práctica, mientras que las estructuras de impuestos y el miedo a su recaudación frecuentemente afectan los datos en forma adversa.

A pesar de que no son los únicos, los países menos desarrollados son particularmente propensos a ser demasiado optimistas así como poco confiables en los reportes de sus datos económicos relevantes. La Oficina de Estadísticas de China recientemente reconoció que no se habían modificado cerca de 60 000 instancias de reportes estadísticos falsos desde el inicio del control de reportes de datos falsos algunos meses antes. En la búsqueda de ventajas y por esconder fallas, los oficiales locales, administradores de fábricas, empresas rurales y otros, llenaron con números falsos desde los niveles de producción hasta los de natalidad. Por ejemplo, una planta petroquímica reportó que los rendimientos de un año fueron de 20 millones de dólares, 50 por ciento más alto que sus resultados reales de 13.4 millones. Finalmente, si se cree en las estadísticas, los chinos de Hong Kong son los campeones mundiales del consumo de naranjas frescas, alrededor de 30 kilogramos anuales por persona, el doble de la cantidad que consumen los estadounidenses. Sin embargo, aparentemente cerca de la mitad de las naranjas que importa Hong Kong, con un valor aproximado de 30 millones de dólares, de hecho encuentra su camino (en un abrir y cerrar de ojos) en China continental, donde las naranjas provenientes de Estados Unidos son ilegales.<sup>4</sup>

Sin embargo, el reporte de datos de marketing intencionalmente erróneo tampoco es poco común en los países más industrializados. Los números que circulan en los medios impresos se sobrestiman frecuentemente, incluso en los países pertenecientes a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).<sup>5</sup> Las políticas de recaudación de impuestos de la Comunidad Europea (CE) también pueden afectar la precisión de los datos que se reportan. A menudo las estadísticas de producción son poco precisas debido a que estos países aplican los impuestos sobre las ventas internas. Por lo tanto, algunas compañías maquillan un poco sus estadísticas de producción con el propósito de igualar las ventas reportadas a las autoridades hacendarias. Por el contrario, las estadísticas de comercio exterior pueden ser infladas ligeramente debido a que cada uno de los países en la Unión Europea otorga alguna forma de subsidio a la exportación. El conocimiento de este “ajuste de reportes” es crítico para el profesional del marketing que se apoya en datos secundarios con el propósito de anticipar o estimar la demanda del mercado.

### *Comparabilidad de los datos*

La tercera limitante que enfrentan los profesionales del marketing externos es la comparabilidad de los datos existentes. En Estados Unidos están fácilmente disponibles numerosas fuentes actualizadas de estimaciones fiables y válidas acerca de los factores socioeconómicos e indicadores de negocios. En otros países, especialmente en aquellos con menor desarrollo, los datos pueden tener años de retraso o fueron probablemente recolectados bajo un calendario no habitual e impredecible. Naturalmente, los rápidos cambios de las características socioeconómicas que experimentan muchos de estos países hace que el problema de actualización resulte vital. Además, a pesar de que actualmente muchos países recolectan datos confiables, por lo general no se cuenta con series históricas para comparar la información vigente.

Un problema relacionado es la forma en que los datos se recolectan y reportan. Con demasiada frecuencia, los datos se reportan en diferentes categorías o en categorías demasiado amplias, lo cual les resta valor específico. Por ejemplo, el término *supermercado* tiene una variedad de significados alrededor del mundo. En Japón, un supermercado es bastante distinto a otro existente en su contraparte americana. Por lo general, los supermercados japoneses ocupan estructuras de dos o tres niveles donde se venden productos

<sup>4</sup> Evelyn Iritani, “China Orange Trade Sour, Sweet”, en *Los Angeles Times*, 12 de agosto de 1997, pp. A1 y A6; “China’s Faked Numbers Pile Up”, *The Wall Street Journal*, 26 de agosto de 1994, p. A6; y “Chinese Call for an End to Misreported Statistics”, en *The New York Times*, 18 de agosto de 1994, p. C 17.

<sup>5</sup> Patrick M. Reilly y Ernest Beck, “Publishers Often Pad Circulation Figures”, en *The Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 1997, p. B 12.

alimentarios, artículos básicos y ropa en los distintos pisos. Algunos incluso venden mobiliario, aparatos electrodomésticos, papelería, artículos deportivos y, además, cuentan con un restaurante. Las tiendas de mercancías generales, centros comerciales y tiendas departamentales son distintas de las tiendas que se encuentran bajo el mismo nombre en Estados Unidos. Más allá de estas diferencias, los datos de los distintos países a menudo no son comparables. En un reporte sobre los problemas que presenta la comparación de los estados de los datos auditados de tiendas detallistas europeas transfronterizas se encontró que “algunos definen al mercado de una forma y otros de otra; algunos definen las categorías de precios de una manera y otros de forma distinta. Incluso dentro de la misma agencia de investigaciones en países distintos, los periodos de auditoría se definen de maneras diferentes”.<sup>6</sup> Como resultado de ello, los datos de auditorías no pueden ser ampliamente comparados.

### *Validación de datos secundarios*

Las limitaciones que se estudian en esta sección deben considerarse cuando se utilice cualquier fuente de información. Muchos países cuentan con normas superiores semejantes a las que por lo general se encuentran en Estados Unidos para la recolección y preparación de datos. Sin embargo, los datos secundarios de cualquier fuente, incluyendo las de Estados Unidos, deben comprobarse e interpretarse cuidadosamente. Como una cuestión práctica, es necesario formularse las siguientes preguntas con el propósito de juzgar de manera eficaz la confiabilidad de las fuentes de datos secundarios:

1. ¿Quién reunió los datos? ¿Podría existir algún motivo para falsear los hechos intencionalmente?
2. ¿Con qué propósito se reunieron los datos?
3. ¿Cómo se reunieron los datos? (metodología)
4. ¿Los datos internos son congruentes y lógicos a la luz de fuentes de datos conocidas o factores del mercado?

Comprobar la congruencia de un juego de datos secundarios con otros de validez conocida es una forma eficaz que a menudo se emplea para juzgar su validez. Por ejemplo, un investigador podría verificar la venta de productos para bebé con cierto número de mujeres en edad reproductiva y con las tasas de natalidad, o el número de camas de los hospitales con la venta de equipo relacionado con éstos. Tales correlaciones también pueden ser útiles para estimar la demanda y anticipar las ventas.

En general, la disponibilidad y precisión del registro de datos secundarios se incrementa al elevarse el nivel de desarrollo económico. Sin embargo, existen excepciones. India tiene un nivel de desarrollo económico más bajo que muchos países pero cuenta con datos precisos y relativamente completos recolectados por el gobierno.

Por fortuna, el interés por recolectar datos estadísticos de calidad aumenta cuando los países comprenden el valor que las estadísticas nacionales extensas tienen sobre el crecimiento económico ordenado. Durante los últimos 20 años, el interés por mejorar la calidad de las estadísticas nacionales ha derivado en un notable perfeccionamiento de la disponibilidad de datos. Sin embargo, en aquellos lugares en los que no existe, o en los que las fuentes de datos secundarios son inadecuadas, es necesario iniciar la recolección de los datos primarios.

El apéndice de este capítulo incluye una extensa lista de fuentes de datos secundarios, incluyendo los sitios de Internet para una variedad de temas de marketing internacional. Sin lugar a dudas, la mayoría de los datos secundarios disponibles sobre los mercados internacionales ahora pueden descubrirse o adquirirse vía Internet. Por ejemplo, se puede tener acceso a estadísticas bastante extensas sobre financiamiento internacional, demografía, consumo, exportaciones e importaciones a través de una sola fuente, el Departamento de Comercio (DOC) de Estados Unidos en [www.stat-usa.gov](http://www.stat-usa.gov). Asimismo, muchas otras fuentes de datos gubernamentales, institucionales y comerciales pueden accederse también a través de Internet.

### ***Recolección de datos primarios: Investigación cuantitativa y cualitativa***

Cuando después de buscar en todas las fuentes de datos secundarios razonables, todavía las preguntas de la investigación no tienen respuestas adecuadas, el investigador de mercado debe reunir *datos primarios*, es decir, aquellos que son específicos para el proyecto de investigación particular que se realiza.

---

<sup>6</sup> “Cross-Border Market Research: Braun Battles National Diversity”, en *Business Europe*, 21-27 de febrero de 1994, pp. 7-8.

Con el propósito de obtener la información apropiada del mercado, el investigador puede preguntar a la fuerza de ventas de la firma, distribuidores, tiendas de venta al detalle y/o a los clientes. La mayor parte de las respuestas a las preguntas de investigación para reunir datos primarios se efectúan para determinar qué es lo que los encuestados piensan acerca de un tópico o la forma en la que se comportarán bajo ciertas condiciones. Los métodos de investigación de marketing se pueden agrupar básicamente en dos tipos: investigación cuantitativa y cualitativa. Con ambos métodos, el interés del profesional del marketing es obtener conocimiento acerca del mercado.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 8-2

### Datos internacionales: Advertencias sobre comparabilidad

Las estadísticas que usualmente se anexan a los datos económicos por lo general están sujetas a diversas advertencias y calificaciones con respecto a la comparabilidad. Las estadísticas sobre el ingreso y consumo fueron trazadas a partir de los datos de las cuentas nacionales que regularmente publican las Naciones Unidas y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Estos datos, diseñados para proporcionar una “extensa manifestación estadística acerca de la actividad económica de un país”, se compilan en estudios que se envían a cada uno de los países participantes (118 naciones fueron examinadas por la ONU). Sin embargo, independientemente de los esfuerzos de la Organización de Naciones Unidas y la OCDE para presentar datos con bases comparables, todavía persisten las diferencias entre los países en relación con las definiciones, prácticas contables y métodos de registro. Por ejemplo, en Alemania, los gastos de consumo por lo general se estiman con base en el impuesto de producción, mientras que en el Reino Unido los datos de los impuestos recaudados se complementan con encuestas familiares y datos de producción.

Incluso si las técnicas para la recolección de datos se estandarizaran en todos los países, las diferencias entre las definiciones todavía permanecerían. Estas diferencias son relativamente menores, con excepción de unos cuantos casos. Por ejemplo, en Alemania la compra de un aparato de televisión se clasifica como un gasto de “recreación y entretenimiento”, mientras que en Estados Unidos el mismo gasto cae dentro de la clasificación de “mobiliario, accesorios y equipo doméstico”.

De acuerdo con la definición de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) los gastos incluyen desembolsos para el consumo familiar (incluye a los individuos que viven solos) y organizaciones privadas no lucrativas. En estas últimas se agrupan iglesias, escuelas, hospitales, fundaciones, fraternidades, uniones comerciales y otros grupos que suministran servicios a las familias sin cargo o a un precio que no cubre su costo.

Fuente: David Bauer, “The Dimensions of Consumer Markets Abroad”, en *The Conference Board Record*, reimpresso con autorización.

Por lo general, con la *investigación cuantitativa* se solicita gran número de contestaciones verbales o escritas estructuradas bajo un formato de respuestas específicas (tal como sí/ no) o para seleccionar una respuesta de entre un juego de opciones. Las preguntas se diseñan para obtener respuestas específicas sobre aspectos de comportamiento, intenciones, actitudes, motivos y características demográficas de las personas que las responden. La investigación cuantitativa proporciona al profesional de marketing respuestas que pueden presentarse bajo estimaciones precisas. La estructura de las respuestas que se obtienen a través de un cuestionario puede resumirse en porcentajes, promedios y otras estadísticas. Por ejemplo, 76 por ciento de los encuestados prefieren el producto A sobre el producto B, entre otros. Por lo general, el cuestionario de investigación se asocia con la investigación cuantitativa, en cuyo caso el instrumento que básicamente se utiliza es la administración del cuestionario por parte del personal para entrevistas, correo, teléfono y recientemente vía Internet.

A menudo, los estudios científicos son llevados a cabo por ingenieros y químicos en laboratorios de prueba de productos del mundo entero. En ellos se desarrollan el diseño y las fórmulas de los productos, y luego se prueban bajo situaciones de uso del consumidor. Frecuentemente, los resultados se integran con las opiniones de los consumidores recolectadas a través de estudios de investigación vigentes. Uno de los mejores ejemplos de este tipo de investigación de mercados proviene de Tokio. Quizá se desconozca, pero los japoneses son los campeones mundiales de tecnología para baños e inodoros. Su más grande compañía en esa industria, de nombre Toto, ha gastado millones de dólares para desarrollar y probar los productos comerciales. “Miles de personas han reunido datos (por medio de las técnicas de investigación) acerca de las

mejores características de un inodoro, así como en ‘laboratorio de ingeniería humana’ de la propia compañía, en el cual los voluntarios se sientan en la bañera Toto con electrodos sujetos a sus cabezas, con el propósito de medir las ondas cerebrales y ‘los efectos que produce el baño sobre el cuerpo humano’<sup>7</sup> En este momento Toto introduce al mercado de Estados Unidos uno de sus inodoros de alta tecnología (comparado con los que se ofrecen en Japón es de baja tecnología). Es un asiento de 600 dólares, con tapadera y panel de control que se acopla a la taza de baño común en Estados Unidos. Su rasgo distintivo es un asiento con calefacción y ventilador deodorizador.

Por su parte, cuando se realiza una *investigación cualitativa* las preguntas que se realizan casi siempre son abiertas y/o de profundidad y, las respuestas se estructuran con el propósito de reflejar los pensamientos personales, mientras que los sentimientos sobre el tema se cotejan posteriormente. Otro de los enfoques cualitativos importantes de la investigación de marketing es la observación directa de los consumidores respecto de la selección o del producto bajo situaciones de uso. Un investigador emplea dos meses en hospitales americanos y japoneses observando las prácticas que se llevan a cabo durante los nacimientos, con el propósito de conocer las necesidades de exportación de servicios para el cuidado de la salud.<sup>8</sup> La Nissan Motor Corp. envió a un investigador para que viviera con una familia americana (durante seis semanas rentó un cuarto de su casa) con el propósito de observar directamente la forma en la que los estadounidenses utilizan sus automóviles.<sup>9</sup> La investigación cualitativa trata de interpretar “cómo son las personas del muestreo, sus perspectivas, sentimientos, la interacción dinámica de sus sentimientos e ideas, sus actitudes y opiniones y las acciones que de ello se derivan”.<sup>10</sup> El cuestionario cualitativo que se emplea con mayor frecuencia es la entrevista al grupo focal. Sin embargo, a menudo las entrevistas en profundidad que se aplican a los individuos pueden ser eficaces sólo mientras se cuenta con menos recursos para el consumo.

La investigación cuantitativa se emplea en los estudios de marketing internacional con el propósito de formular y definir un problema con mayor claridad, así como para determinar preguntas relevantes que se examinarán en investigaciones subsecuentes. También se utiliza cuando el interés se centra en obtener conocimientos acerca de un mercado, en lugar de cuantificar los aspectos relevantes. Por ejemplo, un pequeño grupo de ejecutivos clave de Solar Turbines International, una división de Caterpillar Tractor Co., hizo un llamado a sus consumidores clave a través de sus oficinas en todo el mundo para discutir a profundidad tanto con los administradores financieros como con los ingenieros de producción las aplicaciones potenciales y la demanda de una nueva maquinaria que operaría con una turbina de gas que la compañía estaba considerando desarrollar. Los datos y la visión que se ganaron a través de estas entrevistas en gran medida confirmaron la validez de los pronósticos de demanda positiva que se habían elaborado internamente por medio de modelos macroeconómicos. Fue así como se implantó el proyecto multimillonario. Además, durante la discusión el personal de servicios al cliente sugirió nuevas características para el producto, que resultaron ser bastante provechosas para los esfuerzos de desarrollo.

También la investigación cualitativa es útil para revelar los efectos que los factores socioculturales tienen sobre los patrones de comportamiento, así como para el desarrollo de las hipótesis de investigación que pueden ponerse a prueba en estudios subsecuentes que se diseñan para cuantificar los conceptos y las relaciones significativas, que no se cubren durante la recolección de datos cualitativos. Procter & Gamble ha sido una de las pioneras de este tipo de investigación, pues ha reunido sistemáticamente la retroalimentación de los consumidores por casi 70 años.<sup>11</sup> Fue la primera compañía en conducir investigaciones a profundidad acerca de los consumidores en China. En 1994 P&G inició trabajos con el Ministerio de Salud de China con el propósito de desarrollar los programas de higiene dental que actualmente cubren un millón de niños chinos de 28 ciudades. Muy pronto, la compañía ofrecerá a los consumidores chinos pasta dental Crest de dos

---

<sup>7</sup> Mary Jordon y Kevin Sullivan, “But Do They Flush?”, en *The Washington Post*, 15 de mayo de 1997, pp. A1 y A31. Para un recorrido por sus inodoros, véase el sitio Web de Toto <http://www.totouga.com>.

<sup>8</sup> H. Rika Houston, *Medicine, Magic and Maternity: An Ethnographic Study of Ritual Consumption in Contemporary Urban Japan*, una disertación doctoral no publicada de la Graduate School of Management, University of California, 1997.

<sup>9</sup> Eric Bailey, “Nissan Says Corporate Snoop, Suit Is ‘Absurd’”, en *Los Angeles Times*, 9 de diciembre de 1989, P. C1.

<sup>10</sup> Por mucho tiempo, Sidney J. Levy ha sido un defensor de los métodos cualitativos. Véase su trabajo “What Is Qualitative Research?”, en *The Dartnell Marketing Manager’s Handbook* (Chicago: The Dartnell Corporation, 1994), p. 275. Para los más recientes puntos de vista véase Gerald Zaltman, “Rethinking Marketing Research: Putting People Back In”, en *Journal of Marketing Research*, XXXIV noviembre de 1997, pp. 424-437, y Craig J. Thompson, “Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework of Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers, “Consumption Stories”, en *Journal of Marketing Research*, XXXIV, noviembre de 1997, pp. 438-455.

<sup>11</sup> Visite [www.pg.com](http://www.pg.com).

sabores y cepillos de dientes de cuatro colores.<sup>12</sup> También Procter & Gamble conduce investigaciones con los fabricantes de máquinas lavadoras de ropa con el propósito de desarrollar los mejores productos que incorporen la tecnología en evolución al sector de la industria de artículos para el hogar.<sup>13</sup> Los detalles de los esfuerzos por integrar la investigación de mercado cualitativa y cuantitativa realizados en Egipto por Procter & Gamble proporcionan un caso que vale la pena señalar:

Durante años Procter & Gamble ha provisto detergentes de lavandería marca Ariel Low Suds a 5 por ciento de los hogares que cuentan con máquinas de lavado automático en el mercado de Egipto. P&G planeó expandir su presencia dentro del mercado de ese país, para ello comisionó un estudio cuyos objetivos eran: 1) identificar las oportunidades más lucrativas del mercado de lavandería en Egipto y, 2) desarrollar el concepto, nombre de marca, empaque y texto publicitario correctos, una vez que la decisión se tomó con el propósito de ingresar a un segmento de dicho mercado.

Esta fase del estudio, que P&G denominó “Hábitos y Prácticas”, consistió en visitas a los hogares y discusiones en grupos (investigación cualitativa) para comprender cómo lava la ropa el ama de casa egipcia. La compañía deseaba saber sus gustos, sus aversiones y hábitos (el conocimiento de la compañía acerca de las prácticas de lavado de ropa en Egipto se limita a máquinas de lavado automático). A partir de este estudio se determinó que el consumidor de Egipto efectúa un proceso de lavado muy laborioso para lograr los resultados que desea. En 95 por ciento de los hogares en los que se lava con máquinas automáticas o a mano, el proceso consiste en remojar, hervir, blanquear y lavar cada una de las cargas varias veces. Durante este proceso se utilizan diversos productos. Además se agrega jabón en barra o en hojuela al lavado principal, junto con blanqueador líquido y azulados para mejorar la ejecución de limpieza de los polvos de baja calidad que se producen localmente. Estos hallazgos pusieron de relieve el potencial para un detergente de alto rendimiento que pudiera lograr todo lo que normalmente requieren diversos productos. Por lo tanto, se tomó la decisión de proceder con el desarrollo y la introducción de un detergente granulado de rendimiento y espuma superiores.

Una vez que se decidió el concepto básico del producto (es decir, un producto en lugar de varios para lavar la ropa) la compañía necesitaba determinar los mejores componentes de su marketing para la introducción del nuevo producto. Por lo tanto, la empresa regresó a los grupos focales para validar las reacciones ante diferentes nombres de marca (las opciones fueron Ariel, que ya se encontraba en el mercado como detergente de poca espuma para lavadoras automáticas, y Tide, que ya se había comercializado en Egipto en los años 1960 y 1970), con el propósito de obtener ideas acerca del atractivo y las palabras relevantes de la promoción, y probar los diversos rangos de precio, diseño del empaque y tamaño. Los hallazgos que derivaron de la información de los grupos focales ayudaron a que la compañía eliminara ideas con poco atractivo de consumo y se enfocara sobre aquellos que desencadenaron mayor interés. Por otra parte, los grupos ayudaron a perfeccionar los textos comerciales y promocionales que aseguraron claridad de comunicación a través del empleo del lenguaje cotidiano del consumidor.

Al final de esta etapa, la compañía había definido bastante bien las ideas reunidas a partir de diversos grupos focales. Sin embargo, no contaba con el “sentir” del resto de las personas del mercado objetivo. ¿Responderían de la misma manera que los grupos focales? Para contestar a esta pregunta, la compañía continuó con el siguiente paso, un programa de investigación que validara el atractivo relativo de los conceptos que los grupos focales generaron a través de un cuestionario (investigación cuantitativa) aplicado a una muestra grande del mercado objetivo. Además, el nombre de la marca, precio, tamaño y los beneficios propuestos para el producto se probaron en encuestas basadas en muestreos de grandes magnitudes. La información que se reunió durante las encuestas finales proporcionó a la compañía los datos específicos que ésta utilizó para el desarrollo del programa de marketing que condujo a la introducción satisfactoria del producto y al reconocimiento de la marca Ariel en todo Egipto.<sup>14</sup>

Un gran número de veces, la combinación de la investigación cualitativa y cuantitativa ha probado ser bastante útil, como en el ejemplo de Procter & Gamble con Ariel, o como se ha demostrado en otros escenarios de marketing industrial y de negocios entre empresas. En un estudio se encontró que el número de referencias personales que se emplearon para la compra de servicios legales, de la banca y de seguros era bastante mayor en Japón que en Estados Unidos.<sup>15</sup> Los diversos comentarios realizados por los ejecutivos

<sup>12</sup> Véase el boletín de prensa del 21 de octubre de 1996 sobre el sitio Web de P&G: <http://www.pg.com>.

<sup>13</sup> “Procter & Gamble Unveils New ‘High Efficiency’ Tide Detergent”, en *Dow Jones News Service*, 20 de marzo de 1997.

<sup>14</sup> Este material se adaptó de Mahmoud Aboul-Fath y Loula Zaklama, “Ariel High Suds Detergent in Egypt-A Case Study”, en *Marketing Research Today*, mayo de 1992, pp. 130-134.

<sup>15</sup> R. Bruce Money, Mary C. Gilly y John L. Graham, “National Culture and Word-of-Mouth Referral Behavior in the Purchase of Industrial Services in the U.S. and Japan”, en *Journal of Marketing*, octubre de 1998.

durante entrevistas personales en ambos países probó su incalculable valor para la interpretación de los resultados cuantitativos, sugirieron implicaciones para los administradores y proporcionaron ideas para investigaciones futuras. De la misma forma, los comentarios de los administradores de ventas en Tokio en entrevistas de fondo permitieron a los investigadores comprender el motivo por el cual los incentivos financieros individuales no funcionaron con los representantes de ventas de Japón.<sup>16</sup>

Como se verá más adelante en este capítulo, el empleo de cualquiera de los dos métodos de investigación para mercados internacionales está sujeto a cierto número de dificultades que salen a la luz por la diversidad cultural y de lenguajes que se encuentran.

### ***Problemas para la recolección de datos primarios***

Los problemas para la recolección de datos primarios que se presentan en los países extranjeros difieren solamente en cierto grado de los que se encuentran en Estados Unidos. Si se piensa que el problema de investigación está bien definido y que los objetivos se han formulado apropiadamente, el éxito de la investigación primaria depende de la habilidad del investigador para obtener información correcta y creíble que lo dirija hacia los objetivos de su búsqueda. La mayoría de los problemas para la recolección de datos primarios en marketing internacional, que se derivan de las diferencias culturales entre los países, oscilan desde la incapacidad de los encuestados para comunicar sus opiniones hasta la inadecuada traducción de los cuestionarios.

### ***Habilidad para comunicar las opiniones***

La habilidad para expresar actitudes y opiniones acerca de un producto o concepto depende de la capacidad del encuestado para reconocer la utilidad y valor de un producto o concepto. Resulta difícil para una persona expresar sus necesidades, actitudes y opiniones acerca de bienes cuya utilidad quizá no tiene clara, por no emplearse normalmente en la comunidad o porque nunca han estado disponibles. Por ejemplo, puede ser imposible para alguien que jamás ha gozado de los beneficios de una computadora de oficina externar ideas precisas o proporcionar información razonable acerca de sus intenciones de compra, gustos o aversiones sobre un nuevo paquete de programas de cómputo. Por su parte, a medida que se incrementa la complejidad del concepto, más difícil resultará el diseño de investigación que ayude al entrevistado a comunicar opiniones y reacciones significativas. Bajo estas circunstancias se ponen a prueba las capacidades creativas del investigador de mercados internacionales.

Ninguna otra compañía como Gerber cuenta con mayor experiencia en tratar de comprender a los consumidores que tienen limitaciones de comunicación. Quizá los bebés son su negocio, pero los bebés no pueden hablar, mucho menos llenar un cuestionario. A través de los años Gerber ha descubierto que hablar con y observar tanto a los infantes como a sus madres es importante para la investigación de mercados. Mediante un estudio, Gerber descubrió que los bebés alimentados con leche materna se adaptan a la comida sólida más rápidamente que los bebés alimentados con botella debido a que la leche materna cambia de sabor de acuerdo con los alimentos que ingiere la madre. Por ejemplo, se descubrió que los bebés chupan durante más tiempo y más fuerte cuando sus madres ingirieron ajo recientemente. En otro estudio, se observaron las prácticas de destete alrededor del mundo. A los bebés de India se les ofrece lentejas con el dedo. Algunos niños de Nigeria reciben sorgo fermentado a través de una especie de embudo que las abuelas hacen con sus manos. En algunas partes de Asia tropical las madres alimentan a sus bebés “boca a boca” con vegetales previamente masticados. Toda esta investigación ayuda a que la compañía decida qué productos son apropiados para los diversos mercados. Por ejemplo, vegetales y carne de conejo, y sardinas congeladas y secas con arroz, sabores populares en Polonia y Japón, respectivamente, casi seguro que se eternizarán en los estantes de las tiendas estadounidenses.<sup>17</sup>

### ***Voluntad para responder***

Las diferencias culturales ofrecen la mejor explicación acerca de la falta de voluntad o de capacidad de muchas personas para responder a las encuestas de investigación. El papel del hombre, la conveniencia de las indagaciones con base en género y otros elementos relacionados con éste pueden afectar la voluntad para

---

<sup>16</sup> R. Bruce Money y John L. Graham, “Sales Performance, Pay, and Satisfaction: Tests of a Model Using Data Collected in the U.S. and Japan”, en *Journal of International Business Studies*, previo a 1998.

<sup>17</sup> Adaptado de Geraldine Brooks, “It’s Goo, Goo, Goo, Goo Vibrations at the Gerber Lab”, en *The Wall Street Journal*, 4 de diciembre de 1996, pp. A1 y A10. Para mayor información véase el sitio Web de Gerber: <http://www.gerber.com>.

responder. En ciertos países, el marido no solamente gana el dinero sino que también decide cómo se debe gastar exactamente. A causa de que el hombre es quien controla el gasto, es él, y no la esposa, quien debe ser cuestionado para determinar las preferencias y la demanda de los numerosos bienes de consumo.

En algunos países las mujeres nunca consentirán que un hombre o un extraño las entreviste. A la mujer francocanadiense no le gusta ser encuestada y es probable que muestre reticencia en sus respuestas. Sin embargo, seguramente el hombre de ciertas sociedades considera más allá de su dignidad discutir con cualquiera los hábitos para afeitarse o la marca preferida de ropa personal y, más enfáticamente, si es una mujer quien lo entrevista. Quien sea que elabore preguntas acerca de cualquier tema relacionado con el asunto de los impuestos puede inmediatamente ser catalogado como sospechoso de ser un agente hacendario. Los ciudadanos de gran cantidad de países no sienten la misma obligación legal y moral de pagar sus impuestos como en Estados Unidos. Por lo tanto, la evasión fiscal es una práctica aceptada por muchos y fuente de orgullo para los más adeptos. En donde existe esta actitud, a menudo pareciera que el gobierno fija los impuestos de manera arbitraria, lo cual da como resultado reportes de información incompletos y engañosos. Uno de los problemas que reveló el gobierno de India a través de un reciente censo de población, fue la poca información sobre la propiedad proporcionada por muchos poseedores que intentaron ocultar el número de personas que efectivamente habitan en sus casas y pisos. Los propietarios, que habían ilegalmente subarrendado alojamientos encubrieron sus actividades ante el departamento de impuestos.

En Estados Unidos, las corporaciones que realizan publicidad son obligadas por la Securities and Exchange Commission (SEC) a revelar periódicamente algunos de los resultados de su operación. Sin embargo, en muchos países europeos ese tipo de información se emite en raras ocasiones y con renuencia. Debido a la tradición del secreto competitivo, la realización *in situ* de investigaciones sobre existencias de inventarios o volúmenes de venta genera sospechas y atenta contra la cooperación mercantil. La voluntad de los investigadores para acercarse al problema paso a paso superó esa resistencia. En la medida en que el minorista adquiere confianza en el investigador y comprende el valor de los datos que se recolectaron, proporciona cada vez más respuestas a la solicitud de información. Además de la renuencia de la empresa para responder a las encuestas, los políticos locales de países menos desarrollados pueden interferir con los estudios al creer que ellos pueden ser subversivos y que deben ser detenidos u obstaculizados. Unos cuantos minutos con los líderes de opinión pueden prevenir días de retraso.

A pesar de que ese tipo de diferencias culturales pueden dificultar la realización de las encuestas de investigación, todavía es posible efectuarlas. En algunas comunidades, las personas prominentes pueden abrir puertas que de otra forma permanecen cerradas; en otras situaciones, se han empleado como entrevistadores a profesionales y estudiantes originarios debido a su conocimiento del mercado. Otras técnicas de medición menos directas y métodos de análisis de datos no tradicionales también pueden ser más apropiados.<sup>18</sup> En un estudio, se les preguntó directamente a los compradores de supermercados japoneses sobre la importancia de la nacionalidad de las marcas (extranjeras o nacionales), y la calificaron como relativamente poco importante para efectuar decisiones de abastecimiento; sin embargo, cuando se aplicaron técnicas de cuestionarios indirectos y grupos comparativos, la nacionalidad de la marca demostró ser el factor más importante.<sup>19</sup>

### *Muestreo en investigaciones de campo*

El mayor problema del muestreo deriva de la falta de listas y datos demográficos adecuados y disponibles a partir de los cuales se puedan trazar muestras significativas. Cuando no se cuenta con listas vigentes y fiables, el muestreo es más complejo y por lo general menos confiable. En gran cantidad de países, los directorios telefónicos y los directorios con datos cruzados de las calles, así como información sobre las áreas y cuadros de los censos y el detalle de las características de población que se estudian no están disponibles sobre bases vigentes, en caso de que existieran. Por lo tanto, el investigador debe estimar las características y los parámetros de población, algunas veces con pocos datos básicos a partir de los cuales construir una estimación precisa.

Además de esta confusión, algunas ciudades de Sudamérica, México y Asia, no cuentan con mapas de calles. Asimismo, en ciertas áreas metropolitanas de Asia, las calles no se identifican ni las casas se numeran. Por el contrario, uno de los aspectos positivos de la investigación en Japón y Taiwán radica en la disponibilidad y precisión de los censos con datos sobre los individuos. En estos países, cuando el habitante

---

<sup>18</sup> Véase el capítulo 15 de Mary Jo Bitner y Valeri Zeithaml, *Services Marketing*, Nueva York, McGraw-Hill, 1996.

<sup>19</sup> Frank Alpert, Michael Kamins, Tomoaki Sakano, Naoto Onzo y John L. Grabam, "Retail Buyer Decision-Making in Japan: What US Sellers Need to Know", en *International Business Review*, 6(2), 1997, pp. 91-112.

de una casa se muda debe actualizar la información en una agencia centralizada del gobierno antes de que pueda disponer de servicios comunitarios como agua, gas, electricidad y educación.

La eficacia de diversos métodos de comunicación (correo, teléfono y entrevista personal) se limita en las encuestas. En muchos países la densidad de líneas telefónicas es extremadamente baja, por lo cual las encuestas por este medio resultan virtualmente de poco valor, a menos que sólo se intente cubrir a las familias acomodadas. Menos de 10 por ciento de los residentes de Sri Lanka, es decir, sólo los ricos, cuentan con teléfono. No obstante, incluso si el entrevistado cuenta con servicio telefónico, el investigador no podrá completar su tarea con una sola llamada.

La carencia de información detallada social y económica también afecta la capacidad de las técnicas de muestreo. Por ejemplo, sin el desglose por edad el investigador nunca podrá estar seguro sobre una muestra representativa que requiera un criterio en este sentido debido a que no cuenta con la base comparativa que le permita obtener la distribución de la muestra por edad. Sin embargo, la carencia de información detallada no evita el empleo del muestreo, sino que simplemente lo dificulta todavía más. Ante situaciones en las que se carece de técnicas, numerosos investigadores se apoyan en otras muestras probabilísticas que se obtuvieron en mercados y otros lugares en los que las personas se reúnen.

Recientemente, McDonald's enfrentó un problema en materia de muestreo. En Sudáfrica, un mercado en rápido desarrollo, la compañía se involucró en un pleito relacionado con los derechos de marca. Parte del reclamo de la compañía giraba alrededor del reconocimiento del nombre McDonald's entre la población sudafricana. En las dos encuestas que la compañía realizó, y que aportó pruebas para los procedimientos, la mayoría de las personas incluidas en ellas había escuchado el nombre de la compañía y podían reconocer su logotipo. Sin embargo, la Suprema Corte juzgó que en la audiencia, la empresa sólo proporcionó una visión oscura de la evidencia debido a que las encuestas se llevaron a cabo en suburbios "elegantes, blancos", mientras que 76 por ciento de la población sudafricana es negra. Estos errores de muestreo fueron, en parte, el motivo por el cual el juez rechazó la demanda de McDonald's.<sup>20</sup>

Para el investigador de mercado que utiliza el correo para realizar sus indagaciones, también puede representar problemas la insuficiencia de listas y la deficiencia del servicio postal. En Nicaragua es usual que el despacho de correo tarde semanas, y las respuestas esperadas disminuyen considerablemente debido a que las cartas solamente pueden enviarse a una oficina postal. Además de la deficiencia potencial del correo dentro de los propios límites de los países, el prolongado periodo que requiere el envío y respuesta cuando una encuesta se realiza desde otro país deteriora todavía más la utilidad de las encuestas por correo. A pesar de que el correo aéreo reduce el tiempo de manera notable, también incrementa considerablemente su costo.

Los tipos de problemas que se presentan al trazar una muestra aleatoria incluyen:

- Censos de población sin reconocimiento oficial.
- Carencia de otras listas que puedan funcionar como marcos del muestreo.
- Directorios telefónicos incompletos y no actualizados.
- Mapas imprecisos de los centros poblacionales. Por lo tanto, no se pueden efectuar muestreos geográficos por áreas.

Aun cuando no en todos los países exista la totalidad de las condiciones descritas, éstas ilustran los motivos por los cuales la recolección de datos primarios exige que las técnicas de investigación se apliquen de forma creativa cuando las firmas se expanden hacia diversos mercados internacionales.

### *Lenguaje y comprensión*

La barrera del lenguaje es el problema casi universal de las encuestas de investigación que se realizan en países extranjeros. Las diferencias de idioma y la dificultad para su exacta traducción crean problemas para emitir la información que específicamente se desea, así como para la interpretación de las respuestas de los encuestados. Pueden no existir conceptos equivalentes para todos los idiomas. Por ejemplo, la palabra familia tiene diferentes connotaciones en diversos países. En Estados Unidos, generalmente sólo significa los padres y los hijos. En Italia y muchos países latinos también puede significar padres, hijos, abuelos, tíos, tías, primos y otros. El significado de los nombres de los miembros de la familia puede tener distintos sentidos de acuerdo con el contexto en que se utilicen. En la cultura italiana, tía y tío son distintos para las ramas paterna y materna de la familia. No obstante que la idea de afecto es universal puede variar la

---

<sup>20</sup> "Management Brief-Johannesburgers and Fries", en *The Economist*, 27 de septiembre de 1997, pp. 75-76.

forma en que lo manifiestan las distintas culturas. Si besar es una expresión de afecto en el Oeste, es ajena para muchas culturas del Este e incluso tabú en algunas de ellas.

La alfabetización implica otro problema más. En algunos países menos desarrollados con bajas tasas de alfabetización, los cuestionarios escritos son completamente inútiles. También en el interior de los propios países, el problema de los distintos dialectos y lenguas puede hacer que el cuestionario de una encuesta nacional resulte poco práctico. En India existen 14 lenguas oficiales y muchas otras que no son oficiales. Con el propósito de evitar algunas de las dificultades asociadas con las diferencias de idioma y alfabetización, en una investigación internacional un investigador utilizó fotografías de los productos como estímulo e imágenes de rostros como criterio de respuesta para un estudio acerca de las preferencias de marca de productos de Alemania del Este.<sup>21</sup>

Además, los investigadores no pueden suponer que bastará con la traducción a un idioma para todas las áreas en donde éste se habla. Fue el caso que se presentó cuando un investigador que se encontraba en México solicitó la traducción de la palabra *outlet*, como se entiende en *retail outlet* (mercado al menudeo), para emplearla en Venezuela. En México dicho término significa tanto toma de corriente eléctrica, como la salida de un río hacia el océano o el pasadizo de un patio. No hace falta mencionar que las respuestas, aunque interesantes, fueron inútiles. Por lo tanto, siempre será necesario que una persona cuyo idioma natal sea el del país meta efectúe la “revisión final” de la traducción de cualquier material.

Todas las comunicaciones de marketing, incluyendo los cuestionarios de investigación, deben escribirse a la perfección. De otra forma, las respuestas de los consumidores y los clientes no serán precisas y de ninguna manera niveladas. Cabe señalar que con frecuencia se descuida la solución evidente y los cuestionarios no siempre se preparan o revisan por una persona cuyo idioma natal sea el mismo que el del país en el que se aplicarán. Incluso excelentes compañías como American Airlines muestran fallas en sus cuestionarios al emplear exactamente el mismo lenguaje español para medir la satisfacción de los pasajeros que utilizan las rutas hacia España y México. Para un español el *orange juice es zumo de naranja*, mientras que un mexicano ordenaría *jugo de naranja*. Este tipo de diferencias aparentemente sutiles no lo son para los que hablan español. Otro caso es el de un alemán al que se le preguntó el número de *washers* (máquinas de lavado) que Alemania produjo en un año particular; ya que ese término también significa arandela, la respuesta reflejó la producción de discos planos de metal. Con el propósito de ayudar a evitar estos curiosos problemas de traducción antes de que sucedan, los profesionales de marketing utilizan tres tipos de técnicas diferentes, la retraducción, la traducción paralela y la retraducción equivalente.

- **Retraducción.** Cuando se realiza una retraducción, el cuestionario se traduce de un idioma a otro y luego una segunda persona nuevamente lo traduce al original. Este proceso elimina las malas interpretaciones y los equívocos de comprensión antes de que lleguen al público. Una compañía de refrescos quiso emplear en Hong Kong el tema de un comercial australiano de bastante éxito, “Bebé, adentro hace frío”. Hicieron que una persona tradujera el tema del inglés al cantonés y que la retraducción del cantonés al inglés la realizara otro individuo. En esta última la afirmación quedó así: “Pequeño mosquito, en el interior está muy frío”. A pesar de que “pequeño mosquito” es la expresión coloquial que se utiliza para llamar a los niños pequeños en Hong Kong, el significado que se pretendía se perdió en la traducción.
- **Traducción paralela.** Las retraducciones no siempre pueden asegurar una traducción precisa debido al empleo común de modismos en ambos idiomas. La *traducción paralela* se utiliza para superar este problema. En este proceso, se emplean más de dos traductores que realizan la retraducción, después se comparan los resultados, las diferencias se estudian y se selecciona la traducción más apropiada.
- **Traducción equivalente.** La tercera alternativa, denominada *traducción equivalente*, es un híbrido de la retraducción. Es el proceso sucesivo de la repetición de las traducciones y retraducciones de un cuestionario, cada una de las cuales la realiza un traductor distinto. Por ejemplo, la versión en inglés se traduce al francés y después es nuevamente traducida al inglés por otro individuo. Posteriormente las dos versiones en inglés se comparan y donde existen diferencias, la versión se modifica y el proceso se repite. Sin embargo, cuando las diferencias persisten entre estas dos versiones, la versión original en inglés de la segunda repetición se modifica así como el proceso de traducción, y se repite nuevamente la retraducción. El proceso

---

<sup>21</sup> Christina Roemer, “Perceived Domination and Brand Preference: Understanding Eastern German Rejection of Western German Products”, disertación doctoral no publicada, Graduate School of Management, University of California, Irvine (1996). Véase también Gerald Zaltman’s “Rethinking Marketing Research: Putting People Back In”, en *Journal of Marketing Research*, XXXIV noviembre de 1997, pp, 424-437.

se repite una y otra vez hasta que la traducción en inglés se puede traducir y retraducir al francés, por distintos traductores, al mismo inglés. En este proceso, las palabras del texto original se cambian, y la versión que se emplea finalmente y su traducción poseen terminologías igualmente comprensibles y equivalentes en ambos idiomas.

### MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 8-3

#### ¡Oops! Incluso las mejores compañías cometen errores

Los usuarios mexicanos de la versión en español de Microsoft Word 6.0 están enojados. Algunos incluso pueden decir que están frenéticos, echando humo, violentos, molestos, rabiosos, turbulentos, lívidos, furiosos, enfadados, incómodos, agitados, resentidos, fastidiados, contrariados, coléricos, exasperados, iracundos, encrespados, disgustados e irritados.

El problema proviene del diccionario ideológico o de sinónimos que Microsoft incluyó dentro de su popular programa procesador de palabras. Cuando en este programa se solicita una alternativa para la palabra *indio*, las sugerencias que genera el diccionario ideológico incluyen *canibal* y *salvaje*. Por lo tanto, en México, donde la mayoría puede proclamar sus antecedentes indígenas, eso no es correcto. Tampoco es adecuado para cuestiones kosher o políticas.

Problemas similares surgen con la palabra *lesbiana*, para la cual las alternativas que se sugieren son *pervertida* y *persona depravada*, mientras que la palabra *occidental* sugiere *ario*, *blanco* y *civilizado*.

Las críticas van más allá de las palabras. “Yo observo este problema como extremadamente peligroso debido a que es una falta de respeto para nuestra dignidad como mexicanos así como para nuestras raíces indígena?”, dijo Adriana Luna, una congresista mexicana. Otro diputado calificó el diccionario como “fascista” y “conservador”.

Para Microsoft esto se traduce como un “desastre de relaciones públicas”. Sin embargo, su respuesta fue diligente. La compañía dijo que el diccionario ideológico había sido elaborado por un contratista externo, pero de todas formas aceptó su completa responsabilidad. Calificando a las sugerencias de palabras como “ofensivas” y “equivocadas”, la compañía “pedía perdón a los clientes que ofendió”. Microsoft también prometió revisar el diccionario y tratar de que sus productos en español sean más acordes con el uso que se le da al idioma en los diferentes países. Asimismo, ofreció proporcionar a los usuarios actuales la nueva versión sin cargo alguno.

Microsoft parecía convenientemente turbada... así como también apenada, humillada, acongojada, avergonzada y escarmentada. No obstante, bajo estas circunstancias se sugiere evitar el empleo de otros sinónimos para su situación: embarazosa.

Fuente: *Latín Trade*, septiembre de 1996, p. 16.

Independientemente del proceso que se utilice, la traducción apropiada y el empleo perfecto del idioma local en el cuestionario tienen una importancia crítica para el diseño exitoso de la investigación.

Las diferencias culturales y nacionales bien pueden ser el único problema que confunde tanto al investigador como al entrevistado. Además, dichas preguntas podrían no estar formuladas correctamente en su versión en inglés o las expresiones idiomáticas o las abreviaturas de las palabras frecuentemente se traducen a significados distintos o ambiguos, como en el caso que se mencionó sobre la palabra *outlet* en *retail outlet*. El problema no radicaba tanto en la traducción como en el término empleado en la pregunta que se tradujo. Por lo tanto, para formular por escrito las preguntas que se deben traducir del material original, es importante utilizar términos precisos en lugar de modismos o expresiones idiomáticas. Un malentendido clásico que ocurrió en una investigación de *Reader's Digest* acerca del comportamiento del consumidor de Europa Occidental dio como resultado un reporte de que en Francia y Alemania se consumía más espagueti que en Italia. Este descubrimiento por demás curioso y equivocado fue el resultado de preguntas que indagaban sobre la compra de “espagueti en paquete y de marca”. Los italianos compran su espagueti por volumen, mientras que los franceses y alemanes lo adquieren por paquete y marca. Puesto que los italianos escasamente compran el espagueti por paquete y por marca, los resultados del reporte subestimaron las compras de espagueti que éstos realizan. Si la meta de la investigación hubiese sido determinar qué cantidad de espagueti se compra por paquete y marca, los resultados hubieran sido los correctos. Sin embargo, debido a que la meta era conocer acerca del consumo total de espagueti, los datos fueron incorrectos. Por lo tanto, los investigadores siempre deben verificar que las preguntas que se formulan sean las correctas.

Finalmente, algunos de los problemas de la investigación de mercado transcultural pueden corregirse después de reunir los datos. Por ejemplo, se sabe que los consumidores de ciertos países como Japón, pueden inclinarse a proporcionar respuestas más conservadoras ante las escalas de clasificación que los estadounidenses. Es decir, en una escala del 1 al 7 cuyos extremos se fijan como “extremadamente satisfecho” y “extremadamente insatisfecho”, las respuestas de los japoneses tenderán hacia el centro (más 3 y 5), mientras que las respuestas de los americanos se inclinarán hacia los extremos (más 1 y 7). Ese tipo de desviaciones de las respuestas puede manejarse a través de procedimientos de estandarización estadística cuyo propósito es maximizar la comparabilidad. Asimismo, algunos de los problemas de traducción pueden detectarse y mitigarse *post hoc* por medio de otros enfoques estadísticos.<sup>22</sup>

### ***Investigación multicultural: un problema especial***

Cuando las compañías se transforman en comercializadoras globales y buscan estandarizar algunas partes de la mezcla de marketing a lo largo de diversos países, los estudios multiculturales adquieren mayor importancia. La compañía necesita determinar en qué medida es apropiada la adaptación de la mezcla de marketing. Por lo tanto, deben compararse las características del mercado a lo largo de las diversas culturas con el propósito de identificar las semejanzas y diferencias antes de que la compañía proceda con la estandarización de cualquiera de los aspectos de la estrategia de marketing. Las dificultades de la investigación analizada constituye graves problemas para la conducción del estudio de la cultura. Cuando el compromiso es efectuar estudios multiculturales, bastantes de estos problemas complican todavía más la dificultad de las comparaciones transculturales.

La *investigación multicultural* involucra relaciones con países que tienen diferentes idiomas, economías, estructuras sociales, comportamientos y patrones de actitud. Cuando se diseñan los estudios multiculturales, resulta esencial que estas diferencias se tomen en cuenta. Un punto importante que debe tenerse en mente al diseñar investigaciones transculturales es asegurar la compatibilidad y la equivalencia de los resultados. Los distintos métodos pueden tener índices de confiabilidad variables en diferentes países. Por lo tanto, resulta esencial que se consideren las diferencias al diseñar los cuestionarios multiculturales. Tales diferencias pueden significar que en los distintos países deben aplicarse métodos de investigación diferentes.

En algunos casos el diseño completo de la investigación puede necesitar ser diferente entre los países con el propósito de que se logre la máxima compatibilidad posible entre los resultados. Por ejemplo, los negociantes del Japón se inclinan a no responder a las encuestas por correo si ello implica que serán comparados con los de Estados Unidos. Este problema se manejó en dos estudios recientes por medio M empleo de métodos alternativos de distribución y recolección de cuestionarios en Japón. Uno de los estudios investigaba las actitudes de los compradores al detalle y consideraba las marcas pioneras. En Estados Unidos el escenario de la muestra se trazó a partir de la lista nacional de compradores en supermercados, mientras que la distribución y recolección de los cuestionarios se efectuó por correo. Alternativamente, en Japón la distribución de los cuestionarios se realizó por medio de contactos personales en las 16 cadenas de supermercados más importantes, después se regresaron por correo directamente a los investigadores japoneses.<sup>23</sup> El segundo estudio trataba de comparar la satisfacción en el trabajo de los representantes de ventas americanos y japoneses. Para la compañía estadounidense los cuestionarios se enviaron y recolectaron a través del sistema de correo de la misma compañía. Por su parte, para la empresa japonesa, se solicitó la colaboración de los participantes de un programa de capacitación de ventas a quienes se les pidió llenaran los cuestionarios durante el programa.<sup>24</sup> Aun cuando los autores de ambos estudios señalaron que el empleo de distintos métodos de recolección de datos en estudios comparativos amenazaría la calidad de los resultados, los enfoques que se aplicaron fueron los mejores (únicos) métodos prácticos para realizar la investigación.

Las adaptaciones necesarias para completar estos estudios transnacionales sirven como ejemplo de la necesidad de recursos ingeniosos para la investigación de mercado internacional. Sin embargo, también surgen serias preguntas acerca de la confiabilidad de los datos que se reúnen en las investigaciones transculturales. Existe evidencia acerca de que a menudo se presta atención insuficiente no sólo a los errores

---

<sup>22</sup> Mahesh Rajan y John L. Graham, “Methodological Considerations in Cross-Cultural Research: A Discussion of the Translation Issue”, escrito publicado en la Academy of International Business Meetings, Monterrey, México, 8-12 de octubre de 1997. Véase también John L. Grabam y Alma Mintu-Wimsat, “Culture’s Influence on Business Negotiations in Four Countries”, en *Group Decision Making and Negotiation*, 6, 1997, pp. 483-502.

<sup>23</sup> Frank Alpert et al., “Retail Buyer Decision-Making in Japan: What U. S. Sellers Need to Know”, en *International Business Review*, 6(2), 1997, pp. 91-112.

<sup>24</sup> R. Bruce Money y John L. Graham, “Salesperson Performance, Pay, and Job Satisfaction: Tests of a Model Using Data Collected in the U.S. and Japan”, en *Journal of International Business Studies*, previo a 1998.

no provenientes del muestreo y a otros problemas que presentan los estudios multiculturales que se conducen de manera inapropiada, sino también a la adecuación de las medidas de investigación que todavía no se prueban en contextos multiculturales.

### ***Investigación en Internet: una nueva oportunidad***

Resulta literalmente imposible mantenerse al día con el crecimiento que el empleo de Internet tiene en todo el mundo. Se sabe que al realizar la redacción de este libro existen más de 20 millones de usuarios de más de 194 países.<sup>25</sup> Por su parte, mientras casi 58 por ciento de éstos se encuentra en Estados Unidos, el empleo de Internet en el ámbito internacional crece casi al doble de la velocidad del incremento en este país. Su reciente crecimiento en países como Costa Rica ha sido estimulado por la decisión del gobierno local (1989) de reclasificar las computadoras como “herramientas educacionales”, lo cual eliminó todas las tarifas de importación sobre el equipo hardware.<sup>26</sup> Los datos demográficos sobre los usuarios alrededor del mundo son: 60 por ciento- 40 por ciento hombres-mujeres; promedio de edad, casi 32 años; cerca de 60 por ciento con educación universitaria; ingreso medio cercano a 60000 dólares; tiempo de uso aproximado 2.5 horas/semana; actividades principales uso del correo electrónico y búsqueda de información.<sup>27</sup> Por su parte, el porcentaje de páginas Web por idioma es inglés 82.3 por ciento, alemán 4.0 por ciento, japonés 1.6 por ciento, francés 1.5 por ciento, español 1.1 por ciento, y todas las demás menos del 1 por ciento.<sup>28</sup>

Para numerosas compañías Internet proporciona un medio nuevo que crece en importancia para realizar diversas investigaciones de mercados internacionales. Nuevos conceptos de productos y textos para la comercialización pueden probarse por Internet y obtener retroalimentación inmediata. Se pueden crear paneles de consumidores de todo el mundo con el propósito de ayudar a probar los programas de marketing por medio de muestreos internacionales. De hecho, se ha planteado que existen seis diferentes tipos de uso para la investigación internacional vía Internet.<sup>29</sup>

1. *Estudios en línea*: esta modalidad puede incluir incentivos para la participación, tiene mejores capacidades de “ramificación” (efectuar distintas preguntas con base en respuestas previas) que los estudios por correo y por teléfono, que son más costosos.
2. *Grupos de enfoque en línea*: con este propósito se pueden emplear frisos con anuncios.
3. *Seguimiento de visitantes de Web*: automáticamente los servidores dan seguimiento y toman el tiempo de navegación de los visitantes a los sitios Web.
4. *Medición de la publicidad*: en este caso los servidores pueden rastrear enlaces con otros sitios Web, por lo cual se puede fijar su utilidad.
5. *Sistemas de identificación de clientes*: numerosas compañías están instalando procedimientos de registro que permiten dar seguimiento a las visitas y compras a lo largo del tiempo, creando un “panel virtual”.
6. *Listas de marketing por e-mail*: se puede solicitar a los clientes que firmen las listas de e-mail o correo electrónico con el propósito de emplearlas para futuros esfuerzos de marketing directo a través de Internet.

Es un hecho que mientras Internet siga creciendo, serán posibles incluso otros tipos de investigación y resultará bastante interesante observar hasta qué punto los nuevos programas software de traducción afectan las comunicaciones y la investigación de marketing que se realicen por Internet.<sup>30</sup> Finalmente, tal como en el caso de muchos contextos del marketing internacional, la privacidad es y seguirá siendo un problema de consideración personal y legal. Un molesto reto que enfrentarán los profesionales del marketing internacional será las cuestiones transculturales acerca de la privacidad y la integración en listas de consumidores cooperativos y grupos de consumo.

La habilidad para realizar las investigaciones primarias es uno de los aspectos más estimulantes de Internet. Sin embargo, existen algunas limitaciones severas debido a la tendencia de que solamente se puede contar con un universo compuesto por encuestados vía Internet. No obstante, mientras más acceso a Internet

<sup>25</sup> “By the Numbers”, en *Scientific American*, julio de 1997, p. 26.

<sup>26</sup> Sue Mullin, “CyberCentral (America)”, en *Latin Trade*, noviembre de 1997, pp. 67-70.

<sup>27</sup> Bruce H. Clark, “Welcome to My Parlor...” en *Marketing Management*, invierno de 1997, pp. 11-25.

<sup>28</sup> Alis Technologies and the Internet Society 1997 (<http://www.babel.alis.com:8080/palmares.html>).

<sup>29</sup> Mucho de este material fue adaptado de un excelente artículo: John A. Quelch y Lisa R. Klein, “The Internet and International Marketing”, en *Sloan Management Review*, primavera de 1996, pp. 60-75.

<sup>30</sup> Marie-Claude Lotrie, “Parlez-Vous Internet?”, en *Los Angeles Times*, 20 de octubre de 1997, pp. D1 y D10.

tenga la población en general, esta herramienta será más poderosa y precisa que otras para la realización de una investigación primaria.

Hoy en día el poder de Internet para la investigación de mercados internacionales radica en su capacidad para permitir un rápido acceso a grandes volúmenes de datos secundarios. A pesar de que estos datos han estado disponibles por años en forma impresa ahora se puede acceder a ellos con mayor facilidad y, en muchos casos, es más vigente. En lugar de repasar hojas y hojas de libros de referencia para encontrar datos de dos o tres años de antigüedad, como es el caso de casi todas las fuentes de información impresa, en Internet a menudo se pueden encontrar datos actualizados. Algunos de los sitios de Internet como <http://stat-usa.gov> proporcionan casi todos los datos que publica el gobierno de los Estados Unidos. En caso de que se requiera conocer la calidad de un producto específico que se embarcará a un país, los impuestos de importación sobre un producto y si se requiere o no una licencia de exportación, todo se encuentra a la mano a través de la computadora.

Además de las fuentes gubernamentales, existen muchos sitios Web que proporcionan información sin cargos o por un precio simbólico. En el sitio <http://www.exporthotline.com/guide2.htm> se pueden encontrar investigaciones de mercado de 80 países, listas de directorios de negocios importaciones/exportaciones por producto y país, sólo por mencionar una de tantas fuentes. Para aquellos que se interesen en realizar negocios con Japón, Jetro (<http://jetro.go.jp>), una organización de comercio japonesa, proporciona información acerca de la manera de hacer negocios en Japón para estudios específicos de productos. De la misma manera, cantidad de universidades ofrecen sitios con enlaces a fuentes de todo el mundo. Uno de los mejores es <http://www.ciber.bus.msu.edu/busres.htm>.

La cuestión es que existen volúmenes de datos secundarios de buena calidad a los que se puede acceder por medio de la computadora y que harán que la investigación de mercados internacionales sea mucho más sencilla y eficiente de lo que jamás ha sido. Sin embargo, es necesario tener en mente que esa información debe validarse, de la misma forma en la que debe hacerse con cualquier información secundaria.

### ***Problemas del análisis o interpretación de la información recolectada***

Una vez que los datos se han recolectado, los pasos finales del proceso de investigación son el análisis y la interpretación de los hallazgos a la luz del problema de marketing que se plantea. Tanto los datos secundarios como primarios que el investigador de mercado recolectó están sujetos a las muchas limitantes que se estudiaron previamente. Cabe señalar que para realizar cualquier análisis final, el investigador debe tomar en consideración los siguientes factores e, independientemente de las limitaciones, producir guías significativas para la toma de decisiones administrativas.

Resulta poco prudente aceptar información de valor superficial cuando se trata de mercados internacionales. El significado de las palabras, la actitud del consumidor hacia un producto, la conducta del entrevistador o la situación en la que se lleva a cabo la entrevista puede distorsionar los hallazgos de la investigación. De la misma manera que cultura y tradición influyen sobre la voluntad para conceder información, también afectan la información que se recibe. Las cifras que difunden los periódicos, los estudios sobre lectores y radioescuchas, cifras del mercado al menudeo y los volúmenes de ventas pueden ser distorsionados por estratagemas de los negocios locales. Con el propósito de superar esas dificultades, el investigador de mercados internacionales debe poseer tres talentos para generar información de marketing significativa.

Primero, el investigador debe contar con un alto grado de entendimiento sobre el mercado en el cual se realiza la investigación. Con el propósito de analizar los hallazgos de la investigación, es necesario entender con claridad las costumbres sociales, la semántica, las actitudes típicas y las prácticas de negocios de una sociedad o un segmento de ésta. Sin lugar a dudas, en algún nivel será absolutamente necesario que alguna persona originaria del país objetivo se involucre en la interpretación de los resultados de cualquier investigación que se lleve a cabo en un mercado internacional.

Segundo, es necesario contar con talento creativo para adaptar los hallazgos de la investigación. Con frecuencia, se solicita al investigador de mercados internacionales que produzca resultados bajo las circunstancias más difíciles y en breves plazos límite. Ingenio e inventiva, voluntad para emplear métodos “tómame de donde puedas” para obtener hechos, paciencia y sentido del humor y el deseo de dejarse guiar por los hallazgos originales de la investigación a pesar de que se contrapongan a la opinión popular o las suposiciones previas, son características que se consideran beneficios fundamentales para la investigación de mercados internacionales.

Tercero, tener una actitud escéptica ayuda a manejar los datos primarios y secundarios. Por ejemplo, puede ser necesario examinar el tiraje de un periódico a lo largo de una etapa para obtener cifras precisas de

su circulación, o inflar o desinflar 25 o 50 por ciento los reportes sobre el ingreso de los consumidores en algunas áreas sobre las bases de las características socioeconómicas observables. Sin lugar a dudas, cuando se sospecha de los datos, resulta crucial la “triangulación” de múltiples métodos de investigación.

Estas distinciones esenciales sugieren que el investigador de mercados internacionales debe ser originario de ese país o debe asesorarse por una persona que lo sea y que pueda identificar con precisión los datos que se recolectan a la luz del ambiente local, por lo cual es necesario validar los datos secundarios y primarios. Por otra parte, independientemente de la complejidad de la técnica de investigación o análisis, no existe sustituto que pueda suplir la observación personal de campo, que debe ser realizada por los que toman las decisiones.

### ***Responsabilidad para conducir la investigación de mercados***

De acuerdo con el tamaño y grado de intervención internacional, una compañía que necesite investigación de mercados internacionales puede apoyarse en una agencia con base en el exterior o en una división interna con ramificación en el país de que se trate. Además, puede realizar la investigación mediante el empleo de sus propias instalaciones o una combinación de su fuerza de investigación con la asistencia de una agencia externa.

Muchas compañías cuentan con un ejecutivo específicamente asignado a la función de investigación de las operaciones internacionales. En este caso, él o ella seleccionan el método de investigación y trabajan de manera cercana con la administración internacional, equipo de especialistas y agencias externas de investigación. Otras compañías cuentan con departamentos específicos para las operaciones internacionales o asignan un analista de tiempo completo para la investigación de la actividad correspondiente. Sin embargo, para muchas compañías un departamento independiente resulta demasiado costoso; la diversidad de los mercados hace necesaria la existencia de un gran departamento que proporcione un analista experimentado para cada área o región de las operaciones de negocios internacionales.

La tendencia hacia la descentralización de las funciones de investigación es evidente. En términos de eficiencia, parece ser que los analistas locales pueden proporcionar información con mayor rapidez y precisión que un departamento con un equipo de investigación. La evidente ventaja de descentralizar la función de investigación radica en que el control descansa en personas más cercanas al mercado. Por lo general, el personal de campo, administradores residentes y clientes poseen un conocimiento más íntimo de las sutilezas del mercado y una apreciación de la diversidad que caracteriza a la mayoría de los mercados internacionales. Por su parte, una desventaja de la descentralización de la administración de esta área radica en la posible ineficacia de las comunicaciones con los ejecutivos de la casa matriz. Otra radica en el predominio del potencial no garantizado sobre los estudios para la toma de decisiones acerca de la estandarización global. Esto quiere decir que los mercados grandes, particularmente los de Estados Unidos, justifican procesos de investigación más complejos y muestreos de mayor tamaño, mientras que los resultados se obtienen de enfoques más simples, son apropiados para países más pequeños, que sin necesidad a menudo se dejan a un lado.

La completa revisión de los distintos métodos de la investigación transnacional sugiere que el enfoque ideal es contar con investigadores locales en cada país, bajo la cercana coordinación entre la compañía cliente y las compañías de investigación locales. Esta cooperación es importante en todas las etapas del proyecto de investigación, desde el diseño del mismo para la recolección de datos hasta el análisis final. Además, son necesarias dos etapas de análisis. A nivel del país individual, deben identificarse todos los temas involucrados en cada uno de ellos mientras que de forma transnacional la información debe destilarse mediante un formato que señale los objetivos del cliente. Estas recomendaciones se apoyan en dos razones: dos cabezas piensan más que una y los conocimientos multiculturales son necesarios para comprender los datos multiculturales. Con un solo intérprete de los datos multiculturales existe el peligro de que el criterio de autorreferencia (SRC) genere la interpretación de datos en términos de los prejuicios culturales de un solo individuo. Los prejuicios de autorreferencia pueden afectar el diseño de la investigación y del cuestionario así como la interpretación de datos.

Si una compañía quiere emplear una firma profesional de investigación de mercados, existen muchas disponibles. Casi todas las agencias de publicidad importantes así como firmas de investigación han establecido oficinas sucursales por todo el mundo. También ha habido un sano crecimiento de la investigación con bases en el exterior y firmas consultoras. De las diez firmas principales (con base en los ingresos) de investigación de mercado del mundo, cuatro tienen su base en Estados Unidos; entre las más

grandes dos se encuentran en Francia, dos más en Alemania, una en Reino Unido y una más en Japón.<sup>31</sup> En Japón, donde resulta esencial la comprensión de su incomparable cultura, la calidad de las firmas profesionales de investigación de mercado está entre las mejores. Un estudio reciente reporta que los métodos de investigación que aplican las firmas de investigación japonesas generalmente son bastante semejantes a los que utilizan las estadounidenses. Sin embargo, existen notables diferencias pues las de Japón hacen hincapié en los pronósticos, los canales de distribución y la investigación de ventas.<sup>32</sup> Cada mes de julio se imprime una lista de las firmas de investigación de mercado internacional como suplemento comercial del *Marketing News*.<sup>33</sup>

### ***Estimación de la demanda del mercado***

Para evaluar la demanda vigente de un producto y pronosticar la demanda futura, es necesario contar con datos históricos confiables.<sup>34</sup> Como ya se mencionó, la calidad y disponibilidad de los datos secundarios frecuentemente es inadecuada; no obstante, para efectuar la estimación del tamaño del mercado debe procurarse que su planeación sea eficaz. Independientemente de las limitaciones, existen posibilidades de realizar estimaciones útiles con un mínimo de información. El éxito de estos enfoques descansa en la habilidad del investigador para encontrar sustitutos o aproximaciones significativas a las relaciones entre los datos económicos y demográficos. Es una tendencia normal que algunas de las estadísticas necesarias no estén disponibles para aprovechar las oportunidades del mercado y estimar la demanda del producto.

Cuando no se dispone de las estadísticas que se desea, se puede efectuar una aproximación cercana a partir de cifras locales de producción, más las de importaciones, mediante ajustes a los datos de las exportaciones y niveles vigentes de inventario. Este tipo de estadísticas se puede encontrar más fácilmente debido a que por lo general son elaborados por la Organización de Naciones Unidas y otras agencias internacionales. Una vez que se establecen las aproximaciones de las tendencias de ventas, las series históricas se pueden emplear como base para las proyecciones de crecimiento. Sin embargo, en cualquier extrapolación directa, el estimador supone que las tendencias del pasado inmediato continuarán hacia el futuro. No obstante, en una economía en rápido desarrollo, las cifras que se extrapolan pueden no reflejar el crecimiento acelerado y deben ajustarse con relación a éste. Por dicho motivo, se recomiendan tres métodos más: opinión de los expertos, analogía y elasticidad de los ingresos.

#### *Opinión de los expertos*

Para solucionar gran parte de los problemas de estimaciones de mercado, particularmente los de nuevos países externos para el investigador es prudente contar con la *opinión de los expertos*. Mediante este método se sondean las opiniones de los expertos sobre el tamaño del mercado y los ritmos de crecimiento. Los expertos pueden ser los administradores de ventas de las propias compañías o consultores externos y oficiales gubernamentales. La clave del empleo de la opinión de los expertos para ayudar a pronosticar la demanda es la triangulación, es decir, la comparación de las estimaciones producidas por distintas fuentes. Una de las partes más delicadas consiste en saber combinar las distintas opiniones lo mejor posible. El desarrollo de escenarios es útil para las situaciones más ambiguas, tal como predecir la demanda de servicios contables en mercados emergentes como China y Rusia.

#### *Analogía*

Otra técnica es la estimación por analogía. En este caso se asume que el desarrollo de la demanda de un producto sucede de una forma muy semejante en la mayoría de los países en los que ocurre un desarrollo

---

<sup>31</sup> Jack Honomichl, "Global 25 Marketing Research Firms", en *Marketing News*, 23 de septiembre de 1996, pp. H 1, H20.

<sup>32</sup> Earl Naumann, Donald W Jackson, Jr. y William G. Wolfe, "Examining the Practices of United States and Japanese Marketing Research Firms", en *California Management Review*, verano de 1994, pp. 49-69.

<sup>33</sup> Véase por ejemplo, *Marketing News*, 21 de julio de 1997, pp. 13-32. CTL Research, con sede en Estados Unidos y que tiene filiales en 54 países, se localiza en <http://www.cltresearch.com>; en Japón también vale la pena visitar Marketing Intelligence Corporation (MIC) en <http://www.mictokyo.co.jp/mic/>. Además, el directorio 1998 *Marketing News* puede estar en línea. Revisar *The American Marketing Association* en <http://www.ama.org>.

<sup>34</sup> A pesar de tener una década de antigüedad, todavía el mejor resumen de métodos de pronósticos y sus ventajas, desventajas y aplicaciones adecuadas es David M. Georgoff y Robert G. Murdick, "Manager's Guide to Forecasting", en *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1986, pp. 110- 120.

económico comparable. Primero, debe establecerse una relación entre el artículo que se va a estimar y una variable medible del país que funcionará como base para establecer la analogía. Una vez que la relación se establece, el estimador debe intentar trazar una analogía entre la situación conocida y la del país en cuestión. Por ejemplo, imagínese que una compañía desea saber el crecimiento del mercado potencial de una bebida en el país x, del cual solamente se cuenta con cifras de ventas poco adecuadas, pero que la compañía tiene excelentes datos sobre el país vecino y. En este último se sabe que el consumo per cápita se incrementa en una razón predecible con relación al crecimiento del producto interno bruto (PIB). Si se conoce el crecimiento del PIB per cápita en el país x, se puede estimar el consumo de la bebida al utilizar las relaciones establecidas con el país y. No obstante, se debe ser precavido con el empleo de la analogía debido a que el método supone que cualquier otro factor adicional a la variable que se empleó (en este ejemplo GDP) es semejante en ambos países, así como los mismos gustos, impuestos, precios, métodos de venta, disponibilidad de productos, patrones de consumo y otros. Independientemente de los inconvenientes, la analogía resulta útil cuando los datos son limitados.

#### MAS ALLA DE LAS FRONTERAS 8-4

##### **Pronósticos sobre el cuidado de la salud del mercado global**

En 1996 el hospital Johns Hopkins de Baltimore trató a 6 000 pacientes de países extranjeros. En 1994 sólo fueron 600. Y no había molestias con las compañías de seguros ni con HMO's. De hecho, muchos de estos pacientes pagaron en efectivo, ¡incluso intervenciones quirúrgicas de hasta 30000 dólares! La Clínica Mayo de Rochester, Mn., ha atendido por décadas a pacientes extranjeros. En ese hospital, la cantidad ha aumentado 15 por ciento en cinco años. Crecimientos semejantes se han presentado en otras instituciones como el Hospital Monte Sinaí, de Miami, el Centro de Oncología de la Universidad de Texas y el Centro Médico de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA). La Clínica Mayo instaló una sala de oración musulmana con el propósito de que sus pacientes y familiares se sientan más cómodos. Sin lugar a dudas, ha sido un crecimiento rápido (algunos dicen que exponencial), pero ¿continuará? Pronosticar la demanda para poder tomar las decisiones sobre personal y número de camas es sin duda un proyecto intimidante.

La demanda proveniente de México y Latinoamérica parece enfocarse principalmente en tratamientos de enfermedades infecciosas y digestivas así como cáncer. Por su parte, la demanda de atención de los países del Medio Oriente tienen su raíz en padecimientos genéticos, del corazón, cáncer y asma. En general, los pacientes ricos de Asia arriban a California para someterse a tratamientos de cáncer y enfermedades coronarias. Los europeos viajan a Estados Unidos en busca de servicios de atención de enfermedades mentales, cáncer y padecimientos del corazón, así como para tratamientos de SIDA.

Sin embargo, quizá el mercado más difícil de pronosticar sea el de los heridos de guerra de todo el mundo. El año pasado se contrató al Hospital Johns Hopkins para el reemplazo de distintos miembros a los soldados involucrados en el conflicto fronterizo entre Ecuador y Perú cuyos gastos ascendieron a 35 000 dólares por paciente. Quizá las descripciones del artículo del *Wall Street Journal* son un tanto sobreentusiastas. Existen guerras en todas las regiones del mundo, bombas por todo el planeta. “Los pacientes victimados en las guerras constituyen un nuevo y enriquecedor nicho de mercado.”

Fuentes: “U.S.Hospitals Attracting Patients from Abroad”, en *USA Today*, 22 de julio de 1997, p. IA, y Lucette Lagnado, “Hospitals Court Foreign Patients to Fill Beds”, en *The Wall Street Journal*, 7 de octubre de 1996, pp. B1 y B6.

##### *Elasticidad del ingreso*

La medición de los cambios de relación entre el ingreso personal y familiar y la demanda de un producto también puede utilizarse para anticipar la demanda del mercado. La sensibilidad de la demanda de un producto ante los cambios de ingreso permite medir la razón de la *elasticidad de ingreso*. El coeficiente de elasticidad se determina al dividir el porcentaje de cambio de la cantidad demandada de un producto por el porcentaje de cambio del ingreso. Se dice que la relación ingreso-demanda es relativamente inelástica o rígida cuando el resultado es menor que uno; a la inversa, cuando la relación es mayor que uno se dice que la relación es elástica. Por su parte, mientras el ingreso se incrementa, la demanda de un producto también crece en una razón proporcionalmente más alta de lo que se incrementa el ingreso. Por ejemplo, si cuando el coeficiente de elasticidad del ingreso para la recreación es 1.20, se debe entender que por cada 1 por ciento



datos secundarios  
retraducción  
opiniones de los expertos  
analogía  
elasticidad de ingreso

datos primarios  
investigación multicultural  
traducción paralela  
traducción equivalente

2. Exponga de qué manera el cambio de las decisiones para el “ingreso al mercado” a las decisiones de “operaciones continuas” crean la necesidad de contar con diferentes tipos de información y datos.
3. Exponga la extensión y radio de acción de la investigación del mercado internacional. ¿Por qué el radio de acción de la investigación de mercado internacional es generalmente más amplio que el de la investigación de mercado nacional?
4. Explique ampliamente por qué la categoría de un investigador competente radica en la habilidad para utilizar técnicas más complejas y adecuadas, además de los métodos disponibles dentro de los límites de tiempo, costos y avances principales.
5. ¿Cuál es la tarea del investigador de mercados internacionales?, ¿en qué forma el ambiente internacional complica su tarea?
6. Analice las etapas del proceso de investigación en relación con los problemas que se presentan. Proporcione ejemplos.
7. ¿Qué dificulta la formulación de problemas esenciales en las investigaciones de mercados internacionales?
8. Exponga los problemas de la recolección de datos secundarios en mercados internacionales.
9. Analice. “En bastantes culturas, la información personal es inviolablemente privada y no debe discutirse con extraños en lo absoluto.”
10. ¿Cuáles son algunos de los problemas generados por el lenguaje y la capacidad de comprensión en la recolección de datos primarios?, ¿cómo puede superar estas dificultades el investigador de mercados internacionales?
11. Exponga cómo se emplea la traducción equivalente para obtener la traducción precisa del cuestionario.
12. Analice en qué casos puede ser más eficaz la investigación cualitativa que la investigación cuantitativa.
13. Analice la siguiente afirmación: “El muestreo presenta algunos problemas importantes en la investigación de mercados.”
14. Seleccione un país, luego, de la siguiente información compile cuando menos un periodo de cinco años anteriores al presente, a partir de las fuentes de datos secundarios que encuentre en Internet:

importaciones principales	exportaciones principales
producto interno bruto	jefe de Estado
principales ciudades	cultivo agrícola principal
y su población	
15. Discuta la siguiente afirmación: “El investigador de mercado internacional debe poseer tres capacidades esenciales para generar información de marketing significativa.”

---

## PATRONES DE COOPERACIÓN MULTINACIONAL

Los grupos de mercado multinacionales adquieren diversas formas que varían significativamente en la medida del grado de cooperación, dependencia e interrelación entre las naciones que participan. Existen cinco tipos fundamentales de agrupación para lograr la integración económica regional; éstas oscilan desde los modelos de cooperación regional para el desarrollo, que requieren una integración menor, hasta la integración fundamental representada por la unión política.

**Grupos de cooperación regional.** La forma más básica de integración económica y cooperación es la *cooperación regional para el desarrollo (RCD)*. A través de un acuerdo de cooperación regional los gobiernos deciden participar conjuntamente para desarrollar las industrias básicas y beneficiar a cada una de sus economías. Cada país efectúa un compromiso anticipado para participar en el financiamiento de una nueva operación conjunta y comprar una porción específica de la producción de la misma. Un ejemplo de esto es el proyecto entre Colombia y Venezuela, que conjuntamente construyen una planta generadora hidroeléctrica en el río Orinoco. Ambos países comparten el costo de la construcción y también la electricidad que genera.

**Área de libre comercio.** Un *área de libre comercio* (Free Trade Area, FTA) requiere mayor cooperación e integración que los grupos de cooperación regional para el desarrollo (RCD). Es un acuerdo que se realiza entre dos o más países con el propósito de reducir o eliminar las obligaciones aduaneras y las barreras no arancelarias impuestas al comercio entre los países socios, no obstante, cada uno de sus miembros mantiene sus propios programas arancelarios con los países externos. En esencia, un área de libre comercio proporciona a sus miembros un mercado masivo sin barreras que impidan el flujo de bienes y servicios. Estados Unidos sostiene con Canadá y México el acuerdo de libre comercio denominado Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) y otro independiente con Israel. Por su parte, el Área Europea de Libre Comercio (European Free Trade Market, EFTA), constituida por siete países europeos, es la más conocida, y a pesar de que cinco de sus miembros también pertenecen al Área Económica Europea (AEE) (European Economic Area, EEA), ésta todavía permanece.

**Uniones aduaneras.** La unión aduanera representa el siguiente paso de cooperación económica. con ella se goza de la reducción o eliminación de los aranceles internos y se agregan los aranceles externos comunes sobre los productos que se importan de países externos a la unión. La unión aduanera es la siguiente etapa lógica de cooperación a la que se llega durante la transición de un área de libre comercio a un mercado común. Existen uniones aduaneras entre Francia y Mónaco, Italia y San Marino, y Suiza y Liechtenstein.

### MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 10-1

#### ¿Cuándo una salchicha es una salchicha y el chocolate chocolate? En la Comunidad Europea, quizá nunca

Una sospecha bastante extendida entre muchos europeos consiste en que muchas de las regulaciones locales de los países del viejo continente simplemente son el disfraz de restricciones comerciales. El problema radica, en primer lugar, en decidir cuándo las restricciones son realmente una protección a la salud y a las tradiciones o solamente grandes rocas en el camino. Considere los casos de las salchichas *bratwurst* y el chocolate.

En el bar Eduard Kluehspie's, de Nuremberg, todo el mundo habla de las salchichas, pero no de las del tipo de las jugosas y gordas *bratwurst*, *brockwurst* o *currywurst* alemanas, que se sirven junto con una rebanada de pan y puré de mostaza dulce de Bavaria. Los parroquianos del bar contemplan algo que es totalmente indigesto: algo que no es para nada una salchicha alemana.

Por generaciones, los alemanes han insistido en mantener más o menos inalterada su tradicional salchicha, al conservar hasta un cierto límite los aditivos no cárnicos tales como grasa y proteínas vegetales. Sin embargo, los burócratas de la Comunidad Europea y de otros países fabricantes de salchichas del continente consideran las regulaciones como una maquinación inteligente de los alemanes para dejar fuera las importaciones, y están exigiendo un cambio. “Yo mejor me como a mí perro”, dijo un malhumorado cliente del establecimiento ante la idea de comer cualquier cosa que no fuese salchicha pura.

La Comunidad Europea actuó, ¿y que ha pasado? La salchicha *bratwurst* o salchicha asada en la

parrilla se ha vendido durante siglos, pero la imitación de salchicha que ahora se vende y que lleva el mismo nombre compite por el paladar de miles de visitantes que arriban a Nuremberg de todos lados para probar su tradicional salchicha.

No obstante, también a veces a los lugareños les resulta difícil distinguir las imitaciones que no cumplen con las severas regulaciones que estipulan que una salchicha de Nuremberg debe tener un máximo de 8 centímetros de largo, pesar 25 gramos como máximo, condimentarse con mejorana y no contener más de 30 por ciento de grasa.

Un debate semejante ha girado alrededor del chocolate. En 1973, Inglaterra, Irlanda y Dinamarca se integraron a la Unión Europea. En ese momento se inició la polémica sobre lo que constituye el “verdadero” chocolate. Estos tres países agregan a su chocolate una pequeña cantidad de grasa vegetal no proveniente de la cocoa, mientras que en Bélgica y Francia se considera que un chocolate no es chocolate si no contiene manteca de cacao.

Compañías como Cadbury fabrican chocolate con leche preparado con casi 25 por ciento de leche, mientras que los productores de Continental emplean cerca de 14 por ciento. “Históricamente, ésta es la forma en que los ingleses preparan su chocolate”.

Después de meses de negociaciones infructuosas iniciaron acuerdos para unificar la norma europea. El Parlamento Europeo votó unánimemente que lo que se llama chocolate es diferente a lo que fabrican desde hace varias décadas compañías de Inglaterra, Dinamarca y otros cinco países. El Parlamento también votó forzando a Inglaterra e Irlanda para que pusieran un nuevo nombre a su chocolate con leche, bajo la premisa de que contiene demasiada leche para las normas europeas. Votaron 316 representantes a favor y 112 en contra de la disposición que permitiría a Inglaterra utilizar la expresión “leche chocolatada”, y recomendaron que su producto debería llamarse algo así como “chocolate con leche y grasas vegetales no provenientes de la cocoa”.

Fuentes: Adaptado de Peter Gumbel, “Pure German Sausage Brings Out Wurst in European Community” en *The Wall Street Journal*, 9 de septiembre de 1985, p. 24; Sandra Trauner, “Save Our Sausages”, en *Deutsche Presse-Agentur* 28 de noviembre de 1997; Edmond L. Andrews, “Great Chocolate War Reveals Dark Side of Europe”, en *The New York Times*, 24 de octubre de 1997, p.3, y Charles Bremmer, “All Because the Belgians Do Not Like Milk Tray”, en *The Times of London*, 24 de octubre de 1997, p. 5.

**Mercado común.** Un acuerdo de *mercado común* elimina todos los aranceles y otras de las restricciones al comercio interno, conjuntamente adopta una serie de aranceles externos y cancela todas las restricciones que obstaculizan el libre flujo de capital y mano de obra entre las naciones miembros. Por lo tanto, un mercado común es un mercado de bienes así como de servicios (incluye mano de obra) y capital. Es una economía unificada, sólo le falta la unión de carácter político para convertirse en una unión política. El Tratado de Roma, a través del cual se estableció la Comunidad Económica Europea (CEE), hizo un llamado para lograr aranceles comunes externos y la gradual eliminación intramercado de los aranceles, cuotas y otras barreras comerciales. También llamó a la eliminación de las restricciones sobre el movimiento de servicios, mano de obra y capital; prohibición de los cárteles; coordinación de políticas monetarias y fiscales; políticas agrícolas comunes; empleo de fondos comunes para la inversión en el desarrollo de la industria regional, y otros reglamentos similares en relación con el pago de salarios y bienestar social. La Comunidad Económica Europea (CEE) existió hasta que por medio del Tratado Maastricht se creó la Unión Europea, es decir, la extensión del CEE hacia la unión política. Latinoamérica presenta tres mercados comunes, el Mercado Común de Centroamérica (Central American Common Market, CACM), el Mercado Común Andino y el Área de Libre Comercio del Cono Sur (Mercosur). A grandes rasgos, los tres cuentan con metas similares y buscan alcanzar la integración económica plena en algún momento.

**Unión política.** La *unión política* es la forma más acabada de integración para la cooperación regional. Compromete a sus miembros con la plena integración económica y política, bien sea voluntaria o por imposición. La unión política por imposición más notable fue el Consejo para la Asistencia Económica Mutua (Council for Mutual Economic Assistance, COMECON), que se constituyó por un grupo de países bajo el control central organizado de la Unión Soviética. No obstante, con la disolución de la Unión Soviética y la independencia de Europa del Este el COMECON se disolvió.

Por su parte, la Comunidad de Naciones (Commonwealth of Nations) es una organización voluntaria que establece una relación menos rigurosa pero que todavía se ajusta a los parámetros de integración económica. La Comunidad Británica comprende a Gran Bretaña y a otros países que anteriormente fueron parte del imperio británico. Sus miembros reconocen la monarquía británica como rector simbólico, a pesar

de que Inglaterra no cuente con autoridad política sobre la Comunidad. Cuando los estados miembros realizaban transacciones comerciales con Gran Bretaña también recibían aranceles preferenciales, pero en el momento en que Inglaterra se unió a la Comunidad Europea, todos los aranceles preferenciales se abandonaron. La mejor forma de describir a este tipo de comunidad es como la más débil de las uniones políticas por fundamentarse principalmente en la historia económica y el sentido de tradición. Los jefes de Estado se reúnen cada tres años para analizar los problemas comerciales y políticos que conjuntamente enfrentan; y el cumplimiento de cualquier decisión o directriz que se haya tratado es voluntario.

Durante esta década empezaron a existir dos nuevas uniones políticas: la Comunidad de Estados Independientes (Commonwealth of Independent States, CIS), constituida por las repúblicas de la ex Unión Soviética, y la Unión Europea (UE). La UE se creó cuando las doce naciones de la Comunidad Europea ratificaron el Tratado de Maastricht. A través de éste los miembros se comprometieron para lograr la integración económica y política. Este tratado permite el libre movimiento de bienes, personas, servicios y capital a lo largo de los países miembros; el empleo de una moneda común; políticas exteriores y de seguridad comunes, incluyendo defensa; un sistema común de justicia y la cooperación entre policías y otras autoridades para resolver problemas de crimen, terrorismo e inmigración. A pesar de que todavía no se han aceptado universalmente todas las disposiciones del tratado, cada año que pasa los miembros de la Unión Europea se aproximan más tanto económica como políticamente. Luego de establecer la Unión Económica Monetaria, lo que sucedió en 1999, los miembros participantes comparten una moneda común y la plena unión política de la Unión Europea será inevitable.

## **Mercados globales y grupos de mercados multinacionales**

La globalización de los mercados, la reestructuración de Europa del Este bajo economías independientes orientadas hacia el mercado, la disolución de la Unión Soviética para formar Estados independientes, la tendencia mundial hacia la cooperación económica y la intensificación de la competencia global hacen cada vez más importante que el potencial de mercado se observe dentro de un contexto mundial de regiones, en lugar de país por país. Los acuerdos formales de cooperación económica, como el de la Comunidad Europea, constituyen los ejemplos más notables de los grupos multinacionales de mercado, sin embargo, muchas de las nuevas coaliciones están en formación, las antiguas se están vigorizando y la posibilidad de establecer gran cantidad de acuerdos de cooperación está en el horizonte.

Esta sección presenta información y datos básicos acerca de los mercados y los grupos de mercado de Europa, América, África, Asia y Medio Oriente. Asimismo, se revisan los acuerdos de cooperación económica existentes dentro de cada una de estas regiones. Sin embargo, es necesario que el lector aprecie que en algunas partes del mundo el estado de los acuerdos y alianzas de cooperación entre las naciones ha sido extremadamente fluido. Muchas de éstas son frágiles y tal vez cesen de existir o quizá se reestructuren bajo una forma totalmente distinta. También es probable que a muchas de las nuevas alianzas comerciales actualmente en formación les tome casi una década estabilizarse como grupos semipermanentes.

## **Europa**

La Unión Europea constituye el centro de la región europea de la primera triada. Dentro de ese continente existe todo tipo de grupos de mercado multinacionales. Entre éstos, los grupos establecidos de mayor cooperación son la Comunidad Europea (CE), la Unión Europea (UE), el Área Económica Europea (AEE), y el Área Europea de Libre Comercio (European Free Trade Association, EFTA).

De creciente importancia son las todavía incipientes economías capitalistas de Europa del Este y los tres Estados bálticos que alcanzaron su independencia de la ex Unión Soviética justo antes de su disolución. Los problemas clave se centran sobre su desarrollo económico y eventual alianza económica con la Comunidad Europea. También dentro de la región europea se encuentra la Comunidad de Estados Independientes (CEI) (Commonwealth of Independent States, CIS). Esta nueva y nunca antes probada coalición entre doce repúblicas de la ex Unión Soviética puede o no perdurar en su forma presente para ganar lugar dentro de los otros grupos de mercado multinacionales.

### ***Comunidad Europea***

De todos los grupos de mercado multinacionales, ninguno es más seguro en cuanto a su cooperación o más importante económicamente que la Comunidad Europea (véase ilustración 10-2). Ésta desde el principio ha progresado hacia su meta de alcanzar la integración económica plena y, finalmente, la unión

política. Sin embargo, muchas personas, incluyendo a los europeos, tienen pocas esperanzas en el éxito de la Comunidad Económica Europea (CEE), a la que frecuentemente se denomina Mercado Común Europeo,<sup>1</sup> debido a los problemas que generan la integración y el nivel de soberanía nacional que deberán conceder a la comunidad. Después de todo, hubo que superar más de mil años de separatismo. Por otra parte, el Mercado Común Europeo es poco común, ya que existen diferencias de lenguaje, intereses nacionales individuales, políticas y siglos de viejas restricciones diseñadas para proteger los mercados nacionales internos.

**Ilustración 10-1 Áreas de comercio europeo (1997)\***

<i>Comunidad Económica Europea (CEE)</i>		<i>Área Europea de Libre Comercio (EFTA)</i>	
Bélgica	Italia	Islandia	Noruega
Dinamarca	Luxemburgo	Liechtenstein	Suiza
Francia	Holanda		
Grecia	España		
Alemania	Portugal		
Irlanda	Reino Unido		
<i>Unión Europea (UE)</i>		<i>Área Económica Europea (AEE)</i>	
Países de la Comunidad Económica Europea y Austria	Suecia	Países de la Unión Europea y Noruega	Islandia
Finlandia			
<i>Membresía en negociación</i>		<i>Segunda ronda en espera de evaluación</i>	
Chipre	Hungría	Bulgaria	Rumania
República Checa	Polonia	Letonia	República
Estonia	Eslovenia	Lituania	Eslovaca

\* Visite <http://www.europa.eu.int/>, seleccione Abc y después Agenda 2000 para obtener detalles acerca de los requisitos de acceso.

Históricamente, las normas se emplearon como una forma eficaz de limitar el acceso al mercado. Alemania protegió el mercado de su cerveza del resto de Europa a través de una ley de pureza que exigía que la cerveza que se vendía en Alemania sólo debía prepararse con agua, lúpulo, malta y levadura. Italia protegió su pasta al exigir que ésta se prepara solamente con sémola de trigo duro. Incidentalmente, la Corte de Justicia Europea calificó como violaciones al comercio tanto las regulaciones a la cerveza como a la pasta. Este tipo de normas restrictivas mantiene a los productos lejos de la competencia, tanto del resto de los países de Europa como de cualquier otro fuera de sus mercados respectivos. Los escépticos estaban seguros de que las diferencias culturales, legales y sociales nunca se superarían, y daban pocas esperanzas a la Europa unificada; no obstante, su escepticismo probó estar equivocado. Hoy en día, sorprende lo lejos que ha llegado la Comunidad Económica Europea. Por su parte, mientras todavía no se logra la integración plena, la revisión de la estructura de la Comunidad Europea, su autoridad sobre los Estados miembros, de la Ley de la Europa Unificada, el Área Económica Europea, el Tratado de Maastricht y el Tratado de Ámsterdam deben mostrar las causas por las cuales la completa integración económica sea posible.

**The Single European Act.** La ilustración 10-3 muestra la evolución de la Unión Europea desde sus inicios después de la Segunda Guerra Mundial hasta la fecha. Europa sin fronteras, Europa fortificada y la CE 92 se refieren al Single European Act, es decir, al acuerdo que se diseñó para que finalmente se removieran todas las barreras comerciales y transformar a la Comunidad Europea en un mercado interno unificado. La meta última del Tratado de Roma, acuerdo a partir del cual se fundó la Comunidad Europea, era la unión económica y política, los Estados Unidos de Europa. A través del Single European Act la Comunidad Europea se acercó un paso más a su meta de integración económica.

La Comisión Europea, es decir, el cuerpo ejecutivo de la Comunidad Europea, inició el proceso hacia la unificación plena con un documento oficial en el que se delineaban casi 300 artículos de legislación

<sup>1</sup> El nombre oficial es CEE (Comunidad Económica Europea); sin embargo, Comunidad Europea (CE) y Mercado Común Europeo son nombres que frecuentemente se emplean para referirse a la CEE, a la que se conoce a partir de 1988 como Unión Europea.



seguridad, técnicas y otras áreas, el Single European Act estipuló una política de armonización y reconocimiento mutuo.

Dentro de la armonización se establecen las normas de los requisitos más esenciales para la protección de la salud, seguridad, medio ambiente y productos. Una vez que estos amplios y esenciales requisitos se alcancen por todos los miembros (es decir, *que armonicen*), se espera que cada uno de los Estados miembros reconozca las normas nacionales de los otros en relación con las características no esenciales (es decir, *reconocimiento mutuo*). En otras palabras, todos los países miembros deben adoptar los mismos requisitos esenciales pero también aceptar como adecuada cualquier norma nacional distinta.

El reconocimiento mutuo se extiende más allá de las normas técnicas o de salud e incluye también el reconocimiento mutuo de las prácticas de marketing. La interpretación que realiza la Corte Europea de Justicia (European Court of Justice's, ECJ) sobre el artículo 30 –que establece el principio de reconocimiento mutuo– consiste en que un producto que se pone a la venta legalmente en uno de los Estados miembros también debe estar disponible para su venta en los otros países. La decisión de la Corte Europea de Justicia que marcó un hito en su historia, comprende la prohibición de Alemania a la venta de Cassis de Dijon, un licor francés. Alemania sostiene que la venta de bebidas bajas en alcohol puede alentar el consumo de alcohol, lo cual es considerado por las autoridades como no saludable. No obstante, la Corte Europea de Justicia rechazó el argumento y dictaminó que la restricción representa una barrera no arancelaria declarada legal en el artículo 30. En otras palabras, toda vez que el Cassis de Dijon se vende legalmente en Francia, Alemania queda obligada por reconocimiento mutuo a permitir la venta del producto dentro de su territorio.

Cuando todas las directrices se implanten completamente, ese tipo de barreras artificiales al comercio desaparecerán. Sin embargo, todavía existen problemas por resolver. Los problemas de definición sobre alimentos en particular han impedido el garante de la libre circulación de los productos alimentarios dentro de la Comunidad. Por ejemplo, varios de los Estados miembros de la Comunidad Europea cuentan con definiciones distintas para el *yogurt*, por lo cual las normas de la CE todavía no se establecen. Los franceses insisten en que cualquier producto que se denomine *yogurt* debe contener cultivos vivos; por lo cual prohibieron la venta de un producto holandés que ostenta el nombre yogurt debido a que no contiene cultivos vivos, como lo hace el producto francés. Por lo tanto, mientras no se establezca la norma para el yogurt, el reconocimiento mutuo no funcionará como se pretende que lo haga. En todas partes existen problemas similares, especialmente en el área de la salud, sin embargo, a través de la política de armonización y reconocimiento mutuo se logrará, cuando se implante por completo, eliminar las normas como barreras comerciales.

#### ILUSTRACIÓN 10-2 Regiones europeas de mercado

Asociación	Miembro	Población(millones)	PIB (miles de millones)	de PIB per cápita (en miles de millones de dólares)	Importaciones (en millones de dólares)
Comunidad Europea (CE)	Bélgica	10.1	\$269.2	\$26653	\$163348
	Dinamarca	5.2	173.3	33 135	43497
	Francia	58.0	1 537.9	26501	274321
	Alemania	81.6	21 126.2	26044	443780
	Grecia	10.6	114.3	10785	26958
	Irlanda	3.6	60.4	16868	32202
	Italia	57.9	1070.3	18482	204290
	Luxemburgo	0.4	12.4	30244	124 952*
	Holanda	15.5	395.3	25584	138521
	Portugal	10.8	103.7	9602	31604
	España	39.2	559.2	14268	114832
Unión Europea (UE)	Reino Unido	58.6	1 106.4	18880	262 504
	Países de la Comunidad Europea	351.5	7528.5	21416	1861 809
	Austria	8.1	233.3	28809	67257
	Finlandia	5.1	125.0	24457	28930
	Suecia	8.8	229.2	25955	63422
	Área de Libre Comercio de	República Checa	10.3	45.7	4421

Europa Central  
(CEFTA)

Hungría	10.2	43.6	4266	15483
Polonia	38.6	114.1	2957	30370
República Eslovaca	5.3	9.3	1763	9070

\*Incluye Luxemburgo y Bélgica.

Fuentes: "Indicators of Market Size for 115 Countries", en *Crossborder Monitor*, 27 de agosto de 1997; e *International Marketing Data and Statistics 1997*, Londres, Euromonitor, 1997

Una de las primeras y mejor aceptadas reformas fueron, por un lado, el documento único de aduanas que reemplazó a las 70 formas que originalmente se requerían para introducir los embarques transfronterizos a los países miembros y, por el otro, la eliminación de los reglamentos de cabotaje (que prohibían que un camionero se regresara con el camión cargado después de la entrega), además de licencias de transporte que funcionen a lo largo de toda la Comunidad Europea. Se estimó que tan sólo estos cambios redujeron los costos de distribución 50 por ciento a las empresas que realizaban negocios transfronterizos dentro de la Comunidad Europea.

La aprobación y adopción de las 282 directrices contenidas en el documento original del Single European Act ha sido lenta. Para el final del primer año de la reciente formación del mercado unificado, el Consejo de Ministros había aprobado 268 de las 282 directrices del Programa de Mercado Interno, pero solamente 115 de ellas son obligatorias para todos los Estados miembros. No obstante, las directrices han logrado dar armonía y sujeción al reconocimiento mutuo de 100.000 normas nacionales, leyes sobre etiquetas, procedimientos de prueba y medidas de protección al consumidor que cubren gran cantidad de artículos, desde alimentos y juguetes hasta accionistas y enseñanza. Se han desechado tantos como 60 000 formulismos aduanales y de impuestos en las fronteras.

Una investigación mostró que a cinco años de haberse iniciado el programa los beneficios han sido considerables. Se han creado más de 900 000 empleos y el producto interno bruto de la Unión Europea se encuentra entre 1.1 y 1.5 por ciento más arriba de lo que hubiera estado sin los efectos del Single European Act. Además, los diferenciales de precios entre los estados miembros son ahora más estrechos en alguna medida.<sup>2</sup> Antes de 1992, el diferencial de precios promedio porcentual para los bienes de consumo era 22.5 y 33.7 para los servicios. Actualmente, estas obras han caído hasta 19.6 y 28.6 por ciento, respectivamente.

### ILUSTRACIÓN 10-3 De la comunidad europea de carbón y acero a la Unión Europea

1951	Tratado de París	Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA) (Los miembros fundadores fueron Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Luxemburgo y Holanda).
1957	Tratado de Roma	Cianotipo de la Comunidad Económica Europea (CCE)
1958	Comunidad Económica Europea	Ratificado por los miembros fundadores de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero. Se establece el Mercado Común.
1960	Área Europea de Libre Comercio	Establecido por Austria, Dinamarca, Noruega, Portugal, Suecia, Suiza y el Reino Unido.
1973	Expansión	Se integraron a la Comunidad Económica Europea Dinamarca, Irlanda, Reino Unido.
1979	Sistema Monetario Europeo	Se crea la Unidad Monetaria Europea (UME). Todos los miembros excepto el Reino Unido, acuerdan mantener su promedio de tipo de cambio dentro de algunos márgenes específicos
1981	Expansión	Grecia se incorpora a la Comunidad Económica Europea (CEE)
1985	Programa de Mercado único 1992	Introducción del documento oficial del Parlamento Europeo para la acción
1986	Expansión	España y Portugal se incorporan a la Comunidad Económica Europea (CEE)
1987	Single European Act	Se ratifica su implantación total en 1992

<sup>2</sup> "Europe's Single Market: Thatcherites in Brussels", en *The Economist*, 15 de marzo de 1997, p. 32.

1992	Tratado sobre la Unión Europea	También se le conoce como el Tratado de Maastricht. Cianotipo de la Unión Económica Monetaria (UME)
1993	Europa 1992	Se convierte en obligatorio el Single European Act (1 de enero de 1993)
1993	Unión Europea	Entra en vigor la unión monetaria dentro del Tratado de la Unión Europea (Tratado de Maastricht) en 1999
1994	Área Económica Europea	El Área Económica Europea (AEE) se formó con los miembros de la Unión Europea más Noruega e Islandia
1995	Expansión	Austria, Finlandia y Suecia se integran a la Unión Europea
1997	Tratado de Ámsterdam	Se establecen los procedimientos para la expansión hacia Europa central y del Este
1999?	Unión Monetaria	El euro reemplaza a todos los billetes y monedas nacionales de los miembros del Unión Económica Monetaria (UME)

Fuente: "Chronology of the UE", <http://www.europa.eu.int/>, seleccione Abc. Reimpreso con autorización de la Comunidad Europea.

A pesar de estos acontecimientos, el programa aún no se completa; varios de los Estados miembros todavía no implantan todas las medidas que se acordaron.<sup>3</sup> En el área tributaria la reforma sigue siendo necesaria. Por ejemplo, un automóvil Mercedes tamaño mediano en Haderslev, Dinamarca, cuesta 90 000 dólares, casi el triple del precio que se pagaría en Flensburg, Alemania, que se ubica apenas 30 millas al sur. En Suecia el whisky escocés paga un impuesto de 18 dólares, nueve veces la cantidad que se le impone a Italia.<sup>4</sup> Los ministros de finanzas de Estados Unidos han dirigido su atención sobre estos problemas, pero no han ocurrido progresos significativos puesto que la recolección tributaria es un poder sagrado de cada nación-Estado. Se espera que la implantación total de la legislación tome varios años. Sin embargo, aunque todavía no se alcanzan todas las propuestas, el programa de unificación ha tomado un ritmo que ya no puede dar marcha atrás.

**Instituciones de la Comunidad Europea.** Las instituciones de la Comunidad Europea conforman un patrón federal constituido por ramificaciones ejecutivas, parlamentarias y judiciales: La Comisión Europea, el Consejo de Ministros, el Parlamento Europeo y la Corte de Justicia. El proceso para la toma de decisiones cuenta con una condición legal y los poderes se extienden a campos que se cubren por políticas comunes. La Comunidad Europea emplea tres instrumentos legales: 1) reglamentaciones sujetas directamente a los Estados miembros que cuentan con la misma fuerza que las leyes nacionales, 2) las directrices también están sujetas a los Estados miembros pero se autoriza la selección de los medios para su ejecución, y 3) las decisiones dirigidas al gobierno, a una empresa, o a algún individuo también están sujetas a las partes antes mencionadas. Con el paso de los años, la Comunidad ha ganado autoridad creciente sobre los Estados miembros.

*La Comisión Europea* inicia las políticas y supervisa su observancia en los Estados miembros, además, propone y supervisa la ejecución de las leyes y políticas. Los miembros de la Comisión actúan sólo en beneficio del interés de la Comunidad Europea, y sus responsabilidades consisten en garantizar que se respeten las reglas de la CE y los principios del mercado común.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 10-2

### La era de la computación surge si tienes la "última conexión"

Muy inspirado, partí el mes pasado con mi Apple lap-top al hombro a un viaje hacia el Medio Oriente y Europa. Durante dos semanas cargué esta caja de 7.3 libras. También llevaba cuatro adaptadores para fuentes de poder y un cúmulo de adaptadores telefónicos: de tres patas para Jordania, en forma de "T" para Francia, un enchufe para los viejos edificios israelitas, otro para los nuevos edificios del mismo país. Sin embargo, no utilicé mi lap-top durante todo el viaje.

En París mi *modem* no reconoció el tono extraño de los teléfonos. En Jerusalem la línea telefónica del hotel no era análoga sino digital, lo cual pudo haber quemado mi *modem*. En Amman no había enchufes: sólo un cable de teléfono que iba directo a la pared.

<sup>3</sup> "Eye on the UE", en *Europe*, abril de 1997, p. 4.

<sup>4</sup> "Bring On Tax Reform in Europe", en *Business Week* (edición internacional), 7 de julio de 1997, p. 33.

A mi regreso rastreé TeleAdapt, Inc., una empresa del Reino Unido que no hace otra cosa más que ayudar a los usuarios a comunicarse mediante sus lap-top durante sus viajes. El encargado de la oficina de TeleAdapt en Estados Unidos de una manera muy entusiasta me explicó que además de todos mis adaptadores, también debí haber llevado: 1) un instrumento tipo termómetro para probar si las líneas telefónicas transmiten corrientes digitales peligrosas; 2) una pequeña caja que permite que una conexión analógica se integre a un sistema digital; 3) una extensión telefónica retractable de aproximadamente 2.3 metros; 4) unas pequeñas pinzas tipo caimán, un juego de herramientas en miniatura y una linterna para poder trabajar en aquellas líneas telefónicas que se encuentran empotradas en la pared (para realizar estas tareas debería saber gatear bajo los escritorios, destornillar las placas que cubren las entradas de las líneas telefónicas y prender los caimanes de los cables así descubiertos); 5) finalmente, en caso de que toda esta parafernalia fallara, un “acoplador acústico” para transmitir datos a través de una ventosa ajustada al receptor telefónico. El costo total de este “pequeño” equipo era sólo de 470 dólares.

Sin embargo, desde entonces aprendí que aun con todo el equipo que la compañía vende (el paquete TeleAdapt’s “última conexión” por sólo 950 dólares), no encontraré jamás la salida a estos modernos laberintos tecnológicos. Líneas telefónicas deficientes, interferencias inesperadas y simplemente una conspiración de la mala suerte puede acabar incluso con el más previsor y mejor preparado viajero.

Fuente Adaptado de Nina Munk, “The Not-So-Virtual Office”, en *Forbes*, 23 de julio de 1996, p. 37.

*El Consejo de Ministros* es el cuerpo de la Comunidad Europea encargado de la toma de decisiones; es responsabilidad del Consejo debatir y decidir qué propuestas provenientes del Single European Act se aceptan para que los miembros de la CE se sujeten a ellas. El consejo puede promulgar en la ley todas las propuestas que obtengan mayoría de votos, a excepción de los cambios de los promedios de impuestos sobre los productos y servicios, que exigen la votación unánime. Por ejemplo, el Consejo bosquejó el Tratado de Maastricht que se presentó a los Estados miembros para su ratificación.

*El Parlamento Europeo* originalmente sólo jugaba un papel consultivo y pasaba la mayoría de las legislaciones de la comunidad. Sin embargo, en la actualidad puede enmendar y adoptar legislaciones aunque no esté dentro de su competencia poner en marcha la legislación. Asimismo cuenta con amplios poderes presupuestarios que le permiten involucrarse en los desembolsos principales que realiza la Comunidad Europea.

*La Corte Europea de Justicia (CEJ)* es la Suprema Corte de la Comunidad. Es responsable de desafiar cualquier medida incompatible con el Tratado de Roma y de emitir su criterio, a solicitud de una corte nacional, en relación con la interpretación o validación de puntos de la ley de la Comunidad Europea. Las decisiones de la Corte son finales y ninguna corte nacional tiene autoridad para apelarlas. Por ejemplo, Estée Lauder Cosmetics apeló a la Corte Europea de Justicia para que prevaleciera sobre la decisión de una corte alemana que prohibió a la compañía vender su producto denominado Clinique. La corte de Alemania dictaminó que el nombre podía malinterpretarse por los consumidores de ese país al implicar un tratamiento médico. No obstante, la Corte Europea de Justicia señaló que Clinique se vende en otros Estados miembros sin confundir a los consumidores y dictaminó a favor de Estée Lauder. Este caso marcó un límite porque muchos de los países miembros contaban con leyes parecidas que en esencia representaban barreras comerciales no arancelarias diseñadas para proteger individualmente sus mercados. Si se hubiera permitido que la decisión de la corte de Alemania contra Estée Lauder se sostuviera, se habría hecho muy difícil que las empresas comercializaran sus productos más allá de sus fronteras de una manera idéntica. Éste es sólo un ejemplo del poder con el que cuenta la Corte Europea de Justicia dentro de la Comunidad Europea y sobre su papel para eliminar las barreras comerciales no arancelarias.<sup>5</sup>

**Área Europea de Libre Comercio y Área Económica Europea (AEE).** Inglaterra, que no deseaba unirse a la Comunidad Económica Europea (CEE), concibió el Área Europea de Libre Comercio (European Free-Trade Market, EFTA) para aquellas naciones del continente que no deseaban unirse a la CEE pero querían participar en el área de libre comercio. Más tarde, Inglaterra y otras naciones pertenecientes al Área Europea de Libre Comercio se transformaron en miembros de la Comunidad Europea, en 1973. Cuando Austria, Finlandia y Suecia se integraron a la CE, en 1985 (véase ilustración 10-3), sólo quedaron en la EFTA Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza. Es probable que el Área Europea de Libre Comercio se disuelva cuando sus miembros se integren o al Área Económica Europea (AEE) o a la Unión Europea (UE).

<sup>5</sup> Para una explicación adicional sobre las instituciones de la Unión Europea visite <http://www.europa.eu.int/> (seleccione Institutions).

Debido al éxito de la Comunidad Europea y a la preocupación por quedarse fuera del mercado masivo de Europa, en 1994 cinco miembros del Área Europea de Libre Comercio eligieron unirse a los otros doce miembros de la Comunidad Europea para formar el Área Económica Europea (AEE),<sup>6</sup> un mercado unificado con libre movimiento de bienes, servicios y capital. Los países de la EFTA que se unieron a la AEE adoptaron la mayoría de las reglas de competencia de la Comunidad Europea y estuvieron de acuerdo en implantar los reglamentos de la Comunidad en relación con la ley de empresas; sin embargo, mantienen sus políticas internas de labranza. El Área Económica Europea se gobierna a través de un consejo de ministros especial, compuesto por representantes de las naciones miembros de la AEE.

#### ILUSTRACIÓN 10-4 Comparación entre la Unión Europea y el TLC

Asociación	Población (en millones)	PIB (en millones de dólares)	Importaciones <sup>τ</sup> (en millones de dólares)	Exportaciones <sup>τ</sup> (en millones de dólares)
Unión Europea*	373.5	8180	1899466	1927914
TLC	387.4	8061	1014211	852536

\*Incluye 15 países.

τ Incluye el comercio entre sus miembros.

Fuente: "Indicator of Market Size for 115 Countries", en *Crossborder Monitor*, 27 de agosto de 1997; e *International Marketing Data and Statistics 1997*. Londres: Euromonitor, 1997.

Con cerca de 400 millones de consumidores y un producto nacional bruto de 7 billones de dólares, el Área Económica Europea es el mercado de consumo más grande del mundo, eclipsa a Estados Unidos incluso después de la formación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (véase la ilustración 10-4). El Área Económica Europea es un terreno intermedio para los países que desean ser parte del mercado interno unificado de la Comunidad Europea pero que no intentan entrar directamente a la Unión Europea como miembros completos, o bien, para los que no cumplen con los requisitos para la membresía total. De los otros miembros del Área Europea de Libre Comercio, Suiza votó contra integrarse a la AEE pero ha solicitado formalmente su membresía a la Unión Europea, y Liechtenstein todavía no se integra al Área Económica Europea ni tampoco ha solicitado su admisión a la UE.<sup>7</sup> El Área Económica Europea tiene acuerdos de cooperación y libre comercio con diversos países, incluyendo a la mayoría de los que se ubican en Europa del Este.

#### Unión Europea y Tratado de Maastricht

El paso final de la marcha hacia la unión de la Comunidad Europea fue la ratificación del Tratado de Maastricht. El tratado estipula la Unión Económica Monetaria (UEM) y la Unión Europea (UE). El Tratado se refiere a todos los enlaces faltantes necesarios para lograr la verdadera unión política de Europa, incluyendo política exterior. Debido a que los procedimientos acerca de la manera en que deben tomarse las decisiones de política exterior y legislación social son demasiado complejos, fue necesaria otra ronda de negociaciones, que culminó con el Tratado de Ámsterdam. Inicialmente, existieron considerables dudas sobre la viabilidad de la Unión Europea. La cesión de todavía más soberanía de la cedida con la ratificación del Single European Act pareció una medida excesiva para muchos. Existía la preocupación de que la unión monetaria pudiera desplazar a la política monetaria de los países individuales hacia un poder central. Además de que en la medida que la Corte de Justicia ganara más poder sobre las transacciones de las empresas se perdería aún más soberanía. Sin embargo, sólo unos meses después de la ratificación del tratado, la Unión Europea se expandió para incluir a Austria, Finlandia y Suecia, todos miembros del Área Económica Europea. Noruega votó por no integrarse a la Unión Europea pero todavía permanece como miembro del Área Económica Europea. A pesar de lo anterior, aún persiste esta preocupación, incluso cuando la Unión Económica Monetaria se establece.

<sup>6</sup> Más tarde se integraron Suecia, Finlandia y Austria a los doce miembros de la Comunidad Europea y se formó la Unión Europea.

<sup>7</sup> Para detalles sobre Área Europea de Libre Comercio (EFTA) y Área Económica Europea (AEE) Visite el Sitio <http://www.efta.inforior/>.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 10-3

### Existen mitos, pero también euromitos

Los austríacos temían que la Unión Europea los forzara a comer chocolate elaborado con sangre. Por su parte, los franceses estaban preocupados porque pensaban que los planes de la Unión Europea podían incluir la prohibición de utilizar ciertos gusanos como camada debido a que dichos animalillos “sufren de estrés” al estar enganchados en el anzuelo. Los italianos se quejan acerca del sofisticado plan que impone pintar todos los taxis de color blanco. Otros temían que la Unión Europea pudiera imponer el nudismo en las playas, mientras que los alemanes se truenan los nudillos por un edicto inexistente que cambiaría el tamaño de los botes de basura. En Bruselas germinó un edicto acerca del acoso sexual que hizo que se cambiaran todas las tarjetas del día de san Valentín. Actualmente, la Unión Europea quiere deshacerse de los muy amados camiones de doble piso que circulan en Inglaterra y echarlos por la borda y clasificar las zanahorias como fruta. Además, el Parlamento Europeo considera fuera de la ley los árboles de navidad que presentan características asimétricas e impuso que los burros deben usar pañales desechables. Para el tiempo en que los reglamentos de empaque de la Unión Europea pusieron fuera de la ley la redondez de los pepinos, ya era claro que los eurócratas habían perdido la brújula.

“No existe absurdo del cual la Comunidad Europea no sea capaz”, “Todo es una locura: una mezcla de Kafka con una burocrática Alicia en el País de las Maravillas”, anunciaron los titulares de los periódicos. No obstante, lo que realmente es kafkiano es que cada una de estas historias sólo tiene una remota relación con la realidad. La Unión Europea los llama “euromitos”.

La Unión Europea en realidad no prohíbe esquiar cuando la nieve tiene menos de 20 centímetros, pero el Parlamento Europeo sí aumentó la posibilidad de imponer tal límite. Bruselas en realidad no exigió que los burros utilicen pañales desechables en las euro-playas, pero no permitirá ondear su bandera azul en aquellas que admitan animales.

Los pepinos curvos no están prohibidos: sólo se les clasifica diferente por motivos de empaque. Los lineamientos generales proponen una “máxima curvatura de diez milímetros por diez centímetros de largo”. Debido a que la justificación oficial de la Unión Europea es que “si cuentan con pepinos rectos, es posible saber cuántos caben dentro de una caja”. ¿Árboles de navidad simétricos? Una asociación de comercio y no la Unión Europea propuso algo parecido. Las zanahorias se clasifican como fruta, ya que ello permite que los portugueses continúen elaborando mermelada con ese vegetal.

Algunos mitos son totalmente sofisticados, como aquél acerca de que la Unión Europea prohíbe las botellas cuadradas de ginebra; este mito se inició como la broma tonta de abril del *Times*. Dentro de esta categoría también se encuentra la advertencia de que el envío de tarjetas no deseadas durante el día de san Valentín podría calificarse como acoso sexual, de acuerdo con las leyes de la Unión Europea: es como decir “dar un beso de lengua en la mejilla”.

La Unión Europea acusa a los ingleses por el 80 por ciento de los euromitos. Junto con la rivalidad perenne de los políticos ingleses hacia la Unión Europea, los mitos parecen ser la última forma de expresar milenios de hostilidad particularmente contra Alemania y Francia, los conductores de la unidad europea.

Por lo tanto, la Unión Europea ha contratado a hombres y mujeres maduros para que difundan que dentro de sus planes no se encuentra eliminar los vendedores callejeros de periódicos, los plátanos pequeños, los robles con troncos nudosos, las tarjetas postales para adultos ni la pizza que mida menos de 11 pulgadas de diámetro.

Fuentes: Adaptado de Dana Milbank, “Will Unified Europe Put Mules in Diapers and Ban Mini-Pizza?” en *The Wall Street Journal*, 22 de junio de 1995, p. 1, y Peter Popham y Scott Huges, “Could This Banana Be Straighter?”, en *The Independent-London*, 2 de febrero de 1996, p. 4.

**Unión Económica Monetaria (UEM).** La Unión Económica Monetaria (Economic and Monetary Union, EMU), una estipulación del Tratado de Maastricht, estableció los parámetros para la creación de una moneda común para la Unión Europea, el euro, y un calendario para su implantación.<sup>8</sup> Para el año 2002 se establecerá un banco central; se fijarán los promedios para el tipo de cambio; iniciará la circulación de los euro billetes y las euro monedas, y la endeble condición legal de los billetes y las monedas de los miembros

<sup>8</sup> “Introducing the Euro”, en *Business Europe*, 18 de junio de 1997, p. 3.

participantes se cancelará.<sup>9</sup> Para participar, los miembros deben ajustarse a límites estrictos en diversos criterios financieros y económicos, incluyendo el déficit nacional, la deuda, la inflación. Todo parece indicar que, para el tiempo en que se escribe este texto, Finlandia, Irlanda, Alemania, Francia, Bélgica, Luxemburgo y los Países Bajos serán parte de la Zona de la Unión Económica Monetaria (UEM). Inglaterra, Suecia y Dinamarca decidieron esperar hasta otro momento para participar, mientras que los otros miembros de la Unión Europea serán admitidos cuando cumplan con los criterios.<sup>10</sup>

Las predicciones acerca de los efectos del euro oscilan desde su alto costo y riesgo económico y político hasta su efecto positivo a largo plazo. Se considera uno de los acontecimientos económicos más importantes dentro de la historia europea de la posguerra que tendrá un efecto positivo a largo plazo, aunque también algunos efectos negativos en el crecimiento económico a corto plazo.<sup>11</sup> El costo del cambio hacia el euro será alto tanto para los miembros como para las empresas. Como ejemplo de los costos en los que incurrirá una empresa para la conversión a euros, Philips, la compañía multinacional con oficina matriz en Holanda, tiene trabajando a 35 grupos que involucran a casi 250 personas bajo un comité directivo de 35 administradores *senior* con el propósito de convertir todas las transacciones internas de la compañía a euros y emitir en euros el reporte anual 1999.<sup>12</sup> Todas las empresas con matriz en la Unión Europea tendrán que convertir todas sus operaciones como lo hace Philips, y las compañías que operan en la Unión Europea tendrán que convertir sus precios, billetes y otros instrumentos puesto que el euro será la moneda del “reino”.

## Tratado de Ámsterdam

El Tratado de Ámsterdam, que se concluyó en 1997, dirige algunos de los problemas que quedaron pendientes con el Tratado de Maastricht. Define las medidas prioritarias que se necesitan para que el mercado unificado entre de lleno en vigor, así como para establecer un sólido fundamento tanto para la unificación de la moneda como para extenderse hacia Europa del centro y del Este.<sup>13</sup> Los cuatro objetivos del tratado son: 1.) situar los derechos de empleo y ciudadanos en el corazón de la Unión; 2) alejar los últimos remanentes que obstaculizan la libertad de movimiento y el fortalecimiento de la seguridad; 3) proporcionar a Europa una voz más fuerte en los asuntos mundiales; y 4) hacer más eficiente la estructura institucional con la visión de agrandar la Unión Europea.<sup>14</sup>

Las reglas originales vigentes desde hace 40 años han probado ser inadecuadas para tratar los problemas que confrontan actualmente la Unión Europea. La expansión más allá de los 15 miembros actuales (la ilustración 10-1 enumera los países que solicitan membresía), la administración de la conversión al euro y la Unión Económica Monetaria (UEM) y hablar con una sola voz en relación con la política exterior que afecta directamente al continente europeo son problemas que exigen mayores acuerdos entre los miembros y, por lo tanto, más responsabilidad y autoridad a las instituciones de la Unión Europea. El tratado de Ámsterdam, que otorga mayor autoridad a las instituciones de la Unión, se diseñó para ajustarse a los cambios que resulten de la unión monetaria y de la admisión de los nuevos miembros durante la siguiente década.

---

<sup>9</sup> Este calendario puede cambiar como ha sucedido con fechas anteriores. Sin embargo, éste es el plan en este momento. Véase <http://europa.eu.interior/euro/>. Véase también Helene Cooper, “Bureaucrats Drag Their Feet on Euro”, en *The Wall Street Journal*, 3 de febrero de 1998, p. A 18.

<sup>10</sup> Samuel Brittan, “Some EMU Surprises”, en *Financial Times*, 5 de febrero de 1998, p. 18.

<sup>11</sup> Wolfgang Munchau, “Economic Impact: Predictions of Widespread Risk and Reward”, en *Financial Times Limited*, 26 de mayo de 1997, p. 6.

<sup>12</sup> “Euro Conversion to Cost a Fortune”, en *The Associated Press*, 22 de octubre de 1997.

<sup>13</sup> “One More Heave”, en *Business Europe*, 7 de mayo de 1997, p. 1.

<sup>14</sup> Se pueden encontrar detalles en “The Four Major Objectives of the New Treaty for Europe”, en el sitio <http://europa.eu.int/> (seleccione Abc). Puede encontrar un borrador completo del tratado en el sitio <http://ue.eu.interior/Amsterdam/en/treaty/main.htm>.

---

## CAPÍTULO 12. CREACIÓN DE PRODUCTOS PARA CONSUMIDORES EN MERCADOS GLOBALES

### Perfil del capítulo

Perspectiva global: Snapple simplemente no acierta: los productos estadounidenses no le van bien al consumidor japonés

Mercados globales y desarrollo del producto

Productos de calidad

Productos y cultura

Requisitos físicos u obligatorios y adaptación

Alternativas de producto

Selección de productos para su adaptación

Análisis de componentes del producto

Marketing ecológico y desarrollo de productos

Marketing global de servicio al consumidor

### Objetivos de aprendizaje

Lo que usted aprenderá del capítulo 12

- La importancia de ofrecer un producto apropiado para el mercado meta
- La dicotomía actual entre productos estandarizados y diferenciados en el marketing internacional
- La relación entre la aceptación de productos y el mercado al que van a ser introducidos
- La importancia de la calidad y cómo se define ésta
- El efecto del origen de producto en su imagen
- Requisitos físicos, obligatorios y culturales para la evaluación de productos
- La necesidad de considerar todas las características de un producto para superar o modificar la resistencia a su adaptación
- La creciente importancia de la calidad en el marketing global

### **Snapple simplemente no acierta: los productos estadounidenses no le van bien al consumidor japonés**

Como reza el viejo dicho “no hay nada nuevo bajo el sol”. Al principio, Snapple Beverage Corp. obtuvo mucho éxito en Estados Unidos con sus bebidas de sabores exóticos y estilo *new age*, apoyada por un minúsculo presupuesto de marketing que estaba enfocado en la fidelidad del consumidor hacia la marca. Los sabores de Snapple como kiwi-fresa atrajeron a los estadounidenses que estaban cambiando hacia bebidas más naturales. La compañía fue lo suficientemente exitosa para que Quaker Oats Company la comprara por 1.7 mil millones de dólares. Sin embargo, dos años y medio más tarde la compañía se revendió a sus primeros propietarios por 33 millones de dólares. ¿Qué paso durante los escasos años en que la compañía fue propiedad de Quaker? Snapple perdió cuota de mercado a gran velocidad cuando Quaker Oats reestructuró su distribución y unió a Snapple con Gatorade. La compañía acertadamente tomó la decisión de operar globalmente al introducir el producto en Europa y Asia, pero en menos de dos años renunció a la marca; los consumidores quedaron decepcionados.

Snapple parecía lo más adecuado para Japón, donde los consumidores presentaban un creciente gusto por las bebidas no alcohólicas y tés naturales. El mercado de té listo para beber (LPB) constituye el segmento de mercado de bebidas de mayor crecimiento en Japón. Los tés LPB han aumentado hasta acumular 22 por ciento de participación en el de bebidas no alcohólicas de Japón. Los estudios de las tendencias de consumo indicaban asimismo una demanda subyacente de bebidas bajas en calorías y de sabores naturales. En respuesta a tales gustos cambiantes entre los consumidores, los fabricantes de bebidas de té comenzaron a producir bebidas de tipo saludable, cómodas y con sabores de alta calidad.

La mayoría de las bebidas de tés vienen presentadas en lata, un envase más apropiado para el canal

de máquinas expendedoras, ya que aproximadamente 60 por ciento de las ventas de bebidas en lata se llevan a cabo mediante este tipo de máquinas. Dichos aparatos están muy perfeccionados y facilitan bebidas calientes, frías o ambas, por lo que cubren todo el espectro de tipos de té presentes en el mercado, ya sea té helado o caliente. Por otro lado, un reducido pero creciente número de bebidas de té se venden en envases de cartón, mientras que hasta la fecha la cantidad de tés envasados en botella de cristal ha sido muy limitada. A pesar de esto, las dos marcas de mayor venta en la nueva categoría de bebidas de té de frutas –Snapple y Nestea– fueron lanzadas en botellas de cristal grandes de 473 ml.

El mercado existente entonces no sólo parecía adecuado para bebidas del tipo de Snapple, sino que además Quaker penetró en él con un poderoso aliado al conseguir un acuerdo para que sus bebidas fueran distribuidas por 7-Eleven Japan Co., el mayor minorista agroalimentario de Japón y con más de 6400 establecimientos con franquicia. Al principio las ventas fueron magníficas, pero muy pronto empezaron a descender. El representante de Snapple, el señor Takeda, sondeó a los minoristas y compradores y propuso un diagnóstico: la original forma de la botella de Snapple y su distintiva imagen americana, que en un principio atrajeron a millones de compradores curiosos, no eran suficientes para convertir a estos compradores en consumidores asiduos. Un ejemplo de los comentarios era: “Snapple tiene un dulzor azucarado y pegajoso que no me gusta” o “El té helado de Snapple tiene un aspecto turbio con demasiados sedimentos flotando”.

El señor Takeda instó a Quaker a modificar rápidamente sus sabores, a reducir el dulzor y filtrar y desechar los posos de la bebida, así como a gastar más en promocionar el nombre de Snapple. De hecho, Quaker sólo había gastado unos 200 millones de yenes (1.86 millones de dólares), en su mayor parte en un anuncio publicitario en televisión a altas horas de la noche. Esto era “insuficiente”, en palabras del señor Takeda, especialmente en un país donde las compañías habitualmente gastan mil millones de yenes al promocionar una nueva bebida. El exiguo gasto de Quaker en el anuncio publicitario de la marca, supuestamente inferior a los dos millones de dólares, era por demás inadecuado en un mercado en que la alimentación, bebidas y tabaco son el capítulo de mayor gasto publicitario, con un total de 7.2 mil millones de yenes en 1995, según Dentsu. “La forma en que se condujo el lanzamiento de Snapple era muy característica de la imagen típica de la poca visión de la compañía estadounidense que sólo está preocupada por los resultados a corto plazo.”

7-Eleven suspendió los pedidos de Snapple la primavera pasada, al caer sus ventas por debajo de las diez botellas por semana en vez de las cincuenta que se habían alcanzado al principio: “no podemos tolerar ni durante dos días productos de venta lenta”. Los propietarios de comercios minoristas son implacables en Japón, y en cuanto observan el menor indicio de disminución de interés de los consumidores en un producto dejan de solicitarlo. Estos propietarios pueden elegir entre el millar de bebidas no alcohólicas nuevas que son lanzadas anualmente en Japón por compañías nacionales y extranjeras, por lo que pueden permitirse el lujo de desatender rápidamente cualquier producto. Éste fue exactamente el caso de Snapple en establecimientos de todo Japón.

Con ventas superiores a las grandes cadenas de supermercados en el sector agroalimentario, las tiendas de conveniencia son una fuerza importante en Japón, de modo que un fracaso en este segmento del mercado de la distribución puede ser irremediable, sin esperanza alguna de recuperación. Algunos comentarios fueron. “Nuestros clientes rechazaron claramente Snapple” o “No se podrá ver más a Snapple en nuestras tiendas... y probablemente tampoco en ningún otro lugar”.

Mientras lee el capítulo observe qué lecciones se pueden aprender del ejemplo de Snapple en los campos de la distribución, publicidad, diferencias culturales, fracaso en adaptación del producto, conocimiento del mercado propio, formas de entrada. Un socio japonés podría haber sido útil. ¿O fue simplemente un deficiente marketing por parte de la compañía, que no contaba con una gran experiencia en marketing internacional? Tal vez quiera visitar el sitio de Internet de Quaker Oats (<http://www.quakeroats.com>). ¿Cuánta experiencia internacional tiene Quaker? Quizás fue simplemente una moda pasajera en Estados Unidos, y se puede pensar que el producto habría fracasado de igual forma si los propietarios iniciales no lo hubieran vendido a Quaker. Investigue si Snapple tuvo éxito de nuevo al revenderse a sus propietarios iniciales, visite el sitio de Internet de Snapple (<http://www.snapple.com>).

Fuentes: Adaptado de Helen Deal, “Quirky Snapple Fails to Make a Splash in Asia”, en *Advertising Age*, 10 de junio de 1996, p. 130; “Snapple in Japan”, en *Dow Jones New Service Wall Street Journal Stories*, 15 de abril de 1996; “Snapple: A US Success Story That Has Failed to Translate”, en *Marketing*, 12 de septiembre de 1996, p. 21; Norihiko Shirouzu, “Snapple in Japan: How a Splash Dried Up”, en *The Wall Street Journal*, 15 de abril de 1996, p. B 1; “Ready to Drink Teas in Japan”, en *Gorman's New Product News*, 12 de junio de 1996, p. 10, Laura Tyson, “Tres Chic in Taiwan”, en *Financial Times London*, 16 de diciembre de 1996, p.14, y Kim Walker, “They Watch, but Do They Buy”, en *The American Chamber of Commerce in Japan Journal*, 1 de junio de 1997.

Nunca las oportunidades y desafíos para los proveedores internacionales de bienes de consumo han sido mayores o más diversos que ahora. Nuevos consumidores están apareciendo en los mercados emergentes de Europa Oriental, la Comunidad de Estados Independientes, China y otros países asiáticos, India, América Latina... en pocas palabras, a escala global. Aunque hoy en día algunos de estos mercados emergentes cuentan con un poder adquisitivo reducido, prometen ser en el futuro mercados grandes. Las oportunidades y desafíos también abundan en los mercados más maduros del mundo industrializado en la medida en que los gustos de los consumidores se han vuelto más sofisticados y complejos, así como con el aumento del poder adquisitivo que ha proporcionado a estos consumidores los medios de satisfacer nuevas demandas. Un tema clave ahora y en el futuro en la dirección de marketing internacional es la globalización de mercados, con su impacto en, las estrategias de la empresa y sobre la mezcla de marketing.

De la misma forma, nunca la pregunta “¿Qué productos debemos vender?”, ha sido más decisiva que hoy en día. Para aquellas compañías que están orientadas al mercado interno, la respuesta es generalmente “Cualquier cosa que estemos vendiendo en el mercado nacional”. Sin embargo, las compañías con una orientación de mercado multinacional desarrollan productos diferentes para ajustarse a la singularidad de cada mercado nacional; mientras, la compañía global ignora fronteras y busca afinidades entre las necesidades presentes en los mercados nacionales para responder con un producto global.

Estas tres estrategias son apropiadas en ciertos lugares pero, debido a la enorme diversidad de los mercados globales, la estrategia adecuada para un mercado específico viene determinada por los recursos de la compañía, el producto y el mercado designado. Por consiguiente cada mercado nacional deberá examinarse de forma detallada, o la compañía enfrentará riesgos de productos deficientemente concebidos por un esfuerzo de marketing inconveniente.

La tendencia para las empresas más grandes va en el sentido de adoptar una orientación y estrategia globales. Sin embargo, la adaptación del producto es una tarea tan importante en el marketing de empresas menores como en el de las compañías globales. Conforme la competencia en los mercados internacionales se intensifica y las preferencias de mercado se dirigen hacia la globalización, vender fuera lo que se produce para el mercado nacional de la misma manera que en el mercado de origen, está resultando cada vez menos eficaz. Algunos productos no pueden venderse en absoluto en mercados extranjeros sin modificaciones; otros pueden venderse como son pero su aceptación se refuerza en gran medida cuando se diseñan específicamente para las necesidades del mercado objetivo. En competencia, la meta de cualquier empresa comercializadora debe ser ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades y deseos de un mercado a un precio económico. Para algunos grupos de categorías de productos y algunos mercados internos, esto significa crear productos diferenciados para cada mercado. En cambio, otros grupos de productos y segmentos de mercado nacionales funcionan muy competitivamente con un producto global o regularizado, aunque para ambos un producto de calidad es esencial.

Este capítulo explora algunos de los problemas fundamentales que enfrenta una empresa internacional al planear y desarrollar productos de consumo para los mercados globales. Las preguntas sobre la planeación y desarrollo de producto van desde lo más obvio (qué producto debe venderse) a lo más complejo: cuándo, cómo y si deben adaptarse productos para diferentes mercados.

### ***Mercados globales y desarrollo del producto***

Existe un debate que a menudo se renueva sobre la planeación y desarrollo de productos y se centra en la controversia entre productos globales o estandarizados, comercializados mundialmente y productos diferenciados, adaptados o incluso rediseñados para, cada mercado culturalmente único. Una posición extrema es la defendida por aquellos con gran producción y orientación unidad-costos que abogan por una estandarización global, mientras en el otro extremo están, quizás más sensibles a los temas culturales, aquellos que proponen un producto diferente para cada mercado.

Por debajo de tales argumentos ofrecidos por los defensores de productos estandarizados se encuentra la premisa de que las comunicaciones globales y otras fuerzas socializadoras mundiales han creado una homogeneización de gustos, necesidades y valores en un importante sector de la población sin distinción de culturas. Este hecho ha originado un gran mercado global cuyas necesidades son similares y exige los mismos productos a precios razonables y de óptima calidad y fiabilidad.

Un estudio cuyos resultados apoyan estos argumentos halló que los productos requerían de pocas modificaciones cuando se destinaban a los mercados urbanos en países en desarrollo o a los mercados urbanos de países desarrollados. “Los productos modernos normalmente encajan en los estilos de vida de los consumidores urbanos dondequiera que éstos se encuentren”, y así los jóvenes profesionales urbanos en Londres tienen más en común con sus coetáneos en Singapur que con las familias de clase media de los

suburbios de Londres.<sup>1</sup> Otros estudios identifican una afinidad de preferencias entre los segmentos de población de los diferentes países. Las familias de Nueva York necesitan los mismos lavaplatos que las familias de París, y las lavadoras registran demandas similares entre las familias de Roma y las de Toledo.

Los defensores de la estandarización, aunque reconocen algunas variaciones culturales, creen que el precio, calidad y fiabilidad contrapesan cualquier ventaja diferencial que pueda tener un producto culturalmente adaptado. La estandarización del producto conduce a economías de escala y otros ahorros que permiten la existencia de utilidades a precios que hacen atractivo el producto en el mercado global. Las ventajas de la estandarización son existencia de economías de escala, mejor planificación, control más eficiente y mejor uso del personal directivo creativo. Dicha estandarización puede asimismo producir importantes ahorros en costos, pero tan sólo tiene sentido cuando existe una demanda adecuada para el producto estandarizado.

Aquellos que sostienen el punto de vista contrario destacan que la importante variación cultural entre países da lugar a una necesidad de productos diferenciados que reflejen la singularidad de las normas culturales y patrones de uso de los productos. Por ejemplo, Electrolux, el fabricante de electrodomésticos, describe el mercado del refrigerador entre los diversos países europeos como nada homogéneo. Los europeos del norte quieren refrigeradores grandes porque sólo van de compras una vez a la semana al supermercado; mientras los europeos meridionales prefieren refrigeradores pequeños porque se abastecen casi a diario en los mercados al aire libre. A los europeos del norte les gusta colocar sus congeladores abajo, a ras de suelo, al tiempo que los meridionales prefieren colocarlos en alto. Y los británicos, que consumen enormes cantidades de comidas congeladas, insisten en refrigeradores con al menos 60 por ciento del espacio para el congelador. Para complicar aún más las cosas, más de cien fabricantes de electrodomésticos compiten en este mercado. Electrolux produce 120 planes básicos con 1500 variaciones para ser competitivo. Es posible hacer una comparación entre tales diferencias y el relativamente homogéneo mercado de Estados Unidos, donde la mayoría de los refrigeradores están estandarizados, llevan sus congeladores en la parte superior del aparato y sólo existen en un número reducido de tamaños. Además, 80 por ciento de los refrigeradores son suministrados sólo a través de cuatro empresas. ¿Puede estandarizar Electrolux su línea de refrigeradores para el mercado europeo? No lo cree así la dirección, por lo menos mientras el mercado conserve las características que presenta actualmente.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 12-1

### Los Muppets se vuelven globales

“Una de las cosas interesantes sobre los Muppets y nuestro trabajo es que cruzan barreras culturales... nos conocen en todo el mundo” “

No es una afirmación sin sentido. “El Show de los Muppets” es realmente un producto mundial, ya que se ve en las pantallas de más de cien países, doblado a quince idiomas diferentes. Las tres películas de los Muppets realizadas hasta ahora han sido distribuidas en más de sesenta países. Por su parte, la serie “Fraggle Rock” llegó a 96 países en trece diferentes lenguas. El personaje de la Gallina Caponata, creado por Jim Hensen, se adaptó perfectamente a los diversos ámbitos culturales de todo el mundo. En los países árabes Caponata se convirtió en un camello, mientras que en América Latina era un gran loro, en Filipinas una tortuga y en Alemania un gran oso color café.

En China, Da Niao (literalmente “gran pájaro” en mandarín) debutó en 1998. El programa no era producido en Estados Unidos y doblado a las lenguas locales, sino que fue especialmente creado para China por varias compañías productoras chinas, con una estructura adaptada a un conjunto de temas chino concebido a su vez por chinos. Por ejemplo, en vez de enseñar el alfabeto, “Zhima” (Plaza Sésamo en chino) enseña a los chinos los ideogramas y caracteres de su propia lengua. El argumento del programa se centró tanto en la población rural china como en la urbana, con una combinación de la China moderna y sus tiendas de conveniencia junto a la China antigua de tiendas tradicionales de tallarines. Asimismo se crearon dos nuevas marionetas exclusivamente para Zhima, un cerdo llamado Hu Hu Xhu o Cerdo Roncador, y una chica monstruo roja llamada Xiao Meizi o Ciruela Roja.

Existe incluso un programa de Plaza Sésamo patrocinado conjuntamente por Israel y Palestina. Como en la vida real, cada país cuenta con su propio escenario: el israelí está formado por una costera con una heladería y al fondo una vista del mar Mediterráneo, mientras que en el escenario palestino hay un pozo de agua, una dulcería árabe y un telón con un horizonte de colinas típicas de Cisjordania y olivos. En el

<sup>1</sup> John Willam, “No Secret Formula behind Ruling Brands”, en *The Financial Post*, 21 de octubre de 1997, p.66.

programa se utilizan las dos lenguas, similares por ser semíticas, y así Beto hace una pregunta en hebreo y Quique la responde en árabe, para ello los productores utilizan un corpus de 3 000 palabras que son parecidas en las dos lenguas. Sin embargo, aunque cada grupo de personajes visita la calle del otro grupo, no existe ningún sitio compartido por ambos, por lo que se intentó crear un tercer escenario que estaría constituido por un parque en el que tanto los residentes palestinos como israelíes se pudieran encontrar y jugar. Los israelíes deseaban estudiar la idea, pero los palestinos querían saber exactamente a quién pertenecía el parque, e incluso colocar una señal que indicara la frontera entre Israel y Palestina, a lo que los israelíes se negaron. Como resultado, no hay ningún lugar compartido por ambas comunidades en el programa.

Fuentes: Adaptado de Lily Tung, "How to Get to (China's) Sesame Street", en *The Wall Street Journal Interactive Edition*, 20 de agosto de 1997; Amy Dockser Marcus, "Ernie Uses Hebrew, Bert Speaks Arabic; Moses, He's a Grouch", en *The Wall Street Journal*, 5 de junio de 1997, p. A1.

El dilema entre estos dos extremos no puede resolverse con una simple decisión de tipo alternativo "uno u otro", ya que probablemente la posición más prudente está en algún punto intermedio entre ambos. La mayoría de los técnicos de marketing más avezados están de acuerdo en que hay segmentos definibles entre los diferentes mercados nacionales con alguna afinidad de preferencias de productos, y en que se puede lograr una eficiencia considerable a través de regularizaciones, pero también reconocen que puede haber diferencias culturales que continúan siendo importantes. El problema trascendental no es adaptar o estandarizar, sino hasta qué punto la adaptación es necesaria y en qué grado un producto puede estandarizarse.

La mayoría de los productos están en alguna medida adaptados, incluso aquellos que tradicionalmente son considerados símbolos de la estandarización. Por ejemplo, aunque la mayor parte de los productos de McDonald's están estandarizados a escala mundial, la compañía incluye hamburguesas vegetarianas y de cordero en sus establecimientos de la India, para así reflejar las restricciones dietéticas y religiosas existentes, así como cerveza y vino en los restaurantes europeos. También Campbell's vende numerosos sabores de sopas estandarizadas mundialmente, pero se adapta a las preferencias de gustos chinas con sopas de puerco, higos y dátiles, o con crema de chile poblano para México. Pepsi-Cola reformuló su refresco de dieta para que fuera más dulce y almibarado, y también cambió su nombre de Diet Pepsi a Pepsi Max para llamar la atención en los mercados internacionales donde a menudo se desdeña la idea de dieta y se prefiere un sabor más dulce.

Esto no excluye un acercamiento estandarizado incluso si se necesitan diferentes productos para satisfacer las necesidades locales, como en el caso de Electrolux. Un producto completamente estandarizado puede no ser adecuado, pero se pueden alcanzar grados de eficiencia mayores si se estandarizan ciertos aspectos de ese producto. Whirlpool hizo frente a este problema al adquirir el departamento de electrodomésticos del fabricante europeo N. Y Philips, cuyo acercamiento al mercado europeo era fabricar un producto diferente para cada mercado interno. Whirlpool descubrió que las fábricas alemanas de Philips producían lavadoras con muchas posibilidades de lavado que se vendían a precios bastante altos, mientras que las fábricas italianas producían máquinas que funcionaban a menor velocidad en r.p.m. (revoluciones por minuto) pero más económicas. Cada fábrica funcionaba de forma independiente de las demás y producía artículos diseñados para sus respectivos mercados. Como resultado de esto, las lavadoras alemanas e italianas eran tan diferentes que se decía que no tenían ni un tornillo en común, aunque en realidad sus partes internas eran muy similares. Electrolux comenzó inmediatamente a tomar medidas para estandarizar y simplificar tanto las lavadoras alemanas como las italianas reduciendo el número de piezas y usando el mayor número posible de partes comunes. De esta forma se desarrollaron nuevos productos de manera que se asegurara la existencia de una amplia gama de modelos fabricados a partir de una plataforma estandarizada común. El mismo acercamiento se tomó en otras líneas de productos, como las secadoras de ropa,<sup>2</sup> y aunque no se pudo llevar a cabo una estandarización completa, la estandarización de las plataformas (que son los productos esenciales) y la adaptación de otras características para hacer frente a las preferencias particulares conllevaron un aumento de la eficiencia.

Al mismo tiempo que las compañías adquieren mayor experiencia respecto a idea de los mercados globales, es muy posible que el acercamiento para penetrar en estos mercados sea el de estandarizar cuando haya posibilidad de adaptar los aspectos necesarios. Actualmente las empresas ya están utilizando este enfoque de desarrollo de productos que permita esta flexibilidad, a fin de beneficiarse de la estandarización en la medida de lo posible y al mismo tiempo satisfacer las diferencias culturales locales.

<sup>2</sup> "Did Whirlpool Spin Too Far Too Fast?", en *Business Week*, 24 de junio de 1996, p. 134.

Para ello la idea es desarrollar una plataforma básica que contenga la tecnología esencial y a partir de ella variaciones de base. Un ejemplo sería Sony, que utilizó este procedimiento en su Walkman, cuya plataforma básica proporciona a Sony la flexibilidad de ajustar rápidamente la producción para encarar transformaciones en las preferencias del mercado. Un ejercicio interesante consistiría en especular sobre las posibilidades de usar este acercamiento en el caso de la estandarización de los refrigeradores mencionados anteriormente.

Existen compañías que están estableciendo centros de investigación y desarrollo en ciertas regiones con el fin de identificar las tendencias más importantes de producto que puedan incorporar a sus líneas de producción, avanzando así aún más en el esfuerzo para asegurar que los productos satisfacen las necesidades de los mercados locales y a la vez conservan las máximas utilidades posibles de la globalización. Por ejemplo, Unilever, cuenta con varios centros en las diferentes regiones asiáticas donde los investigadores desarrollan variaciones locales de helado, champú, té, detergentes y cosméticos. Sin embargo, los beneficios de tales investigaciones no se limitan a los mercados asiáticos, ya que muchos de los productos así obtenidos se comercializan a escala global. Un caso arquetípico es el limpiador de suelos Vim, al que los investigadores de Unilever añadieron una cierta cantidad de repelente para insectos con el fin de hacer frente a la gran cantidad de insectos terrestres que invaden a menudo los hogares tropicales asiáticos. La marca, con su nueva fórmula incorporada, funcionó tan bien en Asia que Unilever la va a lanzar en todos los lugares donde también hay una gran presencia de insectos.<sup>3</sup> Nestlé también posee centros parecidos en los que se identifican las categorías fundamentales para innovar; son estos centros los que adaptan el producto a los gustos particulares en equipos nacionales cuando se desarrolla una nueva creación. Un ejemplo ilustrativo de esto fue cuando una unidad identificó a los alimentos saludables como categoría clave y desarrolló un yogurt cuyo contenido incluía bacterias activas que ayudan a mantener las defensas naturales del cuerpo. Después de desarrollar el concepto del producto, se proporciona el propio producto a todas las unidades para su adaptación a los gustos locales.<sup>4</sup>

Se puede concluir que tanto la estandarización como la adaptación no son una solución en sí mismas. La práctica empresarial realista exige que las compañías siempre se esfuerzen en conseguir una uniformidad en su mezcla de marketing, cuando y donde sea posible, y también reconozcan que las diferencias culturales pueden requerir cierta adaptación si se pretende que el producto sea competitivo. Más adelante en este mismo capítulo se considerará las diferentes formas de examinar los productos para determinar el grado de adaptación necesaria.

### *Marcas Globales*

Los productos globales están íntimamente ligados a las marcas globales. Una marca global se define como el uso a escala mundial de un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los anteriores cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de los productos de sus competidores. De forma muy similar a la experiencia con los productos globales, no hay una respuesta simple a la pregunta de si se deben establecer marcas globales. Sin embargo, nadie discute la importancia de una marca de renombre.

Una marca exitosa es el recurso más valioso de una compañía. Una marca de renombre implica años de publicidad, buena voluntad, evaluación de la calidad, experiencia de producto y los demás beneficios que el mercado asocia a un producto; la imagen de marca se sitúa entre lo más importante de la identidad y estrategia empresariales. Los consumidores de todo el mundo responden favorablemente a las imágenes, metáforas y mitos que les ayudan a definir sus identidades personales y nacionales en un contexto global de cultura mundial y beneficios de producto, por lo que las marcas globales desempeñan un papel muy importante en este proceso.<sup>5</sup> Es indiscutible el valor de Kodak, Sony, Coca-Cola, McDonald's, Toyota o Marlboro,<sup>6</sup> y por ejemplo una estimación del valor de Coca-Cola, la marca de mayor valor en el mundo, lo sitúa por encima de los 35 mil millones de dólares. Incluso alguna autoridad en la materia ha especulado que

---

<sup>3</sup> Para Warner, "Unilever Turns to Local Flavor to Lure Asia's Missing Market", en *The Wall Street Journal Interactive Edition*, 10 de octubre de 1997. Véase también <http://www.wsj.com>.

<sup>4</sup> "New Products", en *Business Europe*, 12 de febrero de 1997, p. 9.

<sup>5</sup> Jeanne Binstock van Rij, "Trends, Symbols, and Brand Power in Global Market. The Business Anthropology Approach", en *Strategy & Leadership*, 21 de noviembre de 1996, p. 18.

<sup>6</sup> Un interesante estudio para medir el valor de una marca conocida es el de David A. Aaker, "Measuring Brand Equity across Products and Markets", en *California Management Review*, marzo de 1996, p. 102.

las marcas son tan valiosas que las compañías deberán adjuntar en un futuro próximo, un anexo de “declaración de valor” a sus hojas de balance para incluir valores intangibles como los de sus marcas.<sup>7</sup>

Por supuesto, las compañías que poseen tales marcas procuran usarlas globalmente. Una marca global puede ser utilizada con éxito incluso en productos que deben adaptarse a las condiciones particulares de los mercados locales. Heinz, por ejemplo, elabora un gran número de productos para satisfacer gustos locales, productos que se comercializan bajo la marca Heinz en todo el mundo y de los cuales muchos están adaptados a esos gustos locales. En el Reino Unido, por ejemplo, Heinz Baked Beans Pizza (disponible con queso o con salchicha) obtuvo un impacto extraordinario al venderse más de 2.5 millones de unidades sólo en los primeros seis meses después de su lanzamiento. La marca Heinz de frijoles fritos es uno de los productos más populares del mercado británico, ya que el consumidor medio adquiere una media de dieciséis latas al año, y las ventas totales de frijoles fritos alcanzan una cifra de 1.5 mil millones anuales. La compañía considera que es improbable que los consumidores de otros países se apresuren a ir a las tiendas a comprar pizzas con frijoles, pero la idea podría favorecer la creación de productos más adecuados a otras culturas y mercados.<sup>8</sup>

Una marca global proporciona una imagen mundial uniforme a la compañía que la posee, y esta imagen mejora la eficiencia y los ahorros en costos cuando se lanzan otros productos asociados a la marca de renombre, aunque esta opinión de que lo mejor es utilizar un acercamiento único global no es compartida por todas las compañías. Además de compañías como Kodak, Coca-Cola, Caterpillar y Levi's que utilizan las mismas marcas en todo el mundo, otras multinacionales como Nestlé, Mars, Procter & Gamble<sup>9</sup> y Gillette promocionan algunas marcas internacionalmente y otras específicas de algunos países. No todas las compañías que se han enfrentado al dilema de si globalizar o no sus marcas han tomado el mismo camino.

Las compañías que ya cuentan con una marca exitosa de renombre específica de un ámbito nacional deben equilibrar los beneficios de una marca global con el riesgo de perder los beneficios de una marca ya establecida. El costo de establecer para la marca global el mismo nivel de preferencia de marca y la cuota de mercado que tenía la marca local original puede ser compensado por los ahorros de costos y beneficios a largo plazo de tener un solo nombre de marca a nivel mundial. En aquellos mercados en que la marca global no es conocida, muchas compañías compran marcas locales de productos que los consumidores demandan para después renovarlas, rediseñar sus empaques y finalmente relanzarlas con una imagen completamente nueva.<sup>10</sup> Cuando Unilever adquirió en Hungría una marca local de detergente para lavadoras, Biopan, que contaba ya con una participación de 9 por ciento, esta participación se elevó a 25 por ciento del mercado tras reformar y relanzar el producto.<sup>11</sup>

Otro ejemplo sería el de Mars, una compañía estadounidense que manufactura, entre otros productos, dulces y comida para mascotas. Mars adoptó una estrategia global para incluir a todos sus productos bajo una sola marca, incluso en aquellos países en que sus marcas locales eran muy fuertes. Fue el caso del Reino Unido, el mayor mercado europeo de dulces y golosinas, donde para globalizar sus dos marcas más importantes (M&Ms y Snickers), Mars decidió devolverles sus nombres originales estadounidenses.<sup>12</sup> Anteriormente, la marca correspondiente de M&Ms era Treets y la de Snickers era Marathon (la palabra inglesa Snickers podía dar lugar a burlas por ser muy similar a “knickers”, la palabra británica para los calzoncillos femeninos). La división de comida para mascotas adaptó las marcas Whiskas en vez de Sheba para la comida para gatos y Pedigree en vez de Kalkan para la de perros, imponiendo así sus marcas globales a las locales. Mars creó también un sitio en Internet para comida de mascotas con el fin de apoyar a esta división que tiene una cifra de negocios superior a los cuatro mil millones de dólares anuales. Este sitio, cuya dirección es <http://www.petcal.com>, funciona como una infraestructura global que puede ser adaptada localmente por cualquier filial de Pedigree Petfoods en todo el mundo, y así las divisiones de Pedigree pueden adaptar a los mercados locales la lengua y la información de la página cuando se tratan temas locales como veterinarios o encuentros de dueños de gatos.<sup>13</sup>

<sup>7</sup> “Buying Power, Global Brands of the Future Will Speak to Millions Worldwide in a Voice They Understand as Their Own”, en *Business Age*, enero de 1996, p. 34.

<sup>8</sup> Baked Beans Pizza Wins Races in-Where Else?-the U.K.”, en *Ad Age International*, febrero de 1997, p. 14.

<sup>9</sup> Robert L. Wehling, “Even at P&G, Only 3 Brands Make Truly Global Grade So Far”, en *Ad Age International*, enero de 1998, p. 8.

<sup>10</sup> “Asia Offers Brand Opportunities for Western Food Manufacturers”, en *Brand Strategy*, 22 de agosto de 1997, p.28.

<sup>11</sup> Normandy Madden and Sheryl Lee, “Brands of Past Embraced in Former Eastern Bloc”, en *Ad Age International*, mayo de 1997, p. 120.

<sup>12</sup> “Developing Uniform Brands”, en *Business Europe*, 26 de marzo de 1997, p. 9.

<sup>13</sup> Juliana Koranteng, “Behind the Strategy: Syzygy’s Success Falls into Orchestrated Order: CEO Hunt Sells Web Sites for Marketing While Preaching Online Gospel”, en *Ad Age International*, julio de 1997, p. 128.

## Marcas nacionales

La compañía Nestlé, sin embargo, tomó una estrategia diferente al contar en su línea de productos con una gran variedad de marcas globales y nacionales específicas de cada país. El propio nombre Nestlé se promociona internacionalmente, pero su estrategia de expansión de la marca global tiene un doble filo: de un lado, en algunos mercados la compañía adquiere marcas nacionales bien establecidas cuando ello es posible, apoyando sus puntos fuertes, y es así como Nestlé posee más de 7 000 marcas nacionales en su conjunto de marcas.<sup>14</sup> Por otro lado, hay mercados en donde no hay marcas suficientemente grandes para que Nestlé adquiera, y en estos mercados la compañía utiliza marcas globales.<sup>15</sup> De este modo se dice que Nestlé prefiere que sus marcas sean nacionales, su personal regional y su tecnología global, a pesar de que la compañía cuenta con algunas de las más renombradas marcas internacionales, como Nescafé.

Otra compañía que sigue una estrategia similar de marcas nacionales y globales en su mezcla de marketing es Unilever. Su estrategia en Polonia fue introducir su marca de detergente Omo, que se vende también en muchos otros países, pero a la vez comprar una marca local, Pollena 2000. Aunque Omo de Unilever y Ariel de Procter & Gamble, otra marca competidora, realizaron una enérgica incursión en el mercado polaco, un año más tarde la renovada Pollena 2000 registraba la mayor participación de mercado. Unilever explicó este fenómeno como proveniente de la suspicacia de los consumidores de Europa Oriental hacia las nuevas marcas, ya que prefieren marcas que sean accesibles y que estén adaptadas a sus propios gustos y valores. El éxito de Pollena 2000 se debe no sólo a su bajo costo, sino también a que está en sintonía con los valores locales.

Las multinacionales están también obligadas a tener en cuenta las olas de orgullo nacionalista que sacuden a algunos países de vez en cuando y sus posibles impactos en las marcas.<sup>16</sup> En la India, por ejemplo, Unilever juzga de extrema importancia el que sus marcas (el detergente Surf, los jabones Lux y Lifebuoy) sean consideradas como nacionales. En conclusión puede decirse que, como en el caso de los productos, la respuesta a la pregunta de cuándo globalizar una marca es: depende de lo que dicte el mercado, es decir, usar marcas globales cuando sea posible y nacionales cuando sea necesario.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 12-2

### ¿Crema o sopa de serpiente? ¿Se podría vender!

Tal vez el producto más difícil de vender en mercados internacionales sea la comida preparada, y así no es tan universal o fácilmente introducida en los mercados como otros productos tales como el jabón, cigarrillos o refrescos. Esto es debido a que intervienen gustos regionales y por lo tanto, los sabores de las comidas no siempre pueden traspasar fronteras fácilmente.

Campbell's descubrió por ejemplo que los italianos, como podría esperarse, tiemblan ante la posibilidad de comer pasta en lata, así que los espaguetis francoamericanos SpaghettiOs no se comercializan en Italia. El polaco medio ingiere cinco platos de sopa a la semana, tres veces más que su correspondiente estadounidense, pero 98 por ciento de las sopas en Polonia son hechas en casa, así que el gran competidor de la sopa ya preparada son las amas de casa. Para evitar este problema Campbell's lleva a cabo en Polonia una publicidad dirigida a las madres trabajadoras que buscan una mayor comodidad, lo que podría funcionar óptimamente, aunque la compañía reconoce que no puede simplemente poner al consumidor ante una lata de sopa y esperar que reemplace a su mamá. Para alentar a los consumidores a comprar sopa de lata sin problemas, Campbell's la manufactura como una sopa básica de carne o pollo a la que el consumidor puede añadir carne, verduras y especias, para a continuación lanzar sopas más sofisticadas creadas especialmente para satisfacer los diferentes gustos regionales.

La compañía lleva a cabo sondeos para evaluar el gusto de los consumidores en todo el mundo. Todos los días de la semana una docena de consumidores suben en elevador al 19º piso de la Cornwall House, un edificio que alberga la cocina de Campbell's Soup Co. en Hong Kong, dispuestos a ayudar a encontrar los sabores adecuados para los dos mil millones de personas que componen el mercado asiático. Estos consumidores son elegidos especialmente para reflejar exactamente la composición por edades de la

<sup>14</sup> Bill Britt, "For Multinationals, Value Lies in Eyes of Local Consumers", en *Ad Age International*, mayo de 1997, p.118.

<sup>15</sup> John Willman, "No Secret Formula behind Ruling Brands", en *The Financial Post*, 21 de octubre de 1997, p.66.

<sup>16</sup> Sorab Mistry, "To Succeed In India, Marketers Must Look beyond the Numbers", en *Ad Age International*, octubre de 1997, p. 16.

población, y se ordenan en grupos para probar las nuevas propuestas de sopas que Campbell's espera motiven el interés i de los consumidores en China y otros países asiáticos. Una vez en la cocina se ofrecen platos de sopa a los grupos, ante la atenta mirada de los científicos alimentarios de la compañía.

Campbell's ha logrado un par de grandes éxitos de su cosecha: la sopa de jamón y vieira (un molusco), que surgió del laboratorio de Hong Kong, y la de berros y mollejas de pato que surgió de otra cocina de experimentación situada en Estados Unidos. Campbell's siempre toma en cuenta los ingredientes locales, pero hace excepciones con algunas exquisiteces asiáticas, y así descarta la sopa de perro, así como la de aleta de tiburón debido a que la mayor parte de las especies de tiburones están en peligro de extinción. Pero el personal conserva una mentalidad abierta a las innovaciones, por ejemplo con la sopa de serpiente. Como reconoce un investigador: "Sí, la he probado". ¿Quién sabe? Tal vez la sopa de serpiente de Campbell's podría revelarse en el futuro como un éxito comparable a la sopa de tallarín y pollo. Mmm... ¡¡deliciosa!!

Fuentes: Adam Heller, "A Recipe for Success?", en *The China Business Review*, julio-agosto de 1993, pp. 30-32; Susan Warner, "Campbell Soup Tries New Recipes to Cater to Asian Market", en *Journal of Commerce and Commercial*, julio 13 de 1993, p. 9A, "Hmm. Could Use a Little More Snake", en *Business Week*, 15 de marzo de 1994, p. 53, y C. Samuel Craig y Susan P. Douglas, "Developing Strategies for Global Markets: An Evolutionary Perspective", en *Columbia Journal of World Business*, marzo de 1996, p. 72.

### *Efecto del país de origen y marcas globales*

Como se vio antes, las marcas son utilizadas como signos externos de gusto, diseño, desempeño, calidad, valor, prestigio y otros. En otras palabras, el consumidor asocia el valor del producto a la marca, que puede evocar un mensaje ya sea positivo o negativo sobre el producto en el consumidor y está influida por la publicidad y promoción pasadas, la reputación del producto, su evaluación y experiencia.<sup>17</sup> Resumiendo, muchos son los factores que pueden afectar la imagen de una marca, y entre ellos se encuentra uno de gran trascendencia para las compañías multinacionales que comercializan productos a escala mundial, el llamado efecto país de origen (EPO) en la percepción del producto por parte de un mercado.

*Se puede definir este efecto (EPO) como cualquier influencia que tenga el país de fabricación del producto en la percepción positiva o negativa por parte del consumidor.* En la actualidad, una compañía que compita en los mercados internacionales fabrica productos a escala mundial y por tanto existe la posibilidad de que el lugar de fabricación afecte la imagen del producto o la marca cuando el consumidor llega a advertir el país de origen del producto.

Tanto el país como el tipo de producto y la imagen de la compañía y sus marcas influyen de tal forma que el país origina una reacción positiva o negativa en el consumidor. Es posible hacer multitud de generalizaciones sobre el efecto país de origen en productos y marcas, ya que los consumidores tienden a formar estereotipos sobre productos y países<sup>18</sup> provenientes de la propia experiencia, habladurías, rumores o mitos. A continuación se tratarán algunas de las generalizaciones más comunes.

Los consumidores tienen amplios pero confusos estereotipos sobre ciertos países y categorías de productos que estiman como "mejores": té inglés, perfume francés, seda china, cuero italiano, productos electrónicos japoneses, ron jamaicano y muchos otros. La creación de estereotipos de esta naturaleza es típicamente específica de un producto y no suele ser extensible a otras categorías de productos de los mismos países.

Recientemente se puso de relieve la importancia de estas muestras de estereotipos cuando se reformó una ley estadounidense en el sentido de exigir que cualquier prenda de vestir "sustancialmente alterada" (por ejemplo tejida) en otro país debía identificar claramente dicho país en su etiqueta, lo que afecta a marcas de diseñadores como Ferragamo, Gucci o Versace, cuyos productos deberán incluir en la etiqueta la leyenda "Made in China" cuando su seda provenga de China. Pero el aliciente de pagar 195 dólares por unos zapatos Ferragamo fabricados en Italia pierde bastante atractivo si la etiqueta específica "Made in China". Como sugería un consumidor: "No me importa si las mascaradas están hechas o no en China, mientras no lo pongan en la etiqueta". Toda una ironía si tomamos en cuenta que 95 por ciento de toda la seda proviene de China, que ostenta la reputación de fabricar la mejor seda, pero también tiene la fama de fabricar mascaradas

<sup>17</sup> Véase, por ejemplo, Chung Koo Kim y Jay Young Chung, "Brand Popularity, Country Image and Market Share: An Empirical Study", en *Journal of International Business Studies*, segundo trimestre de 1997, p. 361.

<sup>18</sup> Ian Jones, "Made in the USA: Sexy and Salable", en *World Trade*, marzo de 1997, p. 78.

corrientes. En teoría, las “mejores” mascaradas son las hechas en Francia o Italia por cualquiera de los diseñadores de *alta costura*.<sup>19</sup>

El etnocentrismo también puede acarrear efectos al país de origen; los sentimientos de orgullo nacional pueden influir seriamente en las actitudes hacia los productos extranjeros (un ejemplo sería el “buy American” o “compre productos americanos” en Estados Unidos).<sup>20</sup> La compañía Honda, que fabrica casi por completo uno de sus modelos en Estados Unidos, reconoce tal influencia y señala en varios anuncios publicitarios lo numerosas que son las partes manufacturadas en Estados Unidos, mientras que por el contrario mucha gente tiene el estereotipo de que es Japón quien produce los mejores automóviles. Un estudio reciente en este sentido encontró que los fabricantes de automóviles estadounidenses pueden experimentar imágenes de país comparativamente inferiores a las japonesas, independientemente del hecho de si producen o no productos de calidad superior.

### MAS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 12-3

#### Los logotipos venden en Japón o cómo ser un hombre de Harvard

Una llave hacia el éxito en Japón es engalanar los productos con un nombre, de forma que tales logotipos (presentes en todo, desde paraguas o calcetines a cubiertas de excusados) nunca parecen ser demasiado ubicuos. Un diseñador japonés de ropa casual radicado en Londres afirma que uno de los artículos que se venden mejor en su negocio es una chaqueta de invierno con toda la espalda cubierta de su nombre comercial en enormes letras mayúsculas. Y tales nombres ni siquiera tienen por qué tener sentido. Otros logotipos japoneses muy exitosos son Poshboy, Papas o Pink House. Levi Strauss and Company's y su subsidiaria japonesa de Company's registraron una enorme alza de ventas al lanzar una campaña publicitaria en que se afirmaba que grandes estrellas como James Dean, Marilyn Monroe y John Wayne vestían jeans Levi's.

Incluso la Universidad de Harvard comercia esta obsesión japonesa por los nombres, ya que tiene concedida una licencia para explotar el uso de su logotipo fuera de los Estados Unidos: así pueden encontrarse zapatos, monturas de lentes, paraguas, corbatas y maletas de marca Harvard, todos realizados por el prestigio de “Harvard University”.

Todos estos productos no pueden comprarse más que en algunas tiendas selectas de Asia Oriental, y no son las típicas playeras, sudaderas u otros recuerdos saturados con el logotipo de Harvard que se venden en la propia universidad en la Harvard Coop. De hecho, los estudiantes o egresados de Harvard ignoran la existencia de estos artículos así como el que el emblema de su universidad confiera de tal forma el “look estadounidense tradicional” cuando está cosido en las mangas o grabado en monturas de lentes.

Una compañía de calzado japonesa cuenta con toda una línea de zapatos de diferentes tipos con la etiqueta de Harvard, y se encuentra ahora desarrollando una línea para niños llamada “Harvard Baby”. Avanzando aún más, tal compañía está en negociaciones para promocionar una marca de ropa masculina con la etiqueta Harvard en China, ya que, como dice su propietario, “Los chinos siguen muy de cerca las tendencias japonesas.”

El beneficio de estos artículos para Harvard es de más de un millón de dólares anuales por derechos de licencia, aunque los responsables de la universidad dicen que su objetivo no es el dinero sino proteger la imagen de Harvard. De hecho estos responsables tienen que registrar y usar sus marcas de varios productos en todos los países a fin de protegerlas, ya que de otro modo perderían el derecho a ellas, un derecho que normalmente caduca después de cierto tiempo si no se utiliza. Harvard ya ha perdido sus derechos en muchos países de esta forma, por ejemplo en India, donde existe una marca de cigarrillos “Harvard” vendida en todo el país.

Y no te preocupes si eres un egresado de Harvard –tu imagen está asegurada: Princeton es una marca de segunda, mucho menos conocida entre los japoneses y lejos de ser tan popular como Harvard.

Fuentes: Yumiko Ono, “Designers Cater to Japan's Love of Logos”, en *The Wall Street Journal*, 29 de mayo de 1990, p. B1; Melinda Beck, “So You Didn't Go to Harvard; You Can Still Wear the Shoes”, reimpresso con autorización de *The Wall Street Journal* © 1990 Dow Jones & Companies, Inc. Todos los derechos reservados en todo el mundo.

<sup>19</sup> Helene Cooper, “That Gucci Scarf ‘Made in Italy’ Is Sort of Chinese”, en *The Wall Street Journal*, mayo de 1997, p. A1.

<sup>20</sup> Craig A. Conrad y Subhra Chakrabarty, “An Empirical Study of Consumers' Ethnocentrism towards Product Classes”, en *Advances in Marketing*, Southwestem Marketing Association Proceedings, 1994, pp. 14-20.

Otro estereotipo importante es caracterizar a los países según pertenezcan al grupo de países industrializados, en proceso de industrialización o aun poco industrializados. Tales estereotipos no son tan específicos de un producto y una percepción genérica sobre la calidad de los bienes producidos en un país. Naturalmente los países más industrializados cuentan con la mejor imagen, y existe un importante prejuicio contra los productos de los países en desarrollo.<sup>21</sup>

En Rusia, por ejemplo, el mundo está dividido en dos grandes categorías de productos: “los nuestros y los importados”. La población rusa generalmente prefiere los productos alimentarios frescos y cultivados “en casa”, pero escogen la ropa y los productos manufacturados importados, de tal modo que las compañías que trataron de ganarse la lealtad de los consumidores produciendo en la propia Rusia se llevaron grandes y desagradables sorpresas. Los consumidores, por ejemplo, permanecen más bien indiferentes a las cámaras Polaroid o las planchas para ropa Philips de fabricación nacional, mientras qué consideran excelentes las computadoras producidas en Finlandia, justo del otro lado de la frontera.<sup>22</sup> Para los rusos, el efecto país de origen es más importante que la marca como indicador de calidad, y así los productos electrónicos surcoreanos tienen grandes problemas para convencer al consumidor ruso de que son tan buenos como los japoneses, mientras que los artículos fabricados en Malasia, Hong Kong o Tailandia son todavía más sospechosos. Los artículos de ropa de Europa Oriental se consideran buenos, pero no así sus productos alimentarios o artículos no perecederos, y al final de la clasificación de calidad de productores se sitúan Turquía y China.<sup>23</sup>

Podría generalizarse al decir que cuanto más elaborada tecnología tenga el producto más negativa es su imagen cuando proviene de un país en desarrollo o recientemente industrializado. Otra tendencia importante es la preferencia existente en los países menos desarrollados por los productos fabricados en el extranjero sobre los nacionales. Incluso los productos provenientes de los países más desarrollados no son clasificados igual por los consumidores de los países en desarrollo: un sondeo entre los consumidores checos halló que 72 por ciento de los bienes japoneses eran considerados excelentes, seguidos por los alemanes con 52 por ciento, los suizos con 48 por ciento, los propios productos checos con 32 por ciento y al final de la lista los artículos estadounidenses, de los que sólo 29 por ciento eran considerados de alta calidad.

Una generalización final igualmente aplicable al efecto país de origen es que existen modas pasajeras que afectan a países o regiones mundiales en un momento dado. Estas modas son a menudo específicas de un producto y comúnmente afectan a productos de por sí muy sujetos a las propias modas. Los consumidores europeos están aparentemente seducidos por un conglomerado de productos fabricados en Estados Unidos como los Jeep Cherokee, la cerveza Budweiser, el bourbon Jim Beam o los sistemas de sonido Bose, pero hay que tener en cuenta que a pesar de que durante los años noventa los productos americanos estaban de moda, en los años setenta y ochenta hubo un rechazo a todo lo que proviniera de Estados Unidos. En China la moda parece ser todo lo occidental, y así se demanda cualquier producto occidental aunque su precio sea tres o cuatro veces superior a los productos nacionales. Puede decirse que en la mayoría de los casos tales modas sólo duran unos pocos años y son sustituidas por otras.

Existen excepciones a todas las generalizaciones arriba presentadas, pero es importante reconocer que la imagen de un producto o marca puede ser muy afectada por su país de procedencia, aunque no todos los consumidores son tan sensibles al país de origen de los productos consumidos. Un sondeo reciente indica que son los consumidores más conocedores los que se muestran más sensibles al efecto país de origen que los menos entendidos.<sup>24</sup> Las compañías multinacionales necesitan considerar este factor cuando desarrollan sus productos y diseñan sus estrategias de marketing, ya que el estereotipo negativo de un país puede ser perjudicial para el éxito de un producto a menos que se compense con un marketing efectivo.

Los estereotipos negativos pueden ser superados cuando el mercado adquiere experiencia con un producto, y así nada podría parecer menos creíble que vender palillos fabricados en Chile en el mercado japonés, pero así ocurrió después de años de esfuerzos por parte de una compañía chilena para despejar dudas sobre la calidad de su producto. Pero la persistencia de la compañía, sus invitaciones a los japoneses para que visitaran los bosques de álamos que suministraban la madera para los palillos y la propia calidad del producto despejaron finalmente todas las dudas hasta el punto que ahora la compañía no puede satisfacer toda la demanda japonesa de sus palillos.

---

<sup>21</sup> Gopalkrishnan R. Iyer y Jukti K. Kalita, “The Impact of Country-of-Origin and Country-of-Manufacture Cues on Consumer Perceptions of Quality and Value”, en *Journal of Global Marketing*, vol. 11(1), 1997, p. 7.

<sup>22</sup> “Laptops from Lapland”, en *The Economist*, 6 de septiembre de 1997, p. 67.

<sup>23</sup> Graig Mellow, “Free-Spending Foibles”, en *Business Eastern Europe*, 24 de marzo de 1997, p. 1.

<sup>24</sup> Anja Schaefer, “Consumer Knowledge and Country of Origin Effects”, en *European Journal of Marketing*, vol. 31(1), 1997, p. 56.

Los estereotipos sobre los diferentes países pueden ser superados con un buen marketing, como en el caso de los productos electrónicos surcoreanos en el mercado estadounidense, que tras una positiva experiencia con tales productos les confirió una imagen mucho más positiva que anteriormente. Todo esto revela la importancia de la construcción de fuertes marcas de renombre como Sony, General Electric o Levi's, dado que las marcas publicitadas eficazmente y los productos posicionados adecuadamente pueden ayudar a mejorar un estereotipo nacional negativo.

### *Marcas propias o privadas*

Las marcas propias o privadas poseídas por los minoristas están revelándose como crecientes desafíos a las marcas de los fabricantes, ya sea en el ámbito global o nacional. Así está ocurriendo en los mercados europeos de menudeo de alimentos, donde las marcas propias pertenecientes a los minoristas nacionales compiten cada vez más con las marcas de los productores. Tales marcas propias dominan las tiendas de abarrotes de Gran Bretaña y de muchos hipermercados europeos, desde la mermelada de arándano y las bolsas para aspiradora, hasta el salmón ahumado o los tomates secos.<sup>25</sup> Los datos son reveladores: tales marcas han conquistado 30 por ciento del mercado británico y suizo, además de 20 por ciento del alemán y francés, y en algunos mercados europeos su participación de mercado se ha doblado en los últimos cinco años.

Sainsbury<sup>26</sup> (uno de los mayores detallistas de Gran Bretaña, con 420 tiendas en todo el país) reserva el mejor espacio en los anaqueles para sus marcas propias, y de los 16 000 productos con que cuenta una típica tienda Sainsbury 8 000 son marca Sainsbury. Y aun siendo la mitad de los productos existentes, sus marcas acumulan dos tercios de las ventas. La compañía desarrolla nuevos productos ávidamente, cada año lanza unas 1400 a 1500 marcas propias, y se desembara de cientos de marcas que ya no son populares. Un ejemplo de esto fue el detergente de lavaplatos marca Novon, creado por Sainsbury, que en el primer año de su lanzamiento rebasó las ventas de las marcas punteras de Procter & Gamble o Unilever, convirtiéndose en el detergente más vendido en Sainsbury y el segundo en toda Gran Bretaña, con una cuota de mercado de 30 por ciento. Los márgenes de alrededor de 15 por ciento sobre estas marcas propias que obtienen cadenas como Sainsbury ayudan a explicar por qué sus márgenes operativos alcanzan hasta 8 por ciento de las ventas, cantidad ocho veces superior a los márgenes obtenidos por las cadenas estadounidenses.

La penetración de las marcas propias ha sido tradicionalmente alta en Gran Bretaña, así como en toda Europa en los últimos tiempos. Se puede atribuir tal éxito de las marcas propias al reducido número de cadenas de minoristas que tienden a dominar el mercado. Por ejemplo, en el Reino Unido las cuatro cadenas más importantes acumulan alrededor de 60 por ciento del mercado total de abarrotes, que tiene un valor de 65 mil millones de dólares.<sup>27</sup> Además, se espera que las marcas propias y sus altos márgenes cobren una importancia aún mayor en el futuro de acuerdo con la tendencia a la consolidación de grandes minoristas como Costco y WalMart en Estados Unidos y Carrefour de Francia en toda Europa, que todavía ejercerán una presión más alta en los precios. La británica Tesco, uno de los grandes minoristas europeos, y otras grandes cadenas europeas se están propagando a través de las fronteras a otros países donde podrán implantar gradualmente sus programas de marcas propias.

## **MAS ALLA DE LAS FRONTERAS 12-4**

### **“Las cosas van mejor con Coca-Cola” o Sprite, depende si es rojo o blanco**

¿Es Francia el país de origen de este vino? ¿Y qué? A quién le importa el vino francés... Desde luego, no a los chinos. El vino está poniéndose de moda, pero no exactamente en la forma en que soñarían los conocedores.

El vino occidental está reemplazando al coñac en los bares, las bodas y las comidas de negocios en China, pero sus consumidores no pierden el tiempo olfateando o degustándolo: en realidad lo mezclan con soda y lo beben por jarras, no copas: es más fácil (y barato) beber el vino tinto con soda, Coca-Cola o refrescos de frutas.

Los conocedores miran por encima a tales vinos, que tienen un precio minorista de 6 dólares la botella, ya que “están hechos con la cuarta o quinta molturación de la uva”, como afirma Timothy Yeo, que

<sup>25</sup> Gerard O'Dwyer, “Swedes Import Private Label Concept”, en *Ad Age International*, mayo de 1997, p. 123.

<sup>26</sup> Visite el sitio en Internet de Sainsbury en la dirección <http://www.j-sainsbury.co.uk>.

<sup>27</sup> “When Client Turns Competitor”. en *Business Europe*, 29 de enero de 1997, p. 9.

cuenta entre otros negocios con un bar de vinos en Singapur.

En un oscuro Bistro del centro de Shanghai una mesera ofrece a los comensales una botella de Le Elmar 33, “Produit de France”, aunque no hay etiqueta en la botella que indique la dirección del bodeguero que la elaboró. El ligero burdeos pica al pasar por la garganta, provocando una tos súbita en uno de los jóvenes bebedores, por lo que la propietaria sugiere mezclarlo con algo más suave, un 7-Up quizás: “así lo tomo yo”, afirma.

Un vino recién llegado, un francés con el nombre de Chantfleur, aparece publicitado como una de las bebidas oficiales de los atletas de Shanghai en los Octavos Juegos Nacionales de China.

Un exportador de vino tanteó el mercado importando veinte cajas de Château Lafite Rothschild Grand Cru Classe, que se vendió en sólo diez días a 150 dólares la botella en un bar de karaoke que lo estaba sirviendo mezclado con Sprite. “Los conocedores de otros círculos que hubieran apreciado el producto no pudieron menos que sentir escalofríos de verlo servido así”, afirmó el exportador, pero ya hay otro pedido en marcha hacia el mismo lugar...

“Llevaremos el vino a donde está el dinero para comprarlo”, en palabras del exportador.

Fuentes: Adaptado de Craig S. Smith, “Many Chinese Prefer Their Wine Sparkling with a Bouquet of Coke” en *The Wall Street Journal*, y “Chinas New Tipplekkkk; China’s Wine Craze”, en *The Economist*, 5 de abril de 1997.

Tal como se advierte hoy en día, las marcas propias son terribles competidoras, ya que proporcionan al minorista altos márgenes de utilidad, reciben los mejores espacios en los anaqueles de las tiendas y una gran atención promocional dentro de las mismas tiendas. Un aspecto adicional de extrema importancia para su atractivo hacia el consumidor es que tales marcas son productos de calidad a precios reducidos, en contraste con las marcas de los fabricantes, que por tradición son relativamente caras y proporcionan al minorista márgenes mucho más limitados que los de las marcas propias.

Para mantener su porción de mercado, las marcas globales deberán proporcionar precios competitivos y reales al consumidor. Asimismo, las empresas globales deberán examinar la conformidad de sus estrategias de marca de acuerdo con tal competencia, lo que puede hacer aún más atractivos los beneficios de costo-eficiencia de las marcas globales.

### ***Productos de calidad***

La competencia global está otorgando un nuevo énfasis a algunos principios empresariales al reducir esquemas temporales y conceder más importancia a la calidad, los precios competitivos y los productos innovadores. El poder en los mercados se está trasladando, de forma que cada vez los mercados están más dominados no ya por los vendedores sino por los compradores, quienes tienen más posibilidades de elección dado que hay más compañías compitiendo por su atención. La mayor competencia y número de opciones ponen a su vez un mayor poder en las manos de los consumidores, lo que naturalmente implica un aumento de la demanda de calidad. Ya pasaron los tiempos en que el conocimiento de los consumidores se limitaba a uno o en el mejor de los casos varios productos diferentes, ya que hoy en día el consumidor es consciente de lo que es mejor, más barato y de mejor calidad, y él mismo define la calidad en términos de sus propias necesidades y recursos.

Los productos estadounidenses han estado siempre entre los mejores del mundo, pero la competencia está desafiando a los productores nacionales a hacer cada día mejores productos. En la mayoría de los mercados globales el costo y la calidad de un producto se sitúa entre los más importantes criterios tenidos en cuenta a la hora de hacer una compra, y tanto para los productos de consumo como para los industriales la razón que se cita más a menudo para la preferencia de una marca sobre las otras es la mejor calidad a precios competitivos. La calidad como herramienta de competencia no es nueva para el mundo empresarial, pero actualmente existe la percepción general de que es el factor decisivo en los mercados mundiales. Todas estas razones nos indican lo importante que es definir claramente lo que entendemos por calidad.

### ***La calidad definida***

La *calidad* puede ser definida según dos dimensiones diferentes: la calidad tal como es percibida por el mercado y la calidad de desempeño, y aunque ambas son importantes, la percepción por parte del consumidor de un producto de calidad está a menudo más ligada a la calidad de mercado que a la de desempeño. La relación entre la adecuación de la calidad a la satisfacción del consumidor puede compararse a cómo una aerolínea proporciona calidad a sus pasajeros. Si examinamos internamente la calidad

proporcionada desde la perspectiva de la compañía (calidad de desempeño), una aerolínea alcanza una calidad apropiada cuando despegue, vuele y aterrice de forma segura. Pero dado que el consumidor considera la calidad de desempeño como algo dado, su percepción de la calidad es más que adecuación (despegue, vuelo y aterrizaje) y depende directamente de todos los elementos que forman parte de la experiencia del viajero y que pueden ser percibidos como de buena o mala calidad: costo, puntualidad, frecuencia de vuelos, comodidad del viaje y desempeño del personal de vuelo desde la documentación hasta la entrega de equipajes.

Si se toma en cuenta el enorme número de kilómetros que las aerolíneas recorren diariamente, se puede decir que la industria del transporte aéreo está llegando a un nivel cero de defectos en su calidad de desempeño, pero si se examina la satisfacción de los clientes de esas líneas se verá que la calidad está muy lejos de la perfección. Estos elementos de calidad de mercado están incorporados de forma indeleble al producto total, es decir, la suma del producto físico o esencial y las características adicionales esperadas por el consumidor.

En un mercado competitivo donde los consumidores tienen un gran número de alternativas, la mayoría de los consumidores considera la calidad de desempeño como algo dado, por lo que un producto es inmediatamente rechazado si no funciona de acuerdo con ciertos estándares. Cuando existen varios productos opcionales y todos funcionan de acuerdo con esos estándares mínimos, el producto que se elija será aquel con mayor número de características de calidad de mercado. Un ejemplo interesante es el de China, donde el fabricante principal de refrigeradores reconoció la importancia de estas características de calidad de mercado cuando adoptó una tecnología que permitía a los consumidores elegir entre veinte diferentes colores y texturas para las asas y los acabados de los refrigeradores. Así, un comprador puede diseñar un refrigerador completamente blanco con acabados y asas de mármol verde. ¿Por qué era tan importante esta estrategia? Porque daba a los consumidores la facultad de conjuntar los refrigeradores con los comedores en donde la mayoría de ellos estaban instalados, y el motivo principal de la compañía era sencillo: su propósito era posicionar su producto frente a la competencia de las compañías multinacionales ofreciendo a los consumidores una expresión más de calidad.<sup>28</sup>

### *El mantenimiento de la calidad*

Mantener la calidad de desempeño es esencial, pero a menudo un producto que sale de la fábrica con una calidad de desempeño óptima se daña al cruzar toda la cadena de distribución, lo cual constituye un problema especialmente importante para numerosas compañías internacionales cuyos centros de producción están lejos de sus mercados y cuyos controles de producto se pierden a causa del sistema de distribución hacia esos mercados. Cuando los Snickers de Mars Company y otras golosinas occidentales se introdujeron en Rusia tuvieron un enorme éxito,<sup>29</sup> y así nueve de las diez primeras posiciones del mercado estaban copadas por dulces extranjeros (con Mars, Toblerone, Waldbauer y Cadbury en los primeros lugares) y sólo había una con marca rusa. A finales de 1996, sin embargo, las marcas rusas ocupaban ocho de las primeras diez posiciones del mercado, con sólo un puesto entre los diez primeros para una golosina estadounidense: las barras Dove de Mars.

¿Qué había ocurrido? En realidad lo sucedido se debió a una combinación de factores. La fábrica rusa Chocolate Octubre Rojo se puso en acción, modernizó sus empaques, variedad de productos y equipos y se dispuso a conquistar el mercado. Pero también la calidad de desempeño intervino en el proceso al abrirse el mercado ruso al comercio exterior, las compañías extranjeras ávidas de penetrar en tal mercado lo inundaron de productos de mala calidad o simplemente caducados. En otros casos los dulces entraban de contrabando y se vendían en la calle, con lo que muy a menudo su manipulación dejaba mucho que desear, así que al llegar a los consumidores estaban deformados o descoloridos, gran diferencia de calidad frente a los nuevos productos de Octubre Rojo.

Pero también la calidad de mercado intervino en el descenso de los dulces occidentales. El chocolate ruso tiene un gusto diferente debido a su formulación, más rica en chocolate y licor de chocolate que la de las marcas occidentales, con una textura más granulada al gusto y que hacía que el chocolate Octubre Rojo fuera más afín con el gusto ruso aunque generalmente más caro que las marcas occidentales.<sup>30</sup> Como ilustra este ejemplo, la calidad no es sólo deseable sino esencial para tener éxito en el competitivo mercado global

<sup>28</sup> Para Warner, "Kelco Electrical to Tout Fridges with a More Homey Appeal", en *The Wall Street Journal Interactive Edition*, 14 de marzo de 1997. Véase también <http://www.wsj.com>.

<sup>29</sup> Christian Caryl, "We Will Bury You... With a Snickers Bar", en *U.S. News & World Report*, 26 de enero de 1998, p.50.

<sup>30</sup> Maria Atanasov, In Moscow, 'Red October' Means Chocolate", en *Fortune*, 9 de junio de 1997, p. 53.

actual, y la decisión de estandarizar o adaptar un producto aparece como decisiva en el proceso de ofrecer calidad a los consumidores.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 212-5

### A menos que sean papas de Idaho, no se freirán bien

El mantenimiento de los estándares de calidad a nivel internacional es o debería ser el sello de toda empresa, y no hay industria donde se practique más diligentemente que en el sector de franquicias alimentarias. Un ejemplo era McDonald's, que estuvo importando papas a la francesa congeladas a un alto costo para sus restaurantes en China y Rusia, hasta que tuvo la posibilidad de experimentar con algunas variedades de papas en diversas partes de estos países. Cuando se encontró la variedad de papa adecuada para cumplir con los estándares de calidad de sus papas a la francesa, la compañía formó a los agricultores locales, importó las semillas y supervisó las papas desde su procesamiento hasta la congelación y entrega a los establecimientos, todo con el fin de mantener la calidad del producto. Otra empresa, Frito-Lay, tardó dos años en introducir sus papas fritas en el mercado chino porque tuvo que formar a los agricultores en el cultivo de la patata perfecta para freír.

Las consecuencias de no mantener la calidad pueden generar resultados mediocres, como cuando Shakey's Pizza sustituyó sus ingredientes importados por locales en Rusia, bajaron las ventas y desaparecieron las largas colas que los consumidores formaban en sus establecimientos antes del cambio; con los ingredientes de la región las pizzas no sabían igual ni siquiera para los habitantes locales. En muchos países no se puede conseguir un suministro consistente y fiable de ingredientes, así que las compañías tienen que asegurarse tal suministro a través de importaciones o de desarrollar un aprovisionamiento local.

KFC (Kentucky Fried Chicken) forma a los agricultores nacionales en muchos países de todo el mundo para que críen pollos que cumplan con los estándares de calidad e higiene de KFC. Por su parte Haagen-Dazs renunció a fabricar helado en Asia a causa de la imposibilidad de cumplir su política de comprar los mejores ingredientes y de llevar la leche que interviene en su proceso de fabricación de la vaca a la fábrica en un máximo de tres días, ya que los productos lácteos asiáticos simplemente no cumplen con los estándares requeridos. Como consecuencia, en Asia el helado de la compañía se importa desde California, y si los instrumentos de control verifican que la temperatura de un contenedor refrigerado de helado fluctuó mucho durante su transporte, el embarque se considera arruinado. La compañía también trajo sus propios camiones refrigerados a China para asegurar que la cadena de frío no se rompiera desde el aeropuerto hasta los almacenes y los aparadores de venta. La consecuencia de todas estas mejoras fue que el precio del helado es el doble en Asia que en Estados Unidos, pero aun así Haagen-Dazs vende más de 400 millones de dólares de helado en 50 000 establecimientos minoristas y sus 150 tiendas propias a través de Asia.

En conclusión, la calidad es un asunto serio cuando se mantiene una marca global.

Fuentes: Adaptado de "Haagen-Dazs More Than a Scoop", en *Business Asia*, 23 de septiembre de 1996, p.12; "The King of Snacks", en *Forbes*, 20 de octubre de 1997, p. 213, y "Corporate Strategies: KFC Goes After Pakistan's Yuppies", en *Crossborder Monitor*, 10 de septiembre de 1997, p. 1.

### **Productos y cultura**

Para apreciar en su justa medida la complejidad del problema de productos estandarizados frente a productos adaptados debe entenderse cómo las influencias culturales están entrelazadas con el valor e importancia que el mercado concede y percibe a un producto dado. Un producto es más que un objeto físico, es un cúmulo de satisfacciones o *utilidades* que recibe el comprador, incluyendo su forma, costo, olor y textura, cómo funciona durante su uso, su empaque, etiqueta, garantía, el servicio por parte del fabricante y el minorista, la confianza o prestigio de que disfruta la compañía, la reputación del fabricante, su país de origen y cualquier otra utilidad simbólica que provenga de la posesión o el uso de los bienes. En pocas palabras, el mercado depende de mucho más que la forma física de un producto y su función primaria.

Los usos y valores de una cultura proporcionan gran parte de la importancia de estos beneficios adicionales. En otras palabras, un producto es la suma de las satisfacciones físicas y psicológicas que proporciona a su usuario.

Los atributos físicos de un producto están a menudo dictados por la función primaria que se le da a ese producto. La función primaria de un automóvil, por ejemplo, es llevar pasajeros de un punto A a un punto B. Esta aptitud exige que un automóvil tenga un motor, una transmisión y otros rasgos físicos para

lograr su propósito primario. Los rasgos físicos o la función primaria de un automóvil generalmente son exigidos en todas las culturas donde hay un deseo de desplazarse de un punto a otro en otro medio que a pie o sobre un animal. Se necesitan pocos cambios en los atributos físicos de un producto cuando se cambia de una cultura a otra. Sin embargo, un automóvil tiene un cúmulo de rasgos psicológicos tan importantes como sus rasgos físicos a la hora de proporcionar satisfacción al consumidor. Dentro de una cultura específica existen otros rasgos del automóvil (color, tamaño, diseño, marca de fábrica, precio) que no tienen mucho que ver con su función primaria, el desplazamiento del punto A al punto B, pero que agregan valor a la satisfacción recibida de ese automóvil.

El significado y valor concedidos a los atributos psicológicos de un producto pueden variar entre las culturas y percibirse como negativos o positivos. Para aumentar al máximo el cúmulo de satisfacciones recibido y crear atributos positivos y no negativos en el producto puede ser necesaria la adaptación de las características no físicas de ese producto.

La Coca-Cola, frecuentemente aclamada como un producto global, encontró que tenía que cambiar Coke de Dieta a Coke Light cuando se introdujo en Japón. A las mujeres japonesas no les gusta admitir que están en una dieta, y todavía más, en Japón la idea de dieta está ligada a la de enfermedad o medicina, por lo que en lugar de enfatizar la pérdida de peso en Japón se insiste en la idea de “mantener la línea”.

La adaptación puede requerir cambios de uno o todos los aspectos psicológicos de un producto. Un profundo estudio del significado de un producto muestra hasta qué punto la cultura determina la percepción por parte de un individuo de lo que es un producto y qué satisfacción proporciona.

La adopción de algunos productos por los consumidores puede ser afectada tanto por cómo el concepto del producto choca con las normas, valores y modelos de conducta existentes en una cultura como por sus atributos físicos o mecánicos. Una innovación siempre chocará con un modelo cultural estrechamente formado, y es principalmente esto lo que determina cuándo, cómo y en qué condiciones se adopta. La idea de comprar seguros ha sido difícil de introducir en los países musulmanes porque los más creyentes y devotos pueden objetar que los seguros están ligados a la usura y al juego, actuaciones explícitamente prohibidas en el Corán. Los japoneses siempre han considerado repugnante toda la joyería corporal, y los escoceses mantienen una obstinada resistencia hacia la carne de cerdo y todos sus productos asociados, un sentimiento proveniente de los lejanos días en que tales tabúes fueron adoptados por interpretaciones fundamentalistas de la Biblia. Los cigarrillos con filtro han fallado en al menos un país asiático porque la esperanza de vida local de 29 años apenas permite que llegue a un número suficiente de personas, el segmento de población más sensible. Por miedo al cáncer de pulmón, además de que los valores de la gente tienen escasa similitud con las actitudes occidentales hacia la muerte.<sup>31</sup>

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 12-6

### **Té helado para los británicos: “fue horrible”**

La respuesta de un británico después de probar uno de los nuevos té helados en lata fue “Sabía a té quemado que se había quedado en la tetera. Fue horrible”. Así son los desafíos a que se enfrentan los fabricantes de té helado en Gran Bretaña, una cultura donde el té, servido caliente, es la bebida nacional y el té frío está cerca del sacrilegio. Después de todo, el té helado es la bebida típica de Estados Unidos, donde se venden anualmente más de mil millones de litros de té helado sin contar el que se prepara en los hogares estadounidenses.

Unilever y PepsiCo con Liptonice y Snapple Beverage Corp. con Snapple están convencidos de que en el futuro podrán convencer a los británicos de que el té helado no es sólo té caliente que se ha quedado frío, sino una alternativa convincente a los refrescos, y cada compañía está acercándose a esta tarea gigantesca de forma diferente.

Liptonice es una bebida carbonatada, para así marcar la diferencia entre el té helado y los posos fríos de la tetera: “Hemos intentado atraer a la gente hacia la idea de mirar al té de una manera diferente”. Pero las reacciones han sido hasta ahora heterogéneas. Una respuesta: “Digamos que era raro. De hecho nunca había probado algo igual. Yo voy a seguir con Coca-Cola”. Y ésta es además la segunda vez que Unilever ha intentado introducir el té helado en el mercado británico, ya que el esfuerzo anterior “se estampó”. El problema no era el propio producto, “simplemente estaba por delante de su tiempo”. Esta vez Unilever señaló el crecimiento del consumo de agua carbonatada como un indicador de que los consumidores están

<sup>31</sup> D. E. Allen, “Anthropological Insights into Customer Behavior”, en *European Journal of Marketing*, vol, 5(3).p. 54.

cada vez más receptivos a los nuevos tipos de bebidas.

El acercamiento de Snapple es facilitar a los consumidores británicos el camino hacia el té helado incitándolos primero a probar otros productos de Snapple, de este modo en Gran Bretaña se introdujeron la limonada y otras bebidas de frutas (frambuesa, melocotón y naranja) durante aproximadamente un año antes de la entrada del té helado. El objetivo de la compañía era nada menos que persuadir a una nación amante del té a probar una línea de bebidas cuyo producto principal era una bebida que no se sirve caliente o con leche. Si se le pregunta a un británico si quiere probar el té frío, su reacción inmediata será “no”. El acercamiento de Snapple por tanto era saturar el mercado fomentando el conocimiento de las nuevas bebidas, y así distribuir Snapple a través de más de 15 000 establecimientos minoristas, desde pequeñas confiterías hasta los puestos de periódicos o los supermercados gigantes. Aunado a esta distribución masiva, Snapple ofreció 250 000 muestras en pequeños vasos con etiqueta de Snapple en todos los establecimientos, incluso en centenares de estaciones de servicio en gasolinerías. En su primera gran promoción de ventas, “Té para dos”, Snapple encaró de frente el problema del té helado. En pancartas presentes en 750 estaciones de servicio de Esso se mostraron fotografías vívidas del producto y la marca, que ofrecían a los clientes comprar dos Snapple con sabor a fruta y gratis se llevarían una botella de té helado de medio litro, todo apoyado con publicidad.

El tercer miembro del trío de grandes compañías de té helado está formado por Nestlé y Coca-Cola con Nestea, que fue introducido en varios países europeos pero no en Gran Bretaña. Dado que no hay ninguna tradición de consumo de té helado en Inglaterra se puede aventurar que transformar las percepciones de los consumidores tomará largo tiempo. Nestlé prefiere esperar tras bastidores y observar, aunque existen especulaciones de que pronto incursionará en el mercado británico.

Varias compañías y estrategias diferentes con el mismo objetivo: cambiar las actitudes británicas sobre beber té helado. ¿Cuál de ellas ganará? Quizá todas, quizá ninguna...

Fuentes: Adaptado de Tara Parker-Pope, “Will the British Warm Up to Iced Tea? Some Big Marketers Are Counting on It”, en *The Wall Street Journal*, 22 de agosto de 1994, p. B1, y Elena Bowes y Laurel Wentz, “Snapple Beverage as Spills onto Continent”, en *Advertising Age*, 18 de abril de 1994, p. 1-1.

Al analizar un producto que está destinado a un segundo mercado, la magnitud de adaptación requerida depende de diferencias culturales en el uso del producto y de la diferencia relativa entre la percepción del mercado en que el producto se desarrolló originalmente y la del nuevo mercado. Cuanto mayores sean estas diferencias culturales entre los dos mercados mayor será la magnitud de adaptación del producto.

Un ejemplo de esto le sucedió a una empresa estadounidense líder indiscutible en los preparados para pasteles, que tácitamente admitió su fracaso en el mercado inglés y terminó sus operaciones en él después de cinco infructuosos años. La compañía tomó sus preparados más exitosos en el mercado de Estados Unidos y los introdujo en Gran Bretaña, para ello invirtió ingentes cantidades de dinero, tiempo y esfuerzos en familiarizar al nuevo mercado con su variedad de preparados. Un repaso retrospectivo puede ofrecer varias causas posibles para el fracaso de la compañía, pero ciertamente el tradicionalismo británico estuvo entre las más importantes. Los británicos comen la mayoría de sus pasteles conté, y no después de la cena o la comida; siempre han preferido pasteles más esponjosos y fáciles de manipular, a diferencia del tipo imaginativo y recubierto de pastel estadounidense que la compañía introdujo en el mercado. Este tipo de pasteles también se consume en Gran Bretaña, pero no se toman con frecuencia y normalmente se compran en panaderías o se elaboran en casa con gran cuidado y esfuerzo. Cuando la compañía introdujo su preparado para elaborar fácilmente pasteles en casa, esta receta se percibió por parte del público como un desprecio hacia las labores domésticas: las amas de casa se sentían culpables de no cascar ni siquiera un huevo para elaborarlos, y los consumidores sospechaban que la leche y los huevos deshidratados no eran tan buenos como los frescos. Como consecuencia, los pasteles “fáciles” no se consideraban suficientemente buenos cuando la ocasión requería un pastel especial.

Esta misma compañía irónicamente había enfrentado problemas casi idénticos, que finalmente pudo superar, al introducir nuevos preparados para pasteles fáciles en el mercado estadounidense. Entre los consumidores existía una preocupación inicial sobre la calidad de los preparados y su efecto resultante en la reputación de las amas de casa como elaboradoras de pasteles. Incluso hoy permanece en Estados Unidos el sentimiento de que los pasteles “hechos en casa” son de una especial calidad e importancia y deben reservarse para las grandes ocasiones, a pesar del hecho de que la calidad de los resultados es más o menos uniforme en casi todas las mezclas, y de que la amplitud de sus sabores iguala o sobrepasa la habilidad de la mayoría de consumidores para hacer pasteles “hechos en casa”.

Al parecer, semejante fenómeno cultural también existe en otras culturas. Cuando se introdujeron los preparados para pastel en Japón, la respuesta de los consumidores fue poco menos que tibia. Los japoneses no sólo reservan los pasteles para las ocasiones especiales, sino que además los prefieren primorosamente envueltos y comprados en tiendas de repostería. La aceptación de los pasteles “instantáneos” era todavía más complicada a causa de otra diferencia cultural: la mayoría de las casas japonesas no tienen hornos. Un efecto paralelo interesante en este ejemplo es que la compañía intentó corregir este problema desarrollando un preparado para pasteles que pudiera cocinarse en un tipo de fogón de arroz que está presente en todas las casas japonesas. El problema con esa idea era que en una cocina japonesa el arroz y la forma en que se cocina tienen fuertes resonancias culturales: usar el fogón del arroz para cocinar otra cosa que arroz es un verdadero tabú en Japón.

Normalmente los ejemplos versan sobre culturas diferentes a la estadounidense, pero la necesidad de una adaptación cultural también es a menudo necesaria cuando una compañía extranjera comercializa un producto en los Estados Unidos. La gran compañía de cosméticos japonesa Shiseido intentó irrumpir en el mercado estadounidense de cosméticos con los mismos productos que estaba comercializando en Japón, pero después de introducirlos en más de 800 tiendas estadounidenses, la compañía comprendió que el gusto americano en cosméticos es muy diferente del japonés. El problema era que el maquillaje de Shiseido requería una lenta serie de pasos a seguir, un aspecto que no incomoda a las mujeres japonesas pero sí a las estadounidenses, por lo que el éxito sólo se logró después de diseñar una nueva línea de cosméticos que eran tan fáciles de usar como los estadounidenses.

Los problemas derivados de la adaptación de un producto para comercializarlo en el extranjero son similares a los asociados con la introducción de un nuevo producto en el mercado interno. Los productos no solamente son evaluados de acuerdo con sus especificaciones físicas, sino que la naturaleza del nuevo producto reside en lo que hace a y para el consumidor, a sus hábitos, gustos y modelos de vida. Los problemas ilustrados en el ejemplo de los preparados para pastel no tienen gran cosa que ver con el producto físico o la habilidad del usuario de hacer un uso efectivo de él, sino que se relacionan más con el hecho de que la aceptación y uso de los preparados pueden perturbar modelos de conducta considerados correctos o ideales en el mercado de destino de los productos.

¿Qué importancia podría tener un producto en una cultura diferente fuera del uso proyectado en un principio? Cuando la aceptación del producto requiere de cambios en los modelos de vida, costumbres, gustos, comprensión de nuevas ideas, aceptación de los más escépticos, o la adquisición de gustos o costumbres completamente nuevos, debe hacerse un especial énfasis para superar la natural resistencia a los cambios del mercado.

### *Productos innovadores y adaptación*

Un primer paso importante en la adaptación de un producto en un mercado extranjero es determinar el grado de novedad del producto que se percibe en el mercado objetivo, para lo que debe entenderse bien cómo las personas reaccionan a la novedad y qué tan nuevo es un producto en un mercado. Al evaluar la novedad de un producto, la empresa internacional debe ser muy consciente de que gran parte de los productos exitosos en su mercado interno de origen que ya han alcanzado la fase de madurez o incluso de declive en sus ciclos de vida, pueden ser percibidos como nuevos en otros países o culturas y deben por tanto ser tratados en esos países como innovaciones. En este sentido y desde un punto de vista sociológico, una innovación puede describirse como cualquier idea percibida como fresca y reciente por un grupo de personas.

El que un grupo acepte o no una innovación y el tiempo que sea necesario para hacerlo, depende de sus características. Los productos nuevos para un sistema social son innovaciones, y el conocimiento sobre la *difusión* (es decir, el proceso por el que la innovación se extiende) de la innovación es útil para desarrollar una estrategia exitosa de producto. Las estrategias de comercialización pueden guiar y controlar en una magnitud considerable la proporción y extensión de la difusión del nuevo producto, ya que la expansión exitosa de un nuevo producto depende de la aptitud para comunicar y divulgar información adecuada sobre el producto y sus características novedosas.

Un factor crítico en la novedad de un producto es su efecto en los modelos establecidos de consumo y conducta. En el ejemplo de preparados para pastel precedente, las recetas para pasteles recubiertos y primorosos eran un producto que requería de una aceptación por parte de los escépticos o incrédulos, es decir, había que convencer a los consumidores de que el huevo y la leche deshidratados eran tan buenos en los pasteles como los productos frescos. Además se necesitaba la “adquisición de nuevas ideas”, esto es, persuadir al público de que los pasteles finos pero fáciles de elaborar no son un desaire a la integridad

doméstica. En este caso el producto afectaba directamente dos aspectos importantes de la conducta del consumidor, y la magnitud de innovación del producto se topó con una resistencia suficiente para convencer a la compañía de la necesidad de abandonar el mercado. Si la compañía hubiera estudiado su mercado objetivo antes de introducir el nuevo producto, quizás podría haber evitado el fracaso.

Asimismo, otra compañía estadounidense de preparado para pastel entró en el mercado británico, pero eliminó cuidadosamente el recurso de la novedad del producto: en lugar de introducir el preparado para pastel más popular en Estados Unidos, la compañía pidió a 500 amas de casa británicas que hornearan su pastel favorito. Puesto que la mayoría cocinó un pastel muy popular, esponjoso y sin relleno, la compañía introdujo en el mercado un preparado fácil similar. Consistía en un pastel esponjoso que incorporaba sabores familiares y costumbres que podían traducirse en un artículo de consumo de conveniencia, y no infringió en ningún momento los aspectos emocionales de que la preparación de un pastel fino debe ser reservada para las grandes ocasiones. Por todo ello y tras un corto periodo de tiempo, el producto de la segunda compañía conquistó entre 30 y 35 por ciento del mercado británico de los preparados para pastel. Cuando la idea del preparado fácil para pasteles esponjosos fue aceptada por el público, la introducción de otros sabores resultó mucho más fácil.

El objetivo de una empresa extranjera es ganar la aceptación del producto por parte del mayor número posible de consumidores en el mercado en el más corto plazo de tiempo. Sin embargo, como ya se vio en el capítulo 4 y con tantos ejemplos citados, los nuevos productos no siempre son aceptados rápidamente por una cultura; de hecho, tales productos encuentran a menudo una importante resistencia. Aunque puedan ser aceptados en último término, el tiempo que tarda una cultura en aprender nuevas maneras y aceptar un nuevo producto, es de importancia trascendental para la empresa, ya que la planeación proyecta un calendario para la inversión a realizar y la rentabilidad a obtener. Si una empresa invierte con la expectativa de que un proyecto comenzará a dar utilidades en tres años y en realidad se tarda siete para acaparar un volumen que genere rentabilidad, existe la posibilidad de que el esfuerzo tenga que ser abandonado prematuramente. La pregunta que viene a la mente es si la probable proporción de aceptación puede predecirse o no antes de dedicar recursos a un proyecto y, todavía más importante, si en el caso de que esa probable aceptación sea demasiado lenta pueda ser acelerada. En ambos casos, la respuesta es un muy justificado sí. Las respuestas a estas preguntas provienen del examen del trabajo ya realizado en investigación de la difusión: la investigación sobre el proceso por el cual “las innovaciones se extienden a los miembros de un sistema social”.

### *Difusión de las innovaciones*

Everett Rogers afirma que “los elementos cruciales en la difusión de nuevas ideas son 1) la innovación, 2) que se comunica a través de ciertos canales, 3) a través del tiempo y 4) entre los miembros de un sistema social”. Rogers prosigue su afirmación sosteniendo que es el elemento que da lugar a la diferencia entre la investigación sobre la difusión y los otros tipos de investigación de comunicaciones es el tiempo. Los objetivos del investigador de difusión y de la empresa, son acortar el lapso de tiempo que existe entre la introducción de una idea o producto y su adopción por una mayoría del público.<sup>32</sup>

Rogers ofrece una amplia demostración del hecho de que las innovaciones de producto registran proporciones diferentes de aceptación: algunos productos se propagan en pocos años desde su introducción a su uso generalizado, mientras que otros tardan décadas. Los hornos de microondas, introducidos inicialmente en los Estados Unidos en los años cincuenta, necesitaron casi veinte años para generalizarse, a diferencia de la píldora anticonceptiva, que se introdujo durante esa misma época pero obtuvo una aceptación general en pocos años. En el campo de la educación, las matemáticas modernas requirieron sólo de cinco años para difundirse a través de las escuelas estadounidenses, mientras la idea de jardín de infantes necesitó casi cincuenta años para ganar la aceptación que goza hoy en día.

Existe también un creciente convencimiento de que la comprensión de la teoría de la difusión puede proporcionar instrumentos para acelerar el proceso de divulgación. El conocimiento de este proceso puede proporcionar la capacidad de evaluar el tiempo que necesita un producto para extenderse, especialmente antes de invertir y comprometerse financieramente,<sup>33</sup> así como dirigir la atención de la empresa hacia las

---

<sup>32</sup> Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4a. edición, Nueva York. Free Press. 1995, pp. 204-251. Este libro debería ser leído por cualquier responsable de desarrollo de productos y administración de marcas, ya sea a nivel interno o internacional.

<sup>33</sup> Un interesante estudio sobre el efecto del conocimiento de la difusión se encuentra en Jaishankar Ganesh y V Kumar, “Capturing the Cross-National Learning Effect: An Analysis of an Industrial Technology Diffusion”, en *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24(4), 1996, p. 328.

características de un producto que pueden provocar una resistencia hacia él, proporcionando de este modo una oportunidad para minimizar la posible oposición y acelerar la aceptación del producto.

Existen al menos tres variables de influencia externa que afectan la tasa de difusión de un objeto: el grado de novedad percibida, las características percibidas de la innovación y el método usado para comunicar la idea. Cada variable tiene una influencia diferente en la reacción del consumidor a un nuevo producto y el tiempo necesitado para su aceptación. Una mejor comprensión de estas variables puede inducir a la creación de mejores estrategias de producto para la empresa internacional.

### *Grado de novedad*

Los diferentes grados de novedad categorizan a todos los nuevos productos según la percepción del mercado, y dentro de cada categoría formada existe un inmenso número de reacciones que afectan la tasa de difusión. Se puede denominar a estas categorías según la siguiente clasificación 1) las innovaciones congruentes, 2) las innovaciones continuas, 3) las innovaciones dinámicamente continuas, y 4) las innovaciones discontinuas. En realidad una innovación congruente no es en absoluto una innovación porque no causa absolutamente ninguna ruptura de modelos de consumo establecidos. El concepto del producto es aceptado por la cultura y el nivel de innovación es típicamente el de introducir variedad y calidad o rasgos funcionales, estilo o quizás un duplicado exacto de un producto ya existente, exacto en el sentido de que el mercado no percibe ninguna novedad, como por ejemplo la introducción de caña de azúcar en un mercado en el que ya exista azúcar proveniente del betabel.

Una *innovación continua* es aquella que tiene una mínima influencia perturbadora en los modelos de consumo establecidos, e implica casi siempre la alteración de un producto en lugar de la creación de uno nuevo. Generalmente las alteraciones dan lugar a mejoras en los patrones de uso y por consiguiente a mejoras percibidas en la satisfacción derivada de su uso. Ejemplos de este tipo de innovación serían: la pasta dentífrica con flúor, los rastrillos desechables de afeitar y los diferentes sabores del café.

Una *innovación dinámicamente continua* tiene efectos más perturbadores que una innovación continua, aunque generalmente no comprende nuevos modelos de consumo. Puede involucrar la creación de un nuevo producto o la alteración considerable de uno existente diseñado para satisfacer nuevas necesidades que se originan en los cambios en estilos de vida o las nuevas expectativas provocadas por cambios más generales. Es básicamente un tipo de innovación perturbador y por consiguiente se enfrenta a una mayor resistencia porque los modelos viejos de conducta deben cambiar si los consumidores tienen que aceptar y apreciar el valor de la innovación dinámicamente continua. Algunos productos típicos que involucran esta clase de innovación son los cepillos de dientes y los rizadoros de cabello eléctricos, el aire acondicionado centralizado, los teléfonos celulares y los alimentos congelados y deshidratados.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 12-7

### **Así que esto es lo que se llama innovación, pero ¿funciona?**

Un diplomático estadounidense estaba en una fiesta nocturna en un hogar japonés cuando se disculpó para ir al baño. Después de terminar se levantó y se dio cuenta de que no tenía la menor idea de cómo tirar de la cadena del retrete.

Este diplomático sabía hablar japonés, pero aún así se quedó pasmado ante el colorido despliegue de botones que había en el “tablero de mandos” del retrete: aquel baño de tecnología de punta tenía un panel de control parecido al de la cabina de un avión. Así que simplemente empezó a oprimir botones.

Primero apretó uno que hacía ruido de cadena para emascarar cualquier sonido proveniente de la actividad normal de un retrete, después continuó con uno que ponía en marcha un secador de aire para el trasero del usuario. Después le dio al botón de bidé y observó impotente cómo desde la parte de atrás del retrete una manguerita de plástico (parecida a una pistola de agua infantil con forma de cepillo de dientes) emitía un chorro de agua hasta el espejo del lavabo, cruzando todo el baño.

Y así fue como un joven y prometedor funcionario del Servicio de Relaciones Exteriores estadounidense terminó trapeando frenéticamente un cuarto de baño japonés con una bola de papel higiénico. Y el joven diplomático podría haber probado otros botones, como los que levantan y bajan automáticamente la tapa del retrete, con uno para mujeres que levanta sólo la tapa y otro para hombres que levanta la tapa y el asiento. Otros retretes tienen también un control remoto para utilizarlos.

Lo que dejó tan perplejo al diplomático estadounidense no era más que una de las recientes adiciones a los baños japoneses: el Toto “Washlit”, el retrete del futuro con un valor de 2 000 a 4 000 dólares según el

número de funciones incorporadas. Las ventas de estas maravillas tecnológicas le suponen a la compañía que los manufactura unos 400 millones dólares anuales, y ya se está planeando la introducción de modelos menos complicados y más económicos en el mercado de Estados Unidos, aunque los excusados para este país sólo contarán con el “calentador de tapa”, las funciones de bidé y un ventilador desodorante, todo por unos 400 dólares.

Fuentes: Mary Jordan y Kevin Sullivan, “But Do They Flush?”, en *The Washington Post*, 15 de mayo de 1997, p. 1, y “High Technology Is Now in the Toilet”, en *Los Angeles Times*, 18 de junio de 1997, p. B4.

En último lugar está la *innovación discontinua*, la cual implica el establecimiento de nuevos modelos de consumo y la creación de productos previamente desconocidos, introduce una idea o patrón de conducta que antes simplemente no existía. Los ejemplos de innovación discontinua incluyen la televisión, computadoras, Internet, cajeros automáticos y hornos de microondas.<sup>34</sup>

La mayoría de las innovaciones en la economía estadounidense son de naturaleza continua, sin embargo, un producto que podría clasificarse como tal en dicho mercado podría ser en muchos otros, una innovación dinámicamente continua, o posiblemente una discontinua. Por ejemplo, cuando los preparados para pastel fueron introducidos por vez primera en la economía estadounidense constituyeron una innovación dinámicamente continua, pero con el tiempo superaron la resistencia inicial, los modelos de consumo y conducta se transformaron, y los preparados fueron aceptados en este mercado.

Hay además muchas innovaciones continuas que implican al del propio preparado para pastel, como la introducción de nuevos sabores, cambios en el tamaño del paquete, la eliminación del huevo deshidratado en favor del uso de huevos frescos, y así sucesivamente. Ese mismo preparado para pastel que es ahora una parte de los hábitos estadounidenses de consumo, es una innovación congruente cuando una nueva marca se ofrece en el mercado estadounidense. Si se ofrece en un nuevo y original sabor es una innovación continua; si se introduce al mismo tiempo en un mercado poco familiarizado con los preparados para pastel, es una innovación dinámicamente continua. Ese mismo producto también podría ser clasificado como una innovación discontinua en un mercado que no tenía ningún conocimiento anterior de pasteles. En todos los casos se trata de un preparado para pasteles, pero cuando hablamos de aceptación y el éxito de marketing tratamos a personas, sus sentimientos y sus percepciones del producto.

Continuando con el ejemplo anterior, la segunda compañía de preparado para pastel estadounidense propuso una receta para un tipo de pastel esponjoso con el que el mercado británico ya estaba familiarizado. El sutil ajuste de un preparado para pastel fino a un pastel común transformó el producto, que pasó de ser una innovación dinámicamente continua a una innovación continua. Una ventaja de analizar el grado de innovación de un producto es que se puede determinar lo que puede alterar el grado de novedad para ganar una aceptación más rápida: incluso un tractor debe modificarse para satisfacer las necesidades y usos locales si se desea que sea aceptado en lugar de un arado tirado por bueyes.

Para una empresa es de extrema importancia el tiempo que torna el proceso de difusión, es decir, el tiempo que una innovación tarda en ser adoptada por una mayoría en el mercado. Generalizando puede decirse que cuanto más perturbadora sea la innovación, más se demorará el proceso de difusión.

La magnitud y la tasa de difusión de un producto son en parte funciones de las características distintivas del producto. Cada innovación tiene características que pueden describirse, y para explicar las diferencias en la novedad percibida en una innovación puede utilizarse la percepción por parte de cada persona de esas características, que también pueden utilizarse al predecir la tasa de adopción por el mercado. El ajuste de esas características (o en otras palabras, la adaptación del producto) puede conducir a cambios en la percepción del consumidor y de este modo a diferentes tasas de difusión. La importancia concedida a la adaptación del producto a las normas culturales locales y la imagen global de la marca que se ha creado constituyen por tanto áreas de decisión de marketing de suma importancia.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 12-8

### **Aquí viene Kellogg, provocando un cambio cultural**

A veces las empresas se convierten en agentes culturales por accidente o a propósito, pero en Letonia el cambio cultural está siendo planeado.

<sup>34</sup> Thomas S. Robertson, “The New Product Diffusion Process”, en *American Marketing Association Proceedings*, ed. Bernard A. Marvin, Chicago, American Marketing Association, junio de 1969, p. 8 1.

Mientras una columna de leche cremosa y blanca cae en cascada dentro de un tazón de desayuno con Corn Flakes en el anuncio de televisión, la cámara se acerca y se despliega el mensaje “ocho vitaminas” parpadeando a través de la pantalla.

La compañía Kellogg de Battle Creek, Michigan, está tratando de cambiar la forma en que comienzan el día cientos de miles de letones y otros antiguos ciudadanos soviéticos. Tradicionalmente el desayuno favorito en Letonia y la mayor parte de la antigua Unión Soviética ha sido un plato fuerte de salchicha, carnes frías, papas, huevos y unas rebanadas de pan denso y correoso untado con una maravillosa mantequilla con alto contenido de colesterol.

Kellogg está dispuesto a cambiar todo esto y a impulsar firmemente uno de los más ambiciosos programas educativos de la historia de la alimentación. “Tenemos que enseñar a la gente una forma completamente diferente de alimentarse”, en palabras de un especialista en asuntos soviéticos de Kellogg. Para ganar nuevos adeptos, Kellogg principalmente cuenta con inteligentes anuncios televisivos que muestran a una familia feliz mientras engullen sus Corn Flakes, y en demostraciones en las tiendas de abarrotes a las que la compañía llama “pruebas de degustación”.

Un joven representante de ventas de Kellogg coloca una pila de cajas rojas y blancas de Corn Flakes y una de pequeños cuencos de papel sobre una mesa en una imaculada tienda de abarrotes Dalderi, y el lugar elegido para su exhibición está exactamente frente a las abombadas cajas que contienen grandes trozos de queso, más de una docena de variedades de salchicha y brillantes lonchas de tocino alto en grasa. Un grupo de mujeres y niños rodean la exhibición de Kellogg, cuando el representante de ventas toma un cuenco de Corn Flakes y se lo ofrece a una señora. “Es delicioso, afirma, muy nutritivo. Normalmente yo habría cocido macarrones con miel y azúcar”. Otra declara que a sus hijos les encantan los Corn Flakes, pero “no podemos permitirnoslo, quizás de vez en cuando como regalo”. Un hombre en cambio prueba el desayuno y señala “esto no es comida para personas”.

Otro representante de ventas de Kellogg ofrece quizá el mejor resumen de los planes de comercialización de la compañía: “nos tomó cuarenta años desarrollar el mercado latinoamericano, y Letonia también pertenecerá un día a los mercados de alto crecimiento”. No sorprende por tanto que Kellogg sea la compañía de cereales más exitosa del mundo, con 51 por ciento del mercado total en sus manos. Letonia es su planta número 18 en el mundo, y ya actualmente encontrar los Corn Flakes de Kellogg no es difícil en las tiendas de abarrotes de ese país.

En India en cambio la historia es muy diferente, ya que la compañía está teniendo una fría acogida por parte de los hindúes, que prefieren una comida caliente en el desayuno ya que creen que les da una mayor energía. Cuando se introdujeron los Corn Flakes los consumidores hindúes saciaron su curiosidad con el producto, pero dos años después las ventas se redujeron al regresar los consumidores a sus tradicionales desayunos de pan árabe con huevos o verduras cocidas, En India existe una demanda por la comida occidental, como puede verse en el éxito de Kentucky Fried Chicken o Pizza Hut; mientras se introduzcan alimentos para comer de forma ocasional existe una posibilidad de éxito, pero cuando la nueva comida que se quiere introducir está hecha para suplantar la comida principal, la fidelidad del consumidor se dirige hacia lo tradicional. Aunque en fin, todavía faltan 38 años para cambiar los hábitos hindúes de consumo, según el calendario de Kellogg de América Latina.

Fuentes: Adaptado de Joseph B. Treaster, “Kellogg Seeks to Reset Latvia’s Breakfast Table”, en *The New York Times*, 19 de mayo de 1994, p. C1, y Miriam Jordan, “Marketing Gurus Say: In India, Think Cheap, Lose the Cold Cereal”, en *The Wall Street Journal*, 11 de octubre de 1996, p. A7.

### *Análisis de las características de las innovaciones*

Cuanto más innovador se percibe que es un producto, más difícil es ganar aceptación del mercado para él y sin embargo la percepción de innovación a menudo puede cambiarse si la empresa comprende los esquemas de percepción del consumidor.

El análisis de las cinco características de una innovación puede ser útil al permitir determinar la tasa de aceptación o resistencia del mercado a un producto. Estas características que afectan el grado de aceptación o resistencia son 1) su *ventaja relativa* (el valor marginal percibido del nuevo producto en relación con el viejo); 2) su *compatibilidad* (con las conductas aceptables, normas, valores, y otras de una sociedad o cultura); 3) *complejidad* (el grado de complicación asociado al uso del producto); 4) su *experimentalidad* o grado de facilidad de prueba (el grado de riesgo económico y/o social asociado al uso del producto), y 5) su *observabilidad* (la facilidad con la que se pueden comunicar los beneficios del producto).

En general, puede postularse que la tasa de difusión se relaciona positivamente con la ventaja relativa, compatibilidad, experimentalidad y observabilidad, pero negativamente con la complejidad.

Al realizar un análisis de un producto de acuerdo con estas cinco dimensiones, una empresa puede a menudo descubrir percepciones del mercado que retardarían la aceptación del producto si se dejaran inalteradas. Recíprocamente, si estas percepciones se identifican y se transforman, la empresa puede tener la posibilidad de acelerar la aceptación del producto.

El examinador debe recordar que lo más determinante es la percepción de las características del producto por parte del potencial consumidor, no la empresa. Cuando se interpretan las características de un producto por parte de un analista de mercado, el criterio de autorreferencia puede originar un prejuicio perceptivo, por lo que en vez de evaluar dichas características desde la perspectiva de referencia del usuario extranjero, el producto se analiza erróneamente desde la perspectiva de la empresa, lo que origina una mala interpretación de su importancia cultural.

Una vez realizado el análisis, parte de la novedad percibida o de la causa que provoca la resistencia puede minimizarse a través de un marketing experto. Cuanto más coherentes sean las percepciones del producto con los valores culturales existentes, menor será la resistencia y más rápida será la difusión del producto.

A menudo un producto se puede modificar físicamente para mejorar su ventaja relativa respecto a los productos competidores, reforzar su compatibilidad con valores culturales e incluso minimizar su complejidad. Otras posibilidades incluyen reforzar su ventaja relativa y compatibilidad y disminuir en cierta medida su grado de complejidad a través de esfuerzos publicitarios. Los tamaños pequeños, las muestras, el empaque y las demostraciones del producto constituyen esfuerzos de promoción de ventas que pueden usarse con el fin de alterar las características de un producto innovador y acelerar su tasa de adopción.

La empresa debe reconocer no sólo el grado de innovación que posee el producto respecto a cada cultura, sino que además los esfuerzos de marketing también deben reflejar una comprensión de la importancia de la innovación en la aceptación del producto y su adopción. Uno de los valores del análisis minucioso de las características de las innovaciones es que enfoca los esfuerzos de la empresa hacia esos problemas que influyen en la aceptación de un concepto de producto, y de acuerdo con ello es posible acentuar los atributos positivos de una innovación y así cambiar la percepción del mercado para generar una actitud más positiva y por consiguiente aceptable.

Puede ilustrarse el potencial de comunicar innovaciones de producto con algunas preguntas hipotéticas sobre el ejemplo del preparado para pasteles usado anteriormente. ¿Habría tenido la compañía los mismos resultados si hubiera analizado la mezcla de pastel como una innovación y por tanto se hubiera preparado para hacer la idea más aceptable? ¿Cuáles habrían sido los resultados, por ejemplo, si se hubiera introducido el pastel esponjoso tradicional que exigió una comunicación mínima para ganar la aceptación de los consumidores? O también, al ofrecer un preparado para pastel fino al mercado, ¿qué habría pasado si la compañía hubiera intentado convencer al mercado de las ventajas de ese tipo de pastel por encima del tradicional, reforzando así su ventaja relativa? La compañía también podría haber tratado de promover las ventajas del “nuevo” preparado para pastel sobre el pastel tradicional para que hubiera parecido más compatible con las conductas presentes. Se pueden preguntar muchos “¿qué habría pasado si?” en este caso, y otro ejemplo sería ¿qué habría ocurrido si la compañía hubiera comunicado la facilidad del producto para ser probado y su observabilidad, para mitigar posibles miedos acerca de su calidad, gusto, sabor y facilidad de preparación?

Las respuestas a estas preguntas no tienen gran valor de forma retrospectiva para la compañía de preparados para pastel, pero ilustran el valor de caracterizar un producto en términos de innovación y análisis de sus características para después comunicar una imagen positiva del producto al nuevo mercado.

Una situación similar al ejemplo de preparado para pastel involucró a Green Giant y sus verduras congeladas, aunque en este caso, la compañía reconoció el problema a tiempo y lo evitó. Aunque las verduras constituyen una parte importante de la dieta asiática, Green Giant descubrió que las madres japonesas se enorgullecen del tiempo invertido por ellas en preparar una comida familiar y por consiguiente consideró las verduras congeladas como una facilidad menos que bienvenida. Si se aplica un análisis de las características de la innovación aparecen dos sobresalientes atributos negativos: 1) la facilidad de cocinar verduras congeladas en lugar de prepararlas desde el principio no es compatible con la imagen que tienen de sí mismas las madres japonesas y con su papel, que consiste en preparar cuidadosamente las comidas familiares; 2) no existía una percepción de la ventaja relativa de la nueva forma sobre la “tradicional”. El caso era muy similar al de los preparados para pastel, ya que parecía que la mayor facilidad de uso generaba un sentimiento de culpabilidad.

Sin embargo, a diferencia de la compañía de preparados para pastel, Green Giant reconoció el problema y usó una sintonía publicitaria para convencer a las mamás japonesas de que usar verdura congelada les daría la oportunidad de preparar más a menudo las comidas favoritas de las familias, para lo que prepararon una mezcla de raíz de bardana y zanahorias troceadas a la juliana, que es un plato favorito tradicional japonés que requiere de varias horas de tediosa preparación.<sup>35</sup>

La publicidad de Green Giant superó dos problemas: redujo la compatibilidad negativa y enfatizó la ventaja relativa, mostrando a la madre japonesa cómo su papel se reforzaba ahorrando tiempo de preparación en las comidas, un tiempo que le permitiría pasar más tiempo con su familia. También creó una ventaja relativa percibida en el uso de la verdura congelada respecto a la preparación tradicional de las verduras, y amplificó ambas características de forma positiva usando una versión del plato favorito de verduras que suavizaría el sentimiento de culpa permitiendo que se sintiera bien sirviendo más a menudo la verdura favorita de la familia y a la vez teniendo más tiempo para dedicarle. Aunque las verduras frescas todavía dominan el mercado japonés, los informes de Green Giant establecen que las variedades congeladas han aumentado hasta alcanzar la mitad de las ventas totales de la compañía en Japón.

De esta forma se puede observar que frecuentemente las causas de fracaso de una empresa estadounidense en el extranjero no se basan en prácticas convenientes de marketing sino en la falta de uso de correctas prácticas de marketing contra los problemas adecuados.<sup>36</sup>

### ***Requisitos físicos u obligatorios y adaptación***

A veces se tiene que cambiar un producto de varias maneras para ajustarse a los requisitos legales o físicos de un nuevo mercado, cambios que pueden ir desde transformaciones sencillas en el empaque hasta modificaciones del contenido esencial del producto. Un reciente estudio confirmó el comentario común de que las adaptaciones obligatorias son más a menudo la razón para la adaptación del producto que las adaptaciones por razones culturales.<sup>37</sup>

Algunos de estos cambios son obvios incluso tras un análisis relativamente pequeño; un examen superficial de un país descubrirá la necesidad de ubicar los cables de los productos eléctricos de forma diferente para adaptarlos a un sistema de voltaje distinto, de simplificar un producto cuando el nivel local de tecnología es más bien modesto, o de imprimir etiquetas multilingües allá donde lo exija la ley. Por ejemplo, Electrolux ofrece lavadoras que sólo trabajan en frío que destinó a los países asiáticos, donde la energía eléctrica es cara o escasa. Sin embargo, otros cambios necesarios pueden aparecer solamente después de estudios cuidadosos de un mercado meta.

Los requisitos legales, económicos, políticos, tecnológicos y climáticos del mercado local dictan a menudo la adaptación del producto. Pepsi-Cola, por ejemplo, cambió su nombre de producto a Lehar-Pepsi (*lehar* en hindi significa ola) para ganar como fuera posible apoyo local en un periodo en que en la India el gobierno se mostró muy opuesto a la inversión extranjera, y su nombre original sólo fue reimplantado cuando el clima político se volvió más favorable.<sup>38</sup> Existen leyes que varían entre los países que normalmente determinan los tamaños específicos de los paquetes y las normas de seguridad y calidad. Un fenómeno extendido es que para permitir una compra más económica en países de bajos ingresos, se reduce el número de unidades por paquete respecto a las cantidades generalmente ofrecidas en países de altos ingresos. Las hojas de rastrillos de afeitar, los cigarrillos, el chicle y numerosos artículos son vendidos individualmente o con dos artículos por paquete en vez de los paquetes usuales de diez o veinte unidades. Cheetos, un producto de FritoLay (que pertenece a PepsiCo Inc.), se vende en paquetes de 15 gramos en China para que pueda valer un yuan, aproximadamente 12 centavos de dólar, e incluso a este precio los niños con poco dinero para gastar pueden permitirse el lujo de consumirlos. Si el concepto de mantenimiento preventivo es poco común en un mercado objetivo, para que el producto sea exitoso quizá sea obligatorio simplificarlo y reducir sus necesidades de mantenimiento.

A veces la necesidad de hacer cambios proviene de las diferencias climáticas. General Motors de Canadá, por ejemplo, experimentó grandes problemas con varios miles de automóviles Chevrolet enviados a un país de Oriente Medio cuando se descubrió inmediatamente que eran incapaces de hacer frente al clima cálido y polvoriento de la zona, por lo que se tuvieron que agregar filtros de aire suplementarios y embragues

<sup>35</sup> Tara Parker-Pope, "Custom Made: The Most Successful Companies Have to Realize a Simple Truth: All Consumers Aren't Alike", en *The Wall Street Journal*, 26 de septiembre de 1996, p. R22.

<sup>36</sup> Véase Rogers, *Diffusion of Innovations*, pp. 204-250, incluye una discusión de las características sobre innovación.

<sup>37</sup> Surjit S. Chhabra, "Marketing Adaptations by American Multinational Corporations in South America", en *Journal of Global Marketing*, vol. 9(4), 1996, p. 57.

<sup>38</sup> "The Battle for Identity In the Face of International Branding", en *Brand Strategy*, 19 de septiembre de 1997, p.22.

diferentes a los coches a fin de adecuarlos a las nuevas condiciones. Incluso las galletas tienen que ser empaquetadas en latas para las áreas más húmedas. Cuanto menos desarrollado económicamente es un mercado, mayor es el grado de cambio que un producto puede necesitar para su aceptación. Un estudio encontró que sólo uno de cada diez productos podría comercializarse en países en vías de desarrollo sin modificaciones de algún tipo. En general las compañías necesitan un proceso sistemático para identificar productos que necesiten adaptación, debido a que la mayoría de los productos vendidos en el extranjero por compañías internacionales tiene su origen en los mercados internos de las propias empresas y requiere por tanto, alguna modificación..

### ***Alternativas de producto***

Cuando una compañía planea entrar a un mercado de otro país se debe tener mucho cuidado si las líneas del producto presentes serán adecuadas o no en la nueva cultura. ¿Se venderán en cantidades lo suficientemente grandes y a precios suficientemente altos para ser rentables? ¿En caso de que no, qué otras alternativas están disponibles? La empresa al menos cuenta con cuatro alternativas viables al introducirse en un nuevo mercado: 1) vender el mismo producto que el del mercado interno (estrategia de extensión de mercado interno); 2) adaptar los productos existentes a los gustos y las necesidades específicas de cada nuevo mercado nacional (estrategia de mercado multidoméstico); 3) desarrollar un producto estandarizado para todos los mercados (estrategia de mercado global); o 4) adquirir marcas locales y reintroducirlas.

Un problema importante al escoger qué alternativa debe usarse es si una compañía está empezando desde el principio (es decir, si no cuenta con ningún producto ya existente para comercializarlo en el extranjero), si ya posee productos establecidos en varios mercados nacionales, o si existen productos locales que puedan desarrollarse más eficazmente en el mercado local que otras posibles alternativas. Para una compañía que está empezando, la alternativa más prudente es desarrollar un producto global. En cambio, el trabajo a realizar será reposicionar sus productos existentes como productos globales en el caso de que la compañía ya cuente con productos que han evolucionado con el tiempo en varios mercados extranjeros. En algunos casos una compañía encuentra un mercado donde las marcas locales ya están establecidas, con ello la introducción de una nueva marca por parte de la compañía requeriría largo tiempo, siendo más costoso que adquirir una de las marcas locales. Como ya se vio antes en este capítulo, Nestlé y Unilever han utilizado este acercamiento de forma eficaz en Europa Oriental y Rusia.

El éxito de estas diferentes alternativas depende del producto y de la necesidad fundamental que satisface, de sus características, de su percepción dentro de la cultura y de los costos asociados de cada programa. El conocimiento de que los mercados extranjeros son diferentes y de que pueden necesitarse distintas estrategias de producto es muy diferente saber cuándo exactamente la adaptación de la línea de producto y del programa de marketing es necesaria, lo que constituye un problema más complicado.

### ***Selección de productos para su adaptación***

El análisis de un producto para su comercialización en un mercado nacional exige un método sistemático de examen de productos con el fin de determinar si existen resistencias culturales que superar y/o cambios físicos o legales necesarios para la aceptación del producto. La adaptación del producto sólo debe llevarse a cabo cuando se conocen las dimensiones psicológicas (o culturales) y físicas del producto tal como se determinan en el mercado nacional. Los productos pueden examinarse según dos tipos de análisis: el “Análisis de características de innovaciones”, que se vio anteriormente para determinar si existen razones culturales o de percepción por las cuales un producto sería mejor aceptado si se adapta, y/o el “Análisis de componentes del producto” que se estudiará a continuación para determinar si hay razones obligatorias o físicas por las que un producto debe adaptarse.

Antes de entrar a un mercado, la empresa internacional puede analizar los componentes de un producto para determinar qué características necesitan adaptarse para asegurar que el producto encuentra que el mercado percibió ambos: calidad y calidad de la actuación.

### ***Análisis de componentes del producto***

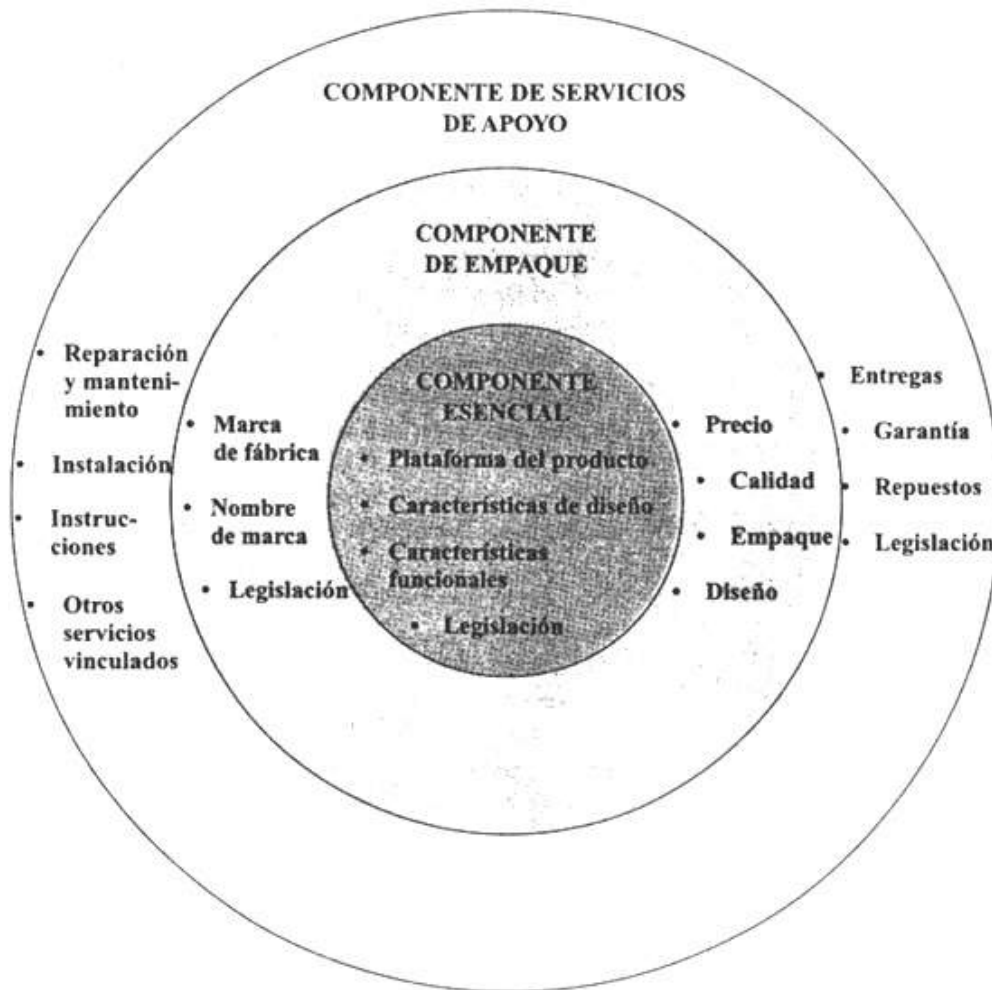
Un producto es por definición multidimensional, y la suma de todas sus características determina el cúmulo de satisfacciones (utilidades) recibidas por el consumidor. Para identificar todas las posibles maneras en que un producto puede adaptarse a un nuevo mercado, es útil separar sus numerosas dimensiones en tres diferentes componentes como se muestra en la ilustración 12-1, el modelo de componentes de producto.

Usando este modelo puede examinarse el impacto de los factores culturales, físicos y legales (vistos anteriormente) que afectan la aceptación de un producto por parte de un mercado dividiendo las características del producto en componentes esenciales, de empaque y de servicios de apoyo. Estos componentes incluyen todos los elementos tangibles e intangibles de un producto y determinan el cúmulo de utilidades que el mercado recibe del uso del producto.

*Componente esencial*

El *componente esencial* consiste en el producto físico (la plataforma que contiene la tecnología esencial) junto a su diseño y rasgos funcionales. Es en la plataforma del producto donde pueden agregarse o anularse variaciones del producto a fin de satisfacer diferencias locales. Los grandes ajustes en el aspecto de la plataforma del componente esencial pueden ser costosos ya que un cambio en la plataforma puede afectar los procesos de producción y de este modo requerir de importantes inversiones adicionales. Sin embargo, pueden realizarse alteraciones en el diseño, las características funcionales, sabores, colores y otros aspectos para adaptar el producto a las variaciones culturales. Nestlé vendió en Japón el mismo tipo de hojuelas de maíz que originalmente vende los Estados Unidos, pero los niños japoneses las comían principalmente como botana en lugar del desayuno. Para colocar su producto en el mercado del desayuno (mucho más grande) Nestlé reformuló sus cereales para adaptarse más estrechamente al gusto japonés. Los japoneses comen tradicionalmente pescado y arroz en el desayuno, por lo que Nestlé desarrolló cereales con sabores familiares: alga marina, zanahorias con calabacín y coco con papaya, con un resultado de un 12 por ciento de la porción del creciente mercado de cereal para desayuno.

**Ilustración 12-1 Modelo de componentes de producto**



Para el mercado brasileño, donde el jugo de naranja fresco es muy abundante, General Foods cambió el sabor de su sustituto de jugo en polvo de naranja, Tang, al sabor de la fruta de la pasión y otros sabores.

Cambiar el sabor o el olor es a menudo necesario para colocar un producto en sintonía con lo que se espera en una cultura. Los limpiadores caseros con el tradicional olor a pino y rastros de amoníaco o cloro, populares en los mercados estadounidenses, no tuvieron ningún éxito cuando se introdujeron en Japón. Muchos japoneses duermen sobre el suelo en futones, con la cabeza cerca de la superficie lavada con los limpiadores, por lo que las fragancias cítricas son más agradables.

Rubbermaid del mismo modo pudo haber evitado varios tropiezos al introducir su línea de mobiliario para bebé en Europa, con sólo cambios modestos en su componente esencial: sus colores no estaban adaptados a los gustos europeos, pero por encima de todo, sus cunas para niños no eran apropiadas para los colchones hechos en Europa.<sup>39</sup>

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 12-9

### Fracaso, luego éxito, pero sólo después de la adaptación

El sustituto de jugo de naranja Tang, que hasta los astronautas beben en el espacio, es un componente principal de los ingresos foráneos de General Foods, aunque no siempre ha sido así, ya que para alcanzar el éxito, Tang necesitó sufrir adaptaciones a los diferentes mercados nacionales. Los primeros intentos de comercializar Tang incluían un empaque para el producto en polvo con sabor a naranja en jarras de cristal y su promoción era “la bebida de los astronautas”.

A los alemanes no les gustó el nombre y a los británicos su sabor. En América Latina muy pocos países cuentan con la tradición de un copioso desayuno, y además Brasil es el primer exportador del mundo de jugo de naranja.

Pero a pesar de todo ello el éxito llegó y Tang triunfó en país tras país, y en la mayoría de los casos creó un mercado donde antes no existía, pero todo ello fue el resultado de cambios de nombre, de fórmula, de empaque y de posicionamiento del producto en los diferentes mercados.

El Alemania Occidental, por ejemplo, la bebida tomó el nombre de Cfrisch, en Gran Bretaña se le dio un sabor más ácido; en América Latina se comercializó un Tang diferente al de Estados Unidos, ya mezclado, endulzado y listo para beber en bolsas de un litro con cinco diferentes sabores: naranja, fruta de la pasión, durazno, limón y piña.

El posicionamiento de Tang como bebida para el desayuno se modificó en la mayoría de los países, llevándolo hacia la comida o como bebida para cualquier momento del día ya que muy pocos latinoamericanos se sientan para tomar un desayuno con hojuelas de maíz, huevos y tocino como en Estados Unidos.

Las campañas televisivas de Tang están protagonizadas normalmente por familias felices que se sientan a la mesa a la hora de la comida para disfrutar del buen sabor de Tang al ritmo de melodías más bien pegajosas. En un anuncio argentino, por ejemplo, unos vecinos aparecen trayendo su propio Tang, lo que los hace a todos todavía más felices.

En Brasil, Tang basa su promoción en el sabor y la diversión. Como comentaba un director de producto brasileño, “Tal vez la única razón cabal para comprar Tang es que es fácil de preparar, pero jamás se nos ocurriría venderlo como más fácil de preparar que exprimir uno mismo las naranjas”.

Al ser introducido en la India, con el convencimiento de que su reputación lo impulsarla por sí mismo, su introducción fue acompañada de una investigación apropiada y un posicionamiento adecuado como bebida para el desayuno, en el que tradicionalmente se bebe té con leche. Pero el concepto de bebida para desayuno no cuajó entre los consumidores indios, ya que éstos creen que la comida da forma a la personalidad, el estado de ánimo y la mente, por lo que pensaban que los cítricos (como Tang) y la leche consumidos al mismo tiempo serían malos para el estómago y amargarían el estado de ánimo.

Pero la historia fue diferente en China, donde Tang está posicionado como bebida del futuro, y es tan popular que se acaba de abrir una fábrica con valor de 20 millones de dólares en la ciudad de Tianjin

Fuentes: Adaptado de Laurel Wentz, “How General Foods Beat the Odds with Tang”, en *Advertising Age*, 4 de julio de 1983, p. M-18, “How to Research Indian Consumers”, en *Business Asia*, 15 de octubre de 1990, p. 335, Miriam Jordan, “Marketing Gurus Say: In India, Think Cheap, Lose the Cold Cereal”, en *The Wall Street Journal*, 11 de octubre de 1996, p. A7, y “Tang Maker Investment Rockets”, en *Xinhua News Agency-CEIS*, 10 de junio de 1997.

<sup>39</sup> Timothy Aepfel, “Rubbermaid, in a European Push, to Buy Dutch Housewares Maker”, en *The Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 1997, p. B4.

También pueden agregarse o eliminarse rasgos funcionales dependiendo del mercado. En los mercados donde el agua caliente no está disponible, normalmente las lavadoras tienen calentadores de agua como un rasgo funcional. En otros mercados, los dispensadores automáticos de jabón y cloro pueden ser eliminados para reducir costos y/o minimizar problemas de reparación. Otros cambios adicionales pueden ser necesarios para cumplir con las normas de seguridad y eléctricas u otros requisitos obligatorios.<sup>40</sup> De este modo se observa que el producto físico y todos sus rasgos funcionales deben considerarse como candidatos potenciales para la adaptación.

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 12-10

### Final feliz del papel de baño. Bueno, ¡al menos es descriptivo!

No todas las marcas pueden trasladarse a otros países con la misma facilidad y algunas como la marca alemana “Happy End” nunca verán el día para ser una marca global. Pero aun así es mejor que la marca danesa de papel higiénico *Krapp* (en inglés Krapp suena igual que “crap”, una palabra malsonante para basura). La cuestión es que las marcas que no significan absolutamente nada en un mercado interno pueden tener significados completamente diferentes en otros países. Aquí presentamos unas cuantas marcas que deberían ser cambiadas si alguna vez llegaran al mercado de Estados Unidos:

*Alu-Fanny*: papel de envolver francés

*Crapsy Fruit*: cereal francés

*Kum Onit*: afiladores para lápices alemanes

*Plopp*: chocolate escandinavo

*Pschitt*: limonada francesa

*Atum Bom*: atún portugués

*Kack*: dulces daneses

*Mukk*: yogurt italiano

*Pocari Sweat*: bebida deportiva japonesa

*Poo*: curry en polvo argentino

Algunas de estas marcas no tienen ningún significado en inglés pero suenan iguales que palabras (a menudo malsonantes) que todos conocen, lo que es precisamente el problema cuando las marcas atraviesan las fronteras.

Fuentes: “But Will It Sell in Tulsa?”, en *Newsweek*, 17 de marzo de 1997, p. 8, y “The Battle for Identity in the Face of International Branding”, en *Brand Strategy*, 19 de septiembre de 1997, p. 23.

### Componente de empaque

El *componente de empaque* incluye rasgos de estilo y empaque, etiquetado, marcas de fábrica, nombre de marca, calidad, precio y todos los demás aspectos incluidos en el paquete de un producto. Como con el componente esencial, la importancia de cada uno de estos elementos a los ojos del consumidor depende de la necesidad para la que el producto está diseñado.<sup>41</sup> Los componentes de empaque frecuentemente requieren cambios tanto discrecionales como obligatorios. Por ejemplo, algunos países exigen imprimir las etiquetas en más de un idioma, mientras que otros prohíben el uso de cualquier idioma extranjero. Los elementos en el componente de empaque pueden incorporar símbolos que pueden implicar un significado imprevisto y por lo tanto deben cambiarse. La marca de fábrica compuesta por un círculo rojo de una compañía era popular en algunos países pero fue rechazada en ciertas partes de Asia, donde evocaba imágenes de la bandera japonesa. También se rechazaron las flores amarillas que usaba otra marca de una compañía en México, donde una flor amarilla simboliza muerte o falta de respeto.

Un conocido productor de comidas para bebé que introdujo pequeños frascos de comida para bebé en África etiquetados con la foto de un bebé experimentó el ejemplo clásico de símbolos malinterpretados: la compañía se quedó completamente horrorizada al encontrar que los consumidores pensaban que los frascos contenían carne molida de bebé. En China, Brugel, una marca alemana de cereales para niños que ilustra en el paquete dibujos de perros, gatos, pájaros, monos y otros animales se encontró en la sección de comidas para mascotas de un supermercado, aunque éste no fue un problema de alfabetización por sí mismo porque la etiqueta no contenía nada en chino, y el personal de la tienda no estaba familiarizado con el producto.<sup>42</sup> Es

<sup>40</sup> R. T. Weightman, “The New Approach: European Union Product Requirements Will Impact Your Overseas Strategies”, en *Doors and Hardware*, noviembre de 1996, p. 13.

<sup>41</sup> George Taninecz, “Global Grocers”, en *Industry Week*, 17 de Marzo de 1997, p. 74.

<sup>42</sup> “Brand Management in China”, en U.S. *Department of Agriculture Reports*, 7 de enero de 1997, 7 pp.

fácil olvidar que en países de baja alfabetización se toman literalmente ilustraciones y símbolos como sustitutos de las instrucciones e información.

El tamaño del paquete y su precio tienen una relación importante en los países más pobres. A veces las compañías encuentran que tienen que hacer paquetes pequeños con pocas unidades de producto para ajustar el precio a las normas de gasto, y así Unilever empaqueta su marca de champú Sunsilk de forma económica en la India, lo vende en pequeñas bolsas de plástico que sólo sirven para un lavado.<sup>43</sup>

Debe tenerse cuidado para asegurar que las marcas de fábrica y otras partes del componente de empaque no tienen significados simbólicos inaceptables, prestando especial atención a las traducciones de marcas de fábrica y a los colores usados en el empaque. Cuando Ford intentó vender su automóvil Pinto en Brasil, averiguó rápidamente que el nombre del modelo del automóvil se traducía por “miembro pequeño masculino”.<sup>44</sup> El blanco, color que simboliza la pureza en los países occidentales, es el color usado para el luto en otros. En China, P&G empaquetó sus pañales en una envoltura rosa, con lo que los consumidores rehuían ese empaque, ya que el color rosa simboliza femineidad y, en un país donde se ha implantado la norma de un solo hijo por familia y se prefiere a los varones, las familias no querían que nadie pensara que tenían una niña, aunque así fuera.<sup>45</sup>

Existen innumerables razones por las que una compañía podría verse obligada a adaptar la presentación de un producto. En algunos países, la ley estipula botellas, latas y envases específicos, así como tamaños del paquete y unidades de medida. Si un país utiliza el sistema métrico probablemente requerirá que los pesos y medidas de los productos estén en conformidad dicho sistema, y palabras descriptivas como “gigante” o “enorme” en un paquete o la etiqueta pueden ser ilegales. La humedad alta y/o la necesidad de una larga vida de almacenamiento debido a amplios sistemas de distribución pueden exigir empaques más pesados de lo normal para algunos productos. Como se menciona frecuentemente, las actitudes japonesas sobre calidad incluye el empaque de un producto. Un artículo empaquetado deficientemente causa una impresión de poca calidad. También es importante determinar si el empaque tiene otros usos en el mercado y tomando de nuevo como ejemplo a Japón, Lever Brothers vende sus jabones Lux en cajas muy elegantes porque son conscientes de que en Japón más de la mitad de todas las cajas de jabones se compran durante los dos periodos de regalos que existen. El tamaño del paquete también es un factor que puede representar una diferencia entre el éxito y el fracaso en Japón y así allí se venden refrescos en latas de menor tamaño que en Estados Unidos para ajustarse a la más pequeña mano japonesa. En Japón la mayoría de la comida se vende fresca o en empaques transparentes, mientras que las latas se consideran sucias. Por ello, cuando Campbell's Soup presentó sus sopas en el mercado japonés decidió ir con frasco de tapa, más limpio, pero también más caro.<sup>46</sup>

## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 12-11

### Donde el diseño y el empaque son reyes

Una de las grandes diferencias entre los acercamientos japoneses y estadounidenses al empaque es lo que los japoneses llaman “diseño”, algo que consideran como el aspecto subliminal y esencial del producto. Los consumidores japoneses son mucho más sensibles que los estadounidenses a la presentación visual y gráfica de los productos.

Todo se ve desde una perspectiva de diseño, y por ejemplo en un restaurante japonés todas las operaciones están planeadas según un diseño único y distintivo: la carta, los interiores, la comida, en el plato e incluso la forma en que los meseros y meseras se visten y actúan. Del mismo modo, los consumidores japoneses están dispuestos a pagar mucho dinero por un buen diseño.

Una importante costumbre japonesa es dar regalos cuando se visita una casa o un negocio de otra persona, por lo que los japoneses consumidores gastan bastante dinero en productos que estén bien envueltos: una tienda de regalos japonesa puede vender un simple melón envuelto en terciopelo negro. En las tiendas japonesas se puede encontrar latas exquisitas de galletas, primorosamente envueltas, así como elegantes paquetes de algas o tallarines. En Japón la envoltura es una parte esencial del regalo, por lo que la

<sup>43</sup> Bill Britt, “Unilever Tests Small Sizes”, en *Ad Age International*, marzo de 1997, p. 13.

<sup>44</sup> Jeff Harrington, “P&G Mastering Art of ‘Glocalization’ Taking Crest into China Typifies How Procter Will Give Global Sales a Local Feel”, en *The Cincinnati Enquirer*, 13 de abril de 1997, p. 11.

<sup>45</sup> Alecia Swasy, *Soap Opera*, Nueva York, Touchstone Book, Simon & Schuster, 1993, p. 281.

<sup>46</sup> Susan Warner, “Campbell's Develops Taste for World M-M-M-arkets”, en *The Denver Post*, 15 de junio de 1997, p. H6.

mayoría de los empaques estadounidenses no cumplen con los estándares japoneses de calidad y estilo.

Un exportador de fruta de Estados Unidos obtuvo un importante éxito en Japón con sus toronjas, que se vendían individualmente envueltas en papel de tela y etiquetadas con un adhesivo dorado, haciendo de cada fruta un pequeño regalo.

Un caso similar fue el de una compañía estadounidense de galletas de arroz que estaba registrando ventas muy modestas a causa de su empaques de estilo informal californiano, con colores brillantes y la palabra California escrita en ellos, aunque a los japoneses les gustaba el sabor pero no el empaque. Cuando el envoltorio fue transformado para adaptarse al estilo japonés, con capullos de almendro sobre un fondo de colores pastel, los productos simplemente “volaron de las estanterías”.

Fuentes: Adaptado de “Letter from Tokyo: Season for Giving in Japan”, en *Chicago Tribune*, 17 de julio de 1996, p. 4; Alexander Beshler, “Packaging, Design Aren’t Frivolous in Japan”, en *Chronicle Features*, 24 de agosto de 1990, p. 26, y Thomas Hine, *The Total Package*, Boston, Little, Brown and Company, Back Bay Books, 1997, p. 3 1.

Las leyes sobre el etiquetado varían de país a país y no parecen seguir ningún modelo predecible. En Arabia Saudita, por ejemplo, los nombres del producto deben ser específicos y así no servirá “Chile picante” sino “Chile picante condimentado con especias”. En Venezuela los precios deben estar impresos en las etiquetas, pero en Chile es ilegal imprimir los precios en las etiquetas o sugerir de forma alguna los precios al menudeo. Coca-Cola se encontró con un problema legal en Brasil con su Coca de dieta, ya que la ley brasileña interpreta el concepto dieta como producto con cualidades medicinales, y según la ley, todos los fabricantes deben incluir el consumo diario recomendado en las etiquetas de todas las medicinas. Coca-Cola tuvo que conseguir un permiso especial para sortear esta restricción. En China hasta hace poco los productos occidentales podían etiquetarse en otro idioma con sólo una pequeña etiqueta temporal en chino pegada en cualquier lugar del paquete lo cual cambió por una nueva legislación que requiere que los productos de comida tengan su nombre, contenido y otras especificaciones claramente listadas en chino e impresas directamente sobre el paquete, sin etiquetas temporales.<sup>47</sup>

Las leyes de etiquetado crean un problema especial para aquellas compañías que venden productos en varios mercados con normas diferentes y escasa demanda inicial en cada uno de ellos. En China, por ejemplo, existe una demanda de botanas al estilo europeo y americano, aunque ésta todavía no se encuentra bien desarrollada en este momento. El gasto de etiquetado que se hace especialmente para cumplir la ley china provoca que el costo de entrada en el mercado chino sea prohibitivo. Los fabricantes con mentalidad de futuro que cuentan con grandes redes de distribución en Asia están adoptando normas de empaque comparables a las requeridas en la Unión Europea, en las que se proporciona información normalizada en varios idiomas en el mismo paquete. Para ello se diseña una plantilla con un espacio en la etiqueta reservada para el contenido requerido localmente, el cual puede insertarse dependiendo del destino de una remesa particular.<sup>48</sup>

Las empresas deben examinar cada uno de los elementos del componente de empaque para estar seguras de que esta parte del producto comunica el significado y valor apropiados para un nuevo mercado, ya que de otro modo pueden fallar como la compañía de refrescos estadounidense que incorporó estrellas de seis puntas como decoración en sus etiquetas. Sólo posteriormente se descubrió, al investigar el porqué de las débiles ventas registradas, que inadvertidamente habían ofendido a algunos de sus compradores árabes, quienes interpretaron las estrellas como símbolos de sentimiento proisraelí.

### *Componente de servicios de apoyo*

El componente de *servicios de apoyo* incluye la reparación y mantenimiento, instrucciones, instalación, garantías, plazos de entrega y la disponibilidad de repuestos. Muchos programas de marketing han fallado finalmente porque se prestó poca atención a este componente del producto, aunque fueran exitosos en los otros. La reparación y mantenimiento son problemas especialmente difíciles en países en desarrollo. En Estados Unidos un consumidor puede elegir el servicio de la compañía así como a numerosos minoristas de servicio competitivos preparados para reparar y mantener cualquier cosa, desde automóviles a cortadoras de césped. Igualmente disponibles, se encuentran los repuestos de reparación en establecimientos pertenecientes a la propia compañía, autorizados por ella o disponibles en las ferreterías locales. En cambio,

<sup>47</sup> “Brand Management in China”, en U.S. *Department of Agriculture Reports*, 7 de enero de 1997, 7 pp.

<sup>48</sup> “New Food-Labeling Law Comes into Effect: Add the Ingredients”, en *Business China*, 30 de septiembre de 1996, p.3.

los consumidores en países en vías de desarrollo y muchos desarrollados no cuentan ni siquiera con una de las posibilidades de reparación y mantenimiento disponibles en Estados Unidos.

En algunos países el concepto de mantenimiento frecuente o mantenimiento preventivo no forma parte de la cultura local, lo que tiene como resultado la necesidad de que los productos deban ajustarse para requerir un mantenimiento menos frecuente. Asimismo debe prestarse especial atención a características que pueden pasarse por alto en Estados Unidos pero que son importantes en otros países.

La tasa de alfabetización y los niveles educativos de un país pueden hacer necesario que una empresa cambie las instrucciones de un producto: un término sencillo en un país puede ser incomprensible en otro. En el África rural, por ejemplo, los consumidores tenían problemas para entender que la piel absorbía la loción Vaseline Intensive Care; por tanto, la palabra se cambió por (mojada) *soaked into* y con ello se eliminó la confusión. Los brasileños han superado exitosamente el analfabetismo y las escasas habilidades técnicas de los usuarios de los sofisticados tanques militares que Brasil vende a los países del Tercer Mundo; lo han logrado incluyendo videocasetas y videos con instrucciones detalladas de reparación como parte del paquete normal de instrucciones, así como minimizando los problemas de repuestos usando los estandarizados, disponibles en todo el mundo.

Aunque puede parecer obvio que deben traducirse todas las instrucciones en el idioma del mercado objetivo, muchas empresas pasan por alto semejante punto básico. “Do Not Step Here”, “Danger” o “Use No Oil” tienen un significado muy reducido para un árabe poco familiarizado con el idioma inglés,

El modelo de componente de producto puede ser una guía útil cuando se examinan los requisitos de adaptación de los productos destinados a los mercados extranjeros. Un producto debe ser cuidadosamente evaluado de acuerdo con cada uno de los tres componentes vistos para descubrir los cambios obligatorios y discrecionales que puedan necesitarse.

### ***Marketing ecológico y desarrollo de productos***

Un problema de importancia creciente en todo el mundo y sobre todo en Europa y los Estados Unidos es el marketing verde o ecológico. Europa se ha situado a la cabeza del “movimiento ecológico”, con una fuerte opinión pública y legislaciones específicas que favorecen el marketing respetuoso del ambiente. El *marketing ecológico* es un término utilizado para identificar la preocupación sobre las consecuencias ambientales de una variedad de actividades de marketing. La Comisión Europea ha implementado leyes para controlar todos los tipos de empaques desechados a lo largo de la Unión Europea. Dos problemas esenciales que afectan al desarrollo del producto son el control de la proporción de empaques en los desechos sólidos y la demanda de productos respetuosos del ambiente por parte del consumidor.

La Comisión Europea emitió directivas para etiquetar ecológicamente que se pusieron en vigor en 1992. Según las normas de la Unión Europea un producto debe evaluarse por todos sus efectos ambientales importantes a lo largo de su ciclo de vida, desde su fabricación hasta su desecho, un acercamiento total de la cuestión.<sup>49</sup> Por ejemplo, un detergente formulado para ser biodegradable y no contaminar se juzgará más ambientalmente amigable que otro cuya formulación pueda ser perjudicial cuando sea utilizado y desechado. Los gases propulsores en los aerosoles que no destruyen la capa de ozono son otro ejemplo de productos respetuosos del ambiente. Sin embargo, ningún país exige todavía en su legislación que los productos lleven una etiqueta ecológica para ser vendidos.<sup>50</sup> La designación de un producto como “ambientalmente amigable” es voluntaria y su éxito ambiental depende del consumidor que selecciona el producto ecológico.

Desde la introducción de la idea de la etiqueta ecológica o ecoetiqueta, las lavadoras de Hoover son los únicos productos que han ganado la aprobación para llevarla y de forma bastante interesante los beneficios de la adquisición del símbolo han resultado en que se ha triplicado la participación de mercado de Hoover en Alemania y se ha doblado la participación en el sector más demandado del mercado de lavadoras del Reino Unido. El proceso de la aprobación parece estar deteniendo a muchos fabricantes europeos, muchos de los cuales están usando sus propios símbolos extraoficiales. El Consejo Nacional del Consumidor, un organismo para los consumidores encargado de la vigilancia de los productos, afirma que muchos de los consumidores están tan desconcertados y escépticos sobre los numerosos símbolos existentes que están perdiendo completamente el interés en intentar comparar las credenciales ecológicas de productos similares.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> “Packaging Problems”, en *Business Europe*, 5 de junio de 1996, p. 1.

<sup>50</sup> Ira Teinowitz, “US. Government Fights EU on Ecolabel Awards”, en *Ad Age International*, 9 de mayo de 1997, p.130.

<sup>51</sup> Diane Summers, “Green Muddle-Environmental Claims on Packaging Are Becoming Meaningless without Standard Rules”, en *Financial Times*, 21 de marzo de 1996, p. 13.

Las leyes que obligan a la adopción de sistemas para controlar los residuos sólidos aunque voluntarias por una parte, también implican sanciones. La legislación de la Unión Europea requiere que el material de empaque deba reciclarse o reutilizarse a través de todos los niveles de distribución, desde el fabricante hasta el consumidor.<sup>52</sup> Para el año 2001 entre 50 y 65 por ciento del peso del empaque se deberá recuperar, y a partir de la misma fecha, entre 25 y 45 por ciento del peso total de materiales de empaque contenidos en los residuos de empaquetado, se deberán reciclar.

En este sistema cada nivel de la cadena de distribución es responsable de la devolución al paso anterior de todos los embalajes, empaques y otros materiales desechados. El problema más grande está en el empaque que el consumidor lleva a su hogar; el minorista está obligado por ley a recoger todo el empaque del cliente si no existe ningún punto de reciclaje disponible.<sup>53</sup> Para que el producto del fabricante participe en la recolección directa y no tenga que ser devuelto al minorista para su reciclaje, el propio fabricante debe garantizar un apoyo financiero a la recolección central de todos los materiales. La creciente presión pública y política para controlar los residuos sólidos son un incentivo fuerte para que las leyes sean cumplidas.<sup>54</sup>

Aunque el empaque y las reglas de desechos sólidos sean gravosas, ha habido casos exitosos que no sólo han cumplido las normas locales sino que también han sido capaces de transferir este modo de actuación a otros mercados. Las operaciones internacionales de Procter & Gamble adoptaron las preocupaciones ambientales globales como respuesta a las crecientes demandas en Alemania. Para ello introdujo Lenor, un suavizante de ropa, en una versión superconcentrada y lo puso a la venta en una bolsa para rellenar que reducía el empaque en un 85 por ciento, con lo que se aumentaron las ventas de la marca en un 12 por ciento y se ayudó a establecer una sintonía positiva entre P&G, los reguladores gubernamentales y los activistas. El éxito de Lenor se transfirió a Estados Unidos, donde P&G se enfrentaba a presiones ambientales similares, y se puso a la venta una nueva versión superconcentrada de Downy (la marca estadounidense de suavizante de ropa), en bolsas de repuesto que reducían el tamaño del paquete 75 por ciento, y costaba menos a los consumidores, lo cual además tuvo el efecto de aumentar la cuota de mercado de Downy.<sup>55</sup> La empresa global no debe considerar el marketing ecológico como un problema europeo, ya que la preocupación ambiental está generalizada en todo el mundo y es seguro que legislaciones similares aparezcan en otros lugares; éste es otro ejemplo de la necesidad de adaptar productos para el marketing global.

### ***Marketing global de servicio al consumidor***

Durante los años noventa un cuarto del valor de todo el comercio internacional se derivó de la venta de servicios, y en Estados Unidos los servicios de exportación acaparaban casi 40 por ciento de las exportaciones totales. En 1996, el más reciente año para el que existen datos disponibles de exportación, dichas actividades estadounidenses de servicios alcanzaron un máximo histórico de 237 mil millones de dólares (164 mil millones en 1991), generando un superávit de unos 80 mil millones en esa categoría comercial<sup>56</sup> y compensando los 191 mil millones de dólares de déficit en la balanza comercial de bienes. Más aún, se estima que las cifras del comercio de servicios están infravaloradas alrededor de 30 por ciento, debido a que los datos de la cuenta actual no reflejan todas las categorías de servicios (véase el capítulo 7 para una explicación más amplia sobre el tema), y teniendo esto en cuenta se puede valorar el comercio estadounidense de servicios en 300 mil millones de dólares aproximadamente.

El dinamismo y la competitividad de las industrias de servicios estadounidenses aseguran que las innovaciones continuarán surgiendo de las empresas estadounidenses en el próximo siglo: de hecho, lo que Estados Unidos tiene para ofrecer al resto del mundo son nuevas ideas, expresadas a menudo en productos de alta tecnología y servicios.

Los servicios se distinguen por características distintivas, a diferencia de los bienes industriales y de consumo, y por esa razón así requieren de una consideración especial. En general los productos se clasifican en *tangibles o intangibles*. Los automóviles, computadoras y mobiliario son ejemplos de productos tangibles que tienen una presencia física, son algo que puede guardarse y poseerse además de que su valor intrínseco está incluido dentro de su presencia física. En cambio, los seguros, la limpieza en seco, el alojamiento en un

<sup>52</sup> Richard Ball, "Play It Again: UK's Recycling Law", en *Electronics Weekly*, 23 de abril de 1997, p. 22.

<sup>53</sup> "European Packaging Laws Europe: The 14 Member Nations of the European Union Require Manufacturers to Bear the Responsibility for Packaging Waste", en *Waste Age*, junio de 1996, p. 61.

<sup>54</sup> "Packaging: The EU Means Business", en *Food Manufacture*, noviembre de 1997, p. 56.

<sup>55</sup> James Maxwell, Sandra Rothenberg, Forrest Briscoe y Alfred Marcus, "Green Schemes: Corporate Environmental Strategies and Their Implementation", en *California Management Review*, 22 de marzo de 1997, p. 118.

<sup>56</sup> "1996 U.S. Foreign Trade Highlights", U. S. Department of Commerce, junio de 1997.



7. Imagine que va a volverse internacional; describa los pasos que llevaría a cabo para ayudarse a tomar una decisión sobre una línea de productos.
8. Los productos pueden adaptarse física y culturalmente en los mercados extranjeros. Discútalos.
9. ¿Cuáles son los tres grandes componentes de un producto? Discuta su importancia en la adaptación del producto.
10. ¿De qué manera el conocimiento de la difusión de las innovaciones puede ayudar a los planes de inversiones internacionales de un gerente de producto?
11. Productos viejos (es decir, viejos en el mercado estadounidense) pueden ser innovaciones en un mercado extranjero. Discuta a profundidad.
12. Comente la afirmación: “Si el producto se vende en Dallas, también se venderá en Tokio o Berlín”.
13. ¿Cómo puede un país con un PNB per cápita de 100 dólares ser un mercado potencial de bienes de consumo? ¿Qué tipos de bienes se demandarían en ese mercado? Discútalos.
14. Discuta los cuatro tipos de innovaciones. Dé ejemplos de un producto que sería considerado por el mercado estadounidense como un tipo de innovación pero un tipo diferente en otro mercado. Justifique su elección.
15. Discuta las características de una innovación que puedan influir en diferentes tasas de difusión.
16. Dé un ejemplo de cómo una empresa extranjera puede usar el conocimiento de las características de las innovaciones al decidir la adaptación de productos.
17. Discuta los productos “ambientalmente amigables” y su relación con el desarrollo del producto.
18. Visite la página Web de Unilever (<http://www.unilever.com>) y seleccione Unilever Research. De la lista de títulos de la investigación seleccione el número 4, “Los europeos y sus verduras”, y el 5, “Factores que influyen en la elección de alimentos infantiles”. Usando esta información, discuta cómo podría adaptar las verduras congeladas para aumentar sus ventas en el mercado europeo.