
CAPÍTULO 13. MARKETING' DE PRODUCTOS INDUSTRIALES Y SERVICIOS

Perfil del capítulo

Perspectiva global: ¿Qué tan lejos llegará Intel?
La volatilidad de la demanda industrial
El mercado del producto industrial
Marketing relacional y productos industriales
Promoción de productos industriales
Marketing de servicios a escala global

Objetivos de aprendizaje

Lo que usted aprenderá del capítulo 13

- La importancia de la demanda derivada en los mercados industriales
- La relación entre el medio de un país y las necesidades de su mercado industrial
- Cómo la tecnología afecta la demanda
- Características de un producto industrial
- La importancia de la certificación ISO 9000
- La importancia del marketing relacional y los productos industriales
- La importancia de las ferias en la promoción de bienes industriales
- El crecimiento de los servicios empresariales y los matices de su marketing

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Qué tan lejos llegará Intel?

La historia de la portada de *Fortune*, “Intel, la asombrosa máquina de hacer dinero de Andy Grove y sus planes para cinco años más de crecimiento desbordado” sólo rivaliza con la historia del hombre del año de *Time*, “Intel de Andy Grove, sus microprocesadores han cambiado el mundo y su economía”. Fue 1997 el octavo año consecutivo de ingreso y utilidades récord (25.1 y 6.5 mil millones de dólares respectivamente) para la compañía que Grove ayudó a fundar. Sin embargo, a principios de 1999 la pregunta real era: “¿Cambiará el mundo a Intel?” Tomando en cuenta las predicciones de Intel para un primer trimestre estable en 1998, podía decirse que el propio presidente Grove y sus asociados estaban preocupados por la crisis financiera en los mercados asiáticos porque afectaría negativamente los planes de Intel de “cinco años más de crecimiento explosivo”. Aproximadamente 30 por ciento de los ingresos de Intel en 1997 provino de los mercados asiáticos. De hecho un experto había pronosticado anteriormente: “No veo amenazas tecnológicas claras. La mayor amenaza a largo plazo para Intel es que el crecimiento del mercado se desacelere.” Otros advertían que había algo equivocado en el mercado: la excesiva capacidad de la industria de la computación.

En realidad Intel consideraba una lista aún mayor de factores negativos que se presentaban como rectificaciones en su previsión publicada:

“Otros factores que podrían originar que los resultados reales fueran diferentes son: las condiciones de los negocios y las económicas, el crecimiento de la industria de la computación en varias regiones geográficas; cambios en los patrones de pedidos de los clientes –incluidos los de niveles de inventario de canales, clientes y patrones de compra de computadoras personales estacionales–; cambios en las combinaciones de tipos de microprocesadores y velocidades, placas madre, componentes comprados y otros productos; factores competitivos, como arquitecturas rivales de procesadores y tecnologías de fabricación, microprocesadores de la competencia compatibles con el software y aceptación de nuevos productos en segmentos del mercado específicos; presiones de precios; cambios en las preferencias de los usuarios finales; riesgo de obsolescencia del inventario y variaciones en valoración del inventario; calendario de introducciones de los productos de la industria del software; éxito continuado en el avance tecnológico, incluido el desarrollo, aplicación y producción inicial de nuevos productos estratégicos y procesos de una manera rentable; ejecución de declive industrial; almacenamiento, excesivo de capacidad de fabricación; capacidad de integrar con éxito cualquier negocio adquirido, entrada en nuevos segmentos del mercado y gestión del crecimiento de negocios; costos imprevistos u otros efectos adversos imprevistos asociados con los procesadores y otros productos que contengan errores; riesgos asociados con operaciones en el extranjero; litigios sobre propiedad intelectual y problemas del consumidor, y otros factores de riesgo listados habitualmente en los informes SEC de la compañía. “

El hombre del año para *Time* tenía mucho de qué preocuparse: la mayoría de todas las alzas del mercado industrial siempre son seguidas por bajas. ¿Durará de verdad el crecimiento otros cinco años más?

Fuentes: Adaptado de David Kirkpatrick, “Intel, Andy Grove’s Amazing Profit Machine—and His Plan for Five More Years of Explosive Growth”, *Fortune*, 17 de febrero de 1997, pp. 60-75; “Man of the Year”, *Time*, 5 de enero de 1998, pp. 46-99. y Peter Burrows, Gary McWilliams, Paul C. Judge y Roger O. Crockett, ‘There’s Something Wrong Out There’, *Business Week*, 29 de diciembre de 1997. pp. 38-40. Véase también el sitio Internet <http://www.intel.com>

Los problemas de regularización contra adaptación discutidos en el capítulo 12 tienen menos importancia para el marketing de productos industriales que para el de productos de consumo debido a que hay más similitudes que diferencias en la comercialización de productos industriales entre los distintos países. La naturaleza intrínseca de los bienes industriales y la semejanza entre los motivos y conductas entre los consumidores de productos industriales crea un mercado donde la estandarización del producto y de la mezcla de marketing son moneda de uso corriente. De este modo se venden fotocopadoras en Belarus por las mismas razones que en Estados Unidos: hacer fotocopias. Alguna modificación menor puede ser necesaria para adaptar los diferentes voltajes o potencias de la corriente eléctrica o el tamaño del papel, pero básicamente las fotocopias están estandarizadas en todos los mercados de la misma forma que sucede para la inmensa mayoría de los bienes industriales. Para los productos industriales que son esencialmente hechos a la medida (acero especializado, máquinas-herramienta

personalizadas y otros similares), la adaptación tiene lugar tanto en el mercado interno como en los mercados extranjeros.

Dos factores básicos justifican que las similitudes existentes sean mayores entre los clientes de los productos industriales que entre los clientes de productos de consumo. El primero es la propia naturaleza del producto: los servicios industriales se usan en el proceso de producción de otros productos y servicios, mientras que los productos de consumo están acabados y son consumidos por individuos. El segundo factor es que el motivo o intención del usuario difieren: los consumidores industriales están buscando una utilidad, en tanto que el consumidor final está buscando satisfacción. Estos factores se manifiestan en patrones de compra y características de demanda específicos así como en un énfasis especial en el marketing relacional como herramienta competitiva. Tanto si una compañía está comercializando productos en el mercado interno como si lo está haciendo en el extranjero, las diferencias entre los mercados industrial y de consumo merecen una consideración especial.

Junto con los bienes industriales, los servicios son un mercado en crecimiento muy competitivo que busca calidad y valor. Cuando se piensa en el comercio internacional generalmente vienen a la mente productos manufacturados, sin embargo el sector de comercio exterior estadounidense que más está creciendo hoy en día es el de los servicios empresariales y de consumo: contabilidad, publicidad, servicios bancarios, consultoría, construcción, hoteles, seguros, servicios legales, transportes, viajes, programas de televisión y películas vendidas por empresas estadounidenses en mercados globales. La intangibilidad de los servicios crea un conjunto de problemas particulares a los que el proveedor del servicio debe responder, junto a la complicación adicional que supone la falta de leyes uniformes que regulen la entrada en el mercado. Un problema añadido es el proteccionismo, que aunque muy común para los productos industriales, puede ser mucho más pronunciado para el proveedor de servicios.

Este capítulo trata sobre los problemas específicos del marketing de productos industriales y servicios en el ámbito internacional, la acentuada competencia y demanda de calidad en estos bienes y servicios y las implicaciones para el comercializador global.

La volatilidad de la demanda industrial

Hay numerosas razones por las cuales las empresas de bienes de consumo comercializan sus productos a escala internacional: exponerse a clientes más exigentes, mantenerse al ritmo de la competencia, extender sus ciclos de vida de producto y obtener ventas y ganancias crecientes, entre otras. Para las empresas fabricantes de productos y servicios y para los mercados industriales hay una razón crucial adicional para aventurarse en el extranjero: amortiguar la volatilidad natural de los mercados industriales. De hecho, quizás la diferencia singular más importante entre el marketing de consumo y el industrial es la demanda inherentemente volátil del último, aunque es cierto que también la demanda de bienes duraderos de consumo como automóviles, mobiliario o computadoras para el hogar puede ser bastante volátil. Sin embargo, en los mercados industriales influyen otros dos factores que exacerban los altibajos en la demanda: 1) los compradores profesionales tienden a actuar en armonía y 2) la demanda derivada acelera los cambios en los mercados.

Los agentes de compras de las grandes empresas de computadoras personales como IBM, Apple, Acer, Samsung y Toshiba son los responsables de conseguir componentes tan baratos como sea posible y a tiempo para sus empresas. Con este fin supervisan la demanda de computadoras personales y los precios de los componentes como microprocesadores o unidades de disco, y los cambios tanto en los mercados al consumidor o en los precios de los proveedores que afectan directamente sus pedidos. Los descensos en la demanda de computadoras o en los precios de proveedores pueden causar que estos profesionales “aprieten el freno” en sus compras; en el caso de reducciones de precios los agentes frenan para esperar a posibles reducciones posteriores. Dado que todos los agentes de compras en todas las compañías de computadoras personales aquí y en el extranjero están supervisando los mismos datos, todos

ellos “frenan” (o aceleran) simultáneamente.¹ Los consumidores también supervisan los mercados, pero no en el mismo grado. Otros mercados son más estables: las compras de ropa y automóviles, por ejemplo.

Para los gerentes que venden bienes de capital y servicios industriales para bienes domésticos de inversión, entender el concepto de demanda derivada es absolutamente fundamental para conseguir el éxito. La *demanda derivada* puede definirse como demanda dependiente de otra fuente. Así, la demanda de Boeings 747 se deriva de la demanda de los consumidores mundiales de servicios aéreos de viaje, del mismo modo en que la demanda de construcción global y servicios de ingeniería de Fluor Daniel para diseñar y construir refinerías de petróleo en China depende de la demanda de gasolina de los consumidores chinos. Los pequeños cambios en la demanda del consumidor se traducen en grandes fluctuaciones en la demanda industrial relacionada. En el ejemplo de la ilustración 13-1, 10 por ciento de aumento en la demanda de cabinas de ducha por parte de los consumidores en el año se convierte en 100 por ciento de aumento en la demanda de máquinas para fabricar cabinas de ducha. El 15 por ciento de descenso en la demanda de los consumidores en el año 5 resulta en un cierre completo de la demanda de máquinas para hacer cabinas de ducha. Los problemas financieros en Asia en 1998 causaron directamente reducciones en el tráfico aéreo (tanto de negocios como de vacaciones) hacia y en la región, lo que a su vez conllevó cancelaciones de pedidos de aviones Boeing. De hecho, la industria aeronáutica comercial siempre ha sido y continuará siendo uno de los mercados más volátiles de todos.

Las empresas industriales pueden tomar varias medidas para hacer frente a esta volatilidad intrínseca, como mantener amplias líneas de productos, incrementar la velocidad de los precios y reducir los gastos de publicidad durante las bajas del mercado o ignorar la cuota de mercado como meta estratégica y centrarse en la estabilidad. Para la mayoría de las empresas estadounidenses, donde la cultura corporativa pone el énfasis en vencer a los competidores, habitualmente tales medidas sólo reciben una atención nominal. En cambio, en las empresas alemanas y japonesas los empleados y la estabilidad son valorados más favorablemente y son generalmente mejores en maniobrar en la volatilidad de los mercados.²

Algunas compañías estadounidenses como Boeing, Intel y Microsoft han resultado bastante eficientes en “extender su cartera” de mercados atendidos. Los descensos de finales de los noventa en los mercados asiáticos fueron compensados en parte por el fuerte mercado estadounidense, de la misma manera en que los aumentos de la demanda japonesa a finales de los ochenta compensaron los declives en Estados Unidos. Una de las extrañas pero evidentes desventajas de que las antiguas economías centralizadas hayan adoptado la economía de mercado es su integración al mercado global, es decir, antes de la disolución de la URSS, los soviéticos compraban productos industriales según un plan quinquenal nacional que a menudo tenía poco que ver con los mercados situados fuera del bloque comunista. Con ello sus pedidos acíclicos tendían a reducir la volatilidad de la demanda para las compañías que podían vender allí. En cambio, ahora los fabricantes rusos privados observan y reaccionan a los mercados del mundo de la misma forma que sus colegas del globo. La creciente globalización de los mercados tenderá a aumentar la volatilidad en los mercados industriales a medida que los agentes de compras alrededor del mundo actúen con una simultaneidad aún mayor. El manejo de esta volatilidad intrínseca afectará necesariamente a todos los aspectos de la mezcla de marketing e incluso el desarrollo de productos y servicios.

¹ Para una discusión más completa, véase Robert W Haas, *Business Marketing*, 6a. ed., Cincinnati, OH., Southwestern, 1995, pp. 111- 118.

² Cathy Anterasian, John L. Graham y R. Bruce Money, “Are American Managers Superstitious about Market Share?”, *Sloan Management Review*, verano de 1996, pp. 67 y 77.

Ilustración 13-1 Ejemplo de demanda derivada

Período	Demanda de consumo para cabinas de duchas			Número de máquinas en uso para producir cabinas de ducha			Demanda de máquinas		
	Año anterior	Año actual	Cambio neto	Año anterior	Año actual	Cambio neto	Repuestos	Nuevos	Total
1	100000	100000	–	500	500	–	50	–	50
2	100000	110000	+10000	550	550	+50	50	50	100
3	110000	115000	+5000	575	575	+25	50	25	75
4	115000	118000	+3000	590	590	+15	50	15	65
5	118000	100000	–18000	500	500	–90	–	–40	–40
6	100000	100000	–	500	500	–	10	–	10

Fuente: Adaptado de R.L. Vaile, E.T. Grether y R.Cox, *Marketing in the American Economy*, Nueva York, Ronald Press, 1952, p. 16. Aparece en Robert W Haas, *Business Marketing*, 6a. ed. (Cincinnati, OH, Southwestern, 1995, p. 115.

El mercado del producto industrial

Dado que un producto industrial se compra para uso dentro de un negocio y por tanto no se busca como una entidad en sí misma sino como parte de un proceso integral, el comprador concede un alto valor al servicio, confiabilidad, calidad, desempeño y costo. En el marketing internacional estos rasgos se complican a causa de las diferencias culturales y ambientales, e incluso de las variaciones en el desarrollo industrial relativo de los diferentes países.

Fases de desarrollo económico

Quizás el factor ambiental más significativo que afecta al mercado de productos industriales es el grado de industrialización. Aunque sea imprudente generalizar acerca de los países, el grado de desarrollo económico de un país puede usarse como un parámetro del mercado de productos industriales, ya que éstos son productos para la industria y existe por tanto una relación lógica entre el grado de desarrollo económico y el carácter de la demanda de productos industriales generada dentro de un país. Un experto sugiere que las naciones se pueden clasificar en cinco fases de desarrollo. Este agrupamiento es esencialmente un enfoque al desarrollo económico y se centra en la producción, en contraste con el orden que se enfoca en el marketing utilizado en el capítulo 12. Un enfoque hacia la producción resulta útil porque en cada fase pueden hacerse grandes generalizaciones sobre el nivel de desarrollo y el mercado industrial de cada país.

La primera fase de desarrollo es realmente una *fase preindustrial o comercial*, con escasa o ninguna industria y una economía basada casi completamente en la explotación de materias primas y productos agrícolas. La demanda de productos industriales se reduce a una gama limitada de productos usados en la producción de recursos del país, es decir, maquinaria industrial, equipo y productos necesarios para la producción de estos recursos. Durante esta fase se desarrolla un sistema de transporte que crea un mercado para equipo de construcción altamente especializado y caro que debe ser importado. Un presidente de banco estadounidense estimó que China necesita gastar 55 billones de dólares con el fin de construir una infraestructura para sustentar una economía desarrollada,³ lo que supone... ¡tres veces el producto interno bruto mundial!

La segunda fase refleja el desarrollo de la *industria primaria relacionada con el procesamiento parcial de materias primas y recursos*, que en la fase uno se embarcaban sin procesar. En este nivel existe una demanda de maquinaria y otros productos industriales necesarios para procesar las materias primas que se exportan. Por ejemplo, en Sudáfrica se da una demanda de servicios sanitarios, equipo de construcción, telecomunicaciones, minas e

³ John Naisbitt, *Megatrends Asia*, Nueva York, Simon and Schuster, 1996.

instalaciones de procesamiento, equipo generador de electricidad y de especialización y formación técnica para la mayoría de las industrias básicas.

La tercera fase de desarrollo se caracteriza por el *crecimiento de instalaciones industriales para bienes de consumo no duradero y semiduradero*. Generalmente las industrias son fabricantes pequeños y locales de productos de consumo que cuentan con un volumen de negocio relativamente importante. En tales casos la demanda de productos industriales se extiende a fábricas completas y suministros necesarios para apoyar la manufactura. La mayoría de los países europeos orientales como Rusia, Rumania y Ucrania encajan en esta categoría, al igual que Liberia, en África. La Liberian Development Corporation ha enfocado su atención en desarrollar pequeñas y medianas industrias como fábricas de zapatos, baterías y clavos. Este grado de industrialización requiere de maquinaria y equipamiento para construir y equipar las fábricas y los suministros para mantenerlas operando. Las importaciones principales de Liberia desde Estados Unidos son el equipo de construcción y minería, vehículos de motor y autopartes, estructuras de metal, sus partes y bienes manufacturados de caucho.

Un país en fase cuatro es una economía bien industrializada. Esta fase refleja la producción de bienes de capital así como productos de consumo como automóviles, refrigeradores y maquinaria. Aunque el país produce algunos productos industriales, todavía necesita importar equipo pesado y especializado que aún no se produce allí pero es necesario para la industria nacional. Una parte de Europa Oriental tipifica esta fase: lugares como la República Checa, Hungría, Polonia y Estonia.⁴ Las necesidades de su base industrial reflejan una gran revitalización y crean un enorme mercado a medida que se transforman de economías socialistas a economías de mercado.

Otra categoría de países en esta cuarta fase son los países recientemente industrializados (Newly Industrialized Countries, NIC) muchos de los cuales estaban en las fases uno y dos sólo hace unas décadas. Por ejemplo, Corea del Sur pasó de ser una economía destrozada por la guerra a un gran competidor en los mercados del mundo, ofreciendo una cantidad cada vez mayor de productos industriales y de consumo. Aunque Corea del Sur constituye uno de los grandes exportadores de productos de alta tecnología como petroquímicos, electrónica, maquinaria, automóviles y acero, aún depende de países más industrializados para las herramientas industriales, aviones comerciales, sistemas de información y otros productos tecnológicamente avanzados no producidos en Corea del Sur pero necesarios para sostener su cada vez más amplia base industrial. Las ventas de los proveedores industriales estadounidenses como Boeing, Cisco Systems e Intel sufrieron enormemente cuando el crecimiento surcoreano se estancó en 1997.⁵

La quinta fase de desarrollo económico implica una industrialización completa y generalmente indica un liderazgo mundial en la producción de una gran variedad de bienes. Muchos de los productos industriales que antes se importaban se producen nacionalmente en esta fase. Los países que han logrado este nivel compiten a nivel mundial por los mercados de consumo y de productos industriales.

Japón, Estados Unidos y Alemania ya han alcanzado esta quinta fase de desarrollo industrial, pero aunque sean economías industrializadas todavía tienen necesidad de importar productos. Los países en esta categoría son mercados para la última tecnología disponible, así como para productos menos sofisticados que pueden producirse de forma más económica en otros países. Su demanda se dirige hacia el equipo de telecomunicaciones, procesadores de computadora, equipos de comprobación electrónica, equipo científico de control y medida y otros equipos como carretillas elevadoras y tornos. Sin embargo, los productos de vanguardia de la tecnología y producidos de la manera más rentable son las ventajas diferenciales más importantes para las compañías que compiten por la demanda del mercado de los países en la quinta fase. De hecho, las exportaciones de tecnología de la información ayudarán a Estados Unidos a mantener su liderazgo económico mundial hasta bien entrado el siglo XXI.

⁴ Kevin Godier y Alan Spense, "Market Divides in Two", *Financial Times*, 9 de octubre de 1997, p. 17.

⁵ Nelson D. Schwartz y Erick Schonfeld, "Rave Nasdaq's Tech Giants Flamed Out?", *Fortune*, 2 de febrero de 1998, pp. 164-168, y Maura Griffin Solovar, "Boeing's Big Problem", *Fortune*, 2 de enero de 1998, pp. 96-103.

El éxito en un mercado global intensamente competitivo para los productos industriales depende de construir un margen de competencia en ciencia y tecnología. La industrialización de muchos países en las fases uno a cuatro crea una demanda enorme para los productos hechos por las empresas en las etapas más avanzadas de desarrollo técnico. Las máquinas automatizadas que cablean 640 circuitos integrados por hora en los chips semiconductores, están desplazando a los obreros asiáticos que sólo pueden cablear 120 en el mismo lapso de tiempo. Cuando la tecnología se desarrolla, los países que han basado su desempeño en una mano de obra barata para poseer una ventaja competitiva tienen que cambiar hacia máquinas más sofisticadas, de esta forma crean mercados para los productos de los países tecnológicamente más avanzados.

Tecnología y demanda del mercado

Otro criterio importante en la agrupación de países es su capacidad para beneficiarse de y usar la tecnología, particularmente ahora que las naciones la utilizan como palanca económica para brincar varias fases de desarrollo económico en un tiempo muy corto.

La tecnología no sólo es la llave del crecimiento económico, sino que además para muchos productos es la gran ventaja competitiva en los mercados globales de hoy. En la medida en que los robots de precisión y los sistemas de control digitales dominen las industrias, la fabricación se volverá cada vez más centrada en la ciencia, con lo que el acceso a mano de obra y materias primas baratas perderán cierta importancia. La capacidad para desarrollar la información tecnológica más reciente y beneficiarse de su aplicación es un factor crítico en la competitividad internacional de países, compañías y administradores.

Existen tres tendencias interrelacionadas que estimularán en el futuro la demanda de productos tecnológicamente avanzados: 1) la creciente progresión económica e industrial en Asia, particularmente China e India; 2) el desmantelamiento del imperio soviético y 3) la privatización de las industrias públicas en el ámbito mundial.

Empezando por Japón, muchos países asiáticos han permanecido en un estado de crecimiento económico rápido durante los últimos 25 años. Aunque este crecimiento ha disminuido en los últimos tiempos, la perspectiva a largo plazo para estos países continúa siendo excelente. Japón se ha vuelto el país industrializado más avanzado en la región, mientras Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán (los “cuatro tigres”) pasaron exitosamente de ser fuentes de mano de obra barata a ser naciones industrializadas. Los países del sudeste asiático como Malasia, Tailandia, Indonesia y Filipinas ahora son exportadores de productos manufacturados hacia Japón y Estados Unidos, y una vez que superen sus actuales problemas financieros continuarán avanzando hacia una mayor industrialización. Los países que se encuentran en cada uno de los primeros tres niveles de desarrollo industrial demandan productos tecnológicamente avanzados con el fin de conseguir una ulterior industrialización que les permita competir en los mercados globales.

Conforme se desarrolle una economía de mercado en los estados recientemente independizados (las anteriores repúblicas de la URSS) y otros países europeos orientales, los nuevos negocios en manos privadas crearán una demanda de tecnología reciente para revitalizar y extender sus instalaciones industriales. Se estima que el valor del comercio internacional de los BEM (Big Emergent Markets o Grandes Mercados Emergentes) tratados en el capítulo 9 llegará al billón y medio de dólares anual para el año 2010.⁶ Estos países exigirán la más reciente tecnología disponible para extender sus bases industriales y construir infraestructuras modernas.

A la vez que se producía el declive del comunismo que aceleró los procesos de privatización en Europa Oriental, los países latinoamericanos empezaron a desmantelar sus industrias públicas con la esperanza de reavivar sus economías. México, Argentina y Venezuela son los países a la cabeza del resto de América Latina en la privatización de empresas del Estado. El movimiento hacia la privatización creará una enorme demanda de productos industriales a medida que los nuevos dueños inviertan copiosamente en las últimas tecnologías.

⁶ “The Big Emerging Markets”, *Business America*, marzo de 1994, pp. 4-6.

Telmex, una empresa conjunta por valor de 4 mil millones de dólares entre Southwestern Bell, France Telecom y Teléfonos de México, invertirá centenares de millones de dólares para adaptar el sistema telefónico mexicano a las normas más avanzadas, pero es sólo una de las decenas de empresas recién privatizadas desde Polonia a la Patagonia que están creando un mercado masivo para la tecnología más avanzada.

El retorno al crecimiento económico en Asia, la creación de economías de mercado en Europa Oriental y las repúblicas de la extinta Unión Soviética, junto con la privatización de empresas públicas en América Latina y otros lugares generará una creciente demanda, particularmente de productos industriales y servicios empresariales hasta bien entrado el siglo XXI. La competencia para satisfacer esta demanda global será difícil; las compañías con mayor ventaja competitiva serán aquellas cuyos productos estén tecnológicamente más avanzados, sean de la más alta calidad y estén acompañados por un servicio de nivel internacional.

Atributos de calidad del producto

Como se comentó en el capítulo 12, el concepto de calidad abarca muchos factores y la percepción de la calidad pertenece en exclusiva al cliente. El nivel de tecnología reflejado en el producto, la adecuación a las normas que reflejan las necesidades del cliente, los servicios de apoyo y seguimiento y el precio de los productos competitivos son los elementos constitutivos de la evaluación y percepción de calidad de un cliente. Ya dijimos que estos requisitos son diferentes para los consumidores finales y para los clientes industriales debido a sus distintos usos finales, incluso los propios factores también difieren entre los clientes de los productos industriales a causa de sus particulares necesidades.

Frecuentemente los comercializadores industriales mal interpretan el concepto de calidad, ya que no es igual la interpretación de “buena calidad” de un mercado altamente industrializado y la de una nación menos industrializada. Por ejemplo, un gobierno africano había estado comprando dispensadores manuales para que los agricultores distribuyeran pesticidas en los campos de algodón, El artefacto proporcionado era un dispositivo finamente elaborado que requería engrases regulares y buen mantenimiento. Sin embargo, el hecho de que este pulverizador fuera más fácil de operar que cualquier otro en el mercado era relativamente poco importante para los agricultores, y además sus necesidades de engrase y mantenimiento cuidadoso significaban que en un tiempo relativamente corto de cuidado inadecuado las máquinas simplemente se paralizaban y rompían. Por todo esto el resultado fue que el gobierno local regresó a un tipo más viejo de pulverizador francés que era pesado, difícil de manejar y ofrecía una peor distribución de polvo, pero duraba mucho más tiempo porque exigía menos cuidado y lubricación. En esta situación la máquina francesa poseía la calidad más adecuada ofrecida y por consiguiente, en términos de marketing, poseía la calidad más alta.

Del mismo modo, los diseños europeos y estadounidenses eran sustancialmente diferentes cuando se desarrolló el avión comercial a reacción: los fabricantes estadounidenses construyeron los motores debajo de las alas mientras que el competidor británico los montó dentro de las alas. El diseño estadounidense suponía un acceso más fácil y un ahorro en costos de reparación y servicio, mientras que el diseño británico reducía el arrastre y ahorra en combustible. Ambos planes eran “de alta calidad” en sus respectivos mercados, ya que en aquel entonces la mano de obra relativamente cara en Estados Unidos y el combustible era a su vez relativamente caro en el Reino Unido.

El consumidor define la calidad

Hay una relación precio-calidad que siempre está presente en la decisión de un comprador industrial. Una medida importante de calidad es la satisfacción que un producto ofrece a las necesidades específicas de su comprador. Cuando un producto no cumple con sus expectativas de desempeño es claro que su calidad no es suficiente. Sin embargo, aunque menos claro es igualmente cierto que la calidad de un producto que excede sus expectativas de desempeño también es insuficiente, ya que generalmente un producto cuyo diseño excede las necesidades de uso intencional del comprador tendrá un precio más alto que refleje su capacidad

extra. La calidad de muchos productos se evalúa en términos de las expectativas específicas que cumple, ni más ni menos. Así, un producto que genere 20 000 unidades por hora cuando el comprador necesita uno que haga sólo 5 000 no es un producto de calidad, ya que la capacidad extra de 15 000 unidades, es innecesaria para satisfacer sus expectativas de uso. De hecho, éste es uno de los problemas cruciales a que se enfrentan los fabricantes de computadoras personales. Muchos agentes de compras se están preguntando: ¿realmente necesitamos la última computadora de tres mil dólares para todo el mundo? Y cada vez más a menudo la respuesta es “No, las computadoras de 900 dólares son más que suficiente”.⁷

Esta relación precio-calidad es un factor importante en el marketing de las economías en vías de desarrollo, sobre todo en aquellas en las primeras tres fases de desarrollo económico antes descritas. Los requisitos normales de calidad de los productos industriales vendidos en el mercado estadounidense, con sus precios más altos correspondientes, pueden estar completamente fuera de lugar para las necesidades de los crecientes mercados menos desarrollados del mundo. Las características de eficiencia en términos de trabajo tienen escasa importancia cuando el tiempo tiene un valor limitado y la mano de obra es abundante. Es también de menor valor, la capacidad de la maquinaria para permitir márgenes de tolerancia mínimos en lugares donde la gente no es consciente, en absoluto de los controles de calidad, donde las grandes líneas de producción no existen o donde los sueldos de los obreros calificados justifican ajustes selectivos en el trabajo de ensamblaje y reparación. Las características que un comprador no quiere o no puede usar eficazmente no mejoran la valoración de calidad de un producto.

Esto no significa que la calidad no importe o no se busque la última tecnología en los mercados en vías de desarrollo, sino que en dichas economías se requieren productos diseñados para satisfacer necesidades específicas, no productos diseñados para usos y expectativas diferentes, sobre todo si el resultado de las funciones adicionales significa precios más altos. Esta actitud se reflejó fielmente en un sondeo de conducta adquisitiva de gerentes de importación chinos que citaron como criterio más importante a la calidad, seguida del precio y la entrega oportuna, mientras el estilo y características quedaban en el undécimo lugar de 17 variables estudiadas.⁸ Por tanto, un producto cuyo diseño refleja las necesidades y expectativas del comprador –ni más, ni menos– es un producto de calidad.

El diseño de un producto debe observarse desde todos los aspectos de uso. Las variaciones extremas en el clima crean problemas al diseñar equipos que se puedan manejar universalmente. Algunos productos que funcionan eficientemente en Europa Occidental pueden necesitar grandes cambios de diseño para funcionar en la ardiente y árida región del Sahara o en los húmedos bosques tropicales de América Latina, de la misma forma en que los camiones diseñados para viajar por las superautopistas de Estados Unidos seguramente experimentarán dificultades operativas en las regiones montañosas de este continente donde los caminos apenas parecen disponibles para un Jeep. Los fabricantes deben considerar muchas variables al manufacturar productos que sean funcionales en mercados distintos.

A la vista de la competencia existente hoy en día, una compañía. debe considerar la naturaleza de su mercado y la adecuación del diseño de sus productos. Una competencia eficaz en los mercados globales significa que los productos con un exceso de ingeniería o diseño (y a menudo también precio) deben dar paso a productos que cumplan exactamente las especificaciones del cliente con precios más competitivos. El éxito reside en ofrecer productos que encajen en las necesidades del cliente, que sean tecnológicamente avanzados para algunos y menos sofisticados para otros, pero todos de alta calidad. Para ser competitivo en los mercados globales de hoy, el concepto de gestión de calidad total (GCT) (Total Quality Management, TQM en inglés) debe ser una parte de la estrategia de todas las compañías multinacionales, y la GCT comienza hablando a los clientes.

⁷ Schwartz y Schonfeld, *Fortune*, 2 de febrero de 1998.

⁸ Kyung-il Ghymn, Paul Johnson y Weijong Zhang, “Chinese Import Managers’ Purchasing Behavior”, *Journal of Asian Business*, 9(3), verano de 1993, pp. 35-45.

Servicio y refacciones

La competencia eficaz en el extranjero no sólo exige un diseño de producto apropiado sino también un servicio eficiente, entregas puntuales y capacidad de proveer refacciones y repuestos sin retraso. En la muy competitiva Unión Europea, por ejemplo, es indispensable para las compañías multinacionales proporcionar el mismo tipo de servicio que una compañía nacional o europea pueda ofrecer. Una empresa estadounidense de gestión de exportación advirtió que el mundo de los negocios de este país es quizás demasiado apático hacia Europa al tratar este mercado como secundario porque no merece “invertir tiempo para desarrollar”. Se cita el caso de una empresa con una venta potencial de 3 millones de dólares en Europa que ni siquiera ofreció apoyo operativo a sus representantes, cuando la misma venta en Estados Unidos habría hecho que la compañía usara “toda su artillería”.

Para muchos productos técnicos, la voluntad del vendedor de proporcionar la instalación y formación necesarias puede ser el factor decisivo para que los compradores acepten el producto de una compañía frente al de otra. Los surcoreanos y otros empresarios asiáticos son francos al admitir que prefieren comprar a las empresas estadounidenses pero que son los japoneses quienes consiguen el negocio debido a su excelente servicio posventa. Un indicativo de los problemas de servicio y apoyo posventa son las historias frecuentemente oídas sobre los conflictos entre empresas estadounidenses y extranjeras sobre la ayuda esperada del vendedor. Las experiencias de un hombre de negocios surcoreano con un ingeniero estadounidense y varios japoneses ilustran esta situación: la empresa coreana de electrónica compró un equipo de fabricación de chips semiconductores para una fábrica de expansión. El ingeniero estadounidense fue lento al completar la instalación, dejaba de trabajar a las cinco y no trabajaba los fines de semana. Los japoneses, sin embargo, que estaban instalando otro equipo simultáneamente entendieron la urgencia de poner la fábrica en marcha, trabajaron día y noche sin que nadie se los pidiera hasta que el trabajo se terminó.

Desgraciadamente éste no es un caso aislado. Otro ejemplo es el de Hyundai Motor Company, que compró dos prensas multimillonarias para estampar partes de la carrocería de sus automóviles. Las prensas llegaron con retraso y el tiempo de instalación tardó aún más, además, Hyundai tuvo que pagar tiempo extra a los técnicos estadounidenses para que dejaran trabajando correctamente las máquinas. El impacto de tales problemas se traduce en negocios perdidos para las empresas estadounidenses. Samsung Electronics Company, el mayor fabricante de microprocesadores de Corea, utilizó 75 por ciento de equipo de origen estadounidense en su primera planta de microprocesadores; sin embargo, cuando equipó su fábrica más reciente compró 75 por ciento del material en Japón.

La formación del cliente rápidamente se está volviendo un servicio posventa de suma importancia al vender productos técnicos en países que exigen la más reciente tecnología, pero no siempre cuentan con personal calificado suficiente. Las empresas chinas a menudo exigen el equipo técnico más avanzado pero frecuentemente sólo cuentan con personas inexpertas como responsables de productos que ni siquiera entienden. El énfasis en programas de formación y materiales de autoaprendizaje para ayudar a superar la usual falta de calificación para operar equipo técnico es una parte necesaria del paquete de servicio de posventa en gran parte del mundo en vías de desarrollo.

Un estudio reciente sobre usuarios internacionales de equipo pesado de construcción reveló que junto a la reputación del fabricante, la entrega rápida de repuestos era de extrema importancia al comprar equipo de construcción. Además, 70 por ciento de los entrevistados manifestaron que compraban partes no manufacturadas por el fabricante original del equipo debido a la dificultad de conseguir repuestos originales. Los importadores más pequeños se quejan de las empresas exportadoras estadounidenses que no responden a sus pedidos o responden con mucho retraso. De este modo parece que algunos exportadores estadounidenses olvidan la importancia de la disponibilidad oportuna de repuestos para mantener un mercado. Cuando las compañías son más sensibles las recompensas son cuantiosas: los fabricantes estadounidenses de equipo de producción química dominan las ventas en México porque entregan rápidamente, según la Administración de Comercio Internacional. De esta forma, la

pronta disponibilidad de partes y servicios proporcionada por los comercializadores estadounidenses puede brindarles una ventaja competitiva importante.

Algunos comercializadores internacionales también pueden estar abandonando la oportunidad de participar en un lucrativo mercado posventa. Cierta tipo de máquinas herramienta utilizan hasta cinco veces su valor original en refacciones durante su vida promedio y éstas representan, por tanto, un mercado aún mayor. Una compañía internacional de máquinas herramienta se ha centrado en la necesidad del servicio directo y la disponibilidad de repuestos cambiando su sistema de distribución de "normal" a uno que pone énfasis en el servicio rápido y en la disponibilidad de refacciones. En lugar de vender a través de los distribuidores independientes, como hacen la mayoría de los fabricantes de máquinas herramienta en mercados extranjeros, esta compañía estableció una cadena de tiendas de la compañía y centros de servicio similares a los que se encuentran en Estados Unidos. La compañía puede así dar servicio a través de su sistema de tiendas locales, mientras que los competidores tienen que despachar a su personal de servicio desde las fábricas situadas en Estados Unidos. Este personal hace guardias para atender rápidamente las llamadas de servicios a cada uno de los establecimientos de su red de tiendas locales; cada tienda mantiene en almacén un gran inventario de refacciones normalizadas disponibles para su entrega inmediata. De esta forma, el resultado neto de satisfacer puntualmente las necesidades industriales mantiene a la compañía entre los proveedores más importantes en ventas extranjeras de máquinas herramienta.

También los servicios aéreos express de paquetería puerta a puerta y los teléfonos gratuitos internacionales de servicio están ayudando a acelerar la entrega de repuestos y refacciones, haciendo casi inmediatamente disponible el servicio técnico posventa. Amdahl, el gran fabricante de mainframes, usa casi exclusivamente embarques aéreos para reducir los costos de inventario y asegurar un servicio superior al cliente, afirmando que estos elementos son cruciales a la hora de competir contra los rivales más grandes. Con creciente frecuencia las refacciones electrónicas, autopartes y las piezas de las máquinas enviadas por vía aérea se han convertido en un arma formidable para rebajar los costos y aumentar la competitividad. También la asesoría técnica está tan sólo a una distancia de una llamada gratuita y los repuestos pueden enviarse inmediatamente al cliente por paquetería express. Este acercamiento no sólo mejora los estándares de servicio, sino que también es a menudo más rentable y eficiente que mantener una oficina en cada país aunque deban contratarse multilingües para contestar las llamadas provenientes del extranjero.

En resumen, los servicios posventa no sólo son cruciales para construir una fuerte lealtad por parte del cliente y una óptima reputación (siempre importante) que conlleva pedidos de otras compañías. Los servicios posventa (como contratos de mantenimiento, refacciones, reparación y revisiones) también son casi siempre más rentables que la venta efectiva de la maquinaria o producto.

Normas universales

La falta de normas o estándares universales es otro problema en las ventas internacionales de productos industriales. Estados Unidos tiene dos grandes preocupaciones al respecto para el exportador de productos industriales: uno es la falta de normas comunes para fabricar equipo altamente especializado como máquinas herramienta y computadoras, y el otro es el uso del sistema inglés de medida. De esta forma se choca con normas diferentes en los métodos de prueba para materiales y equipo, sistemas de control de calidad y especificaciones de las máquinas. En la industria de las telecomunicaciones las enormes diferencias en las normas entre los distintos países crean problemas enormes para la expansión de esa industria.

Se están haciendo esfuerzos a través de las organizaciones internacionales para crear un conjunto de normas universales, como la Comisión Internacional Electrotécnica (International Electrotechnical Commission, IEC), que se ocupa de las especificaciones estándar para el equipo eléctrico de las máquinas herramienta. El Departamento de Comercio estadounidense participa asimismo en programas para promover las normas estadounidenses y participa activamente en el desarrollo del Equipo de Armonización Global (Global Harmonization Task Force), un esfuerzo internacional con el fin de armonizar normas para varios sectores industriales. El representante

de comercio estadounidense también participa en negociaciones para armonizar normas. Durante 1997 se firmó un acuerdo importante con la Unión Europea para reconocer mutuamente las normas de ambos bloques en seis sectores. Los acuerdos eliminarán la necesidad de la doble comprobación (una por cada uno en ambos lados del Atlántico), la inspección o certificación en telecomunicaciones, dispositivos médicos, compatibilidad electromagnética, seguridad eléctrica, material de entretenimiento y productos farmacéuticos. Estos acuerdos acumulan unos 50 mil millones de dólares en el comercio entre la UE y Estados Unidos, y se espera que reviertan en un descenso del 2 a 3 por ciento en los aranceles.⁹

Además de la industria y las organizaciones internacionales que establecen sus normas, los países cuentan a menudo con normas para los productos que entran a sus mercados. Arabia Saudita ha estado trabajando para establecer normas sobre todos los productos, desde las bombillas de luz hasta el jugo de limón, y para ello ha pedido ayuda a sus socios comerciales. La mayoría de los países envió representantes con el fin de que participaran en el establecimiento de estas normas, que serán las primeras en árabe y probablemente sean adoptadas por todo el mundo árabe. Por ejemplo, Nueva Zelanda envió a un representante para que ayudara a escribir las normas referentes al tiempo de almacenaje del cordero. Desgraciadamente, Estados Unidos no envió a ninguno hasta que las discusiones estaban muy avanzadas; así muchos de los centenares de normas escritas favorecen a los productos japoneses y europeos, como la adopción por parte de Arabia Saudita de la nueva norma europea para equipo para instalaciones. El costo en ventas perdidas de transformadores de distribución (normalizados para Estados Unidos) a sólo dos ciudades sauditas para una única compañía estadounidense, Westinghouse, podría ser de 15 a 20 millones de dólares.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 13-1

¡Sus mangueras son una amenaza para la seguridad pública!

Las normas universales le han hecho la vida miserable a Evan Segal. Él es el presidente de Dormont Manufacturing Co., fabricante de las mangueras que conectan los aparatos que funcionan con gas a las tomas de suministro y que hace tiempo vendía estas mangueras en toda Europa. Pero un día de 1989 uno de sus mayores clientes, Frymaster Corp. de Shreveport, Louisiana, llamó para alertarlo porque McDonald's ya no podía utilizar sus mangueras en sus establecimientos del Reino Unido. Problemas similares estallaron en otros lugares, e incluso en EuroDisney (situado cerca de París), donde poco antes de que el parque se abriera, los inspectores franceses exigieron que las mangueras de Dormont fueran reemplazadas con equipo conforme a las normas francesas.

Las normas nacionales dispares provenían del hecho de que las mangueras son cruciales para el funcionamiento seguro de los aparatos de gas y por tanto se clasifican bajo las leyes de seguridad de los productos, ello permite que cada país pueda redactar sus propias normas... En el caso de Dormont, las especificaciones técnicas frecuentemente eran escritas por comités dominados por productores nacionales, que especificaban minuciosamente los diseños de las mangueras de gas aceptables en cada país, fijando incluso el color del plástico del recubrimiento o cómo las piezas de los extremos debían conectarse al resto de la manguera.

El señor Segal pensó que había hecho un gran avance cuando el British Standards Institute (Instituto de Normas Británicas), una de las agencias europeas que prueban equipos y entregan las correspondientes aprobaciones y certificaciones, emitió un certificado que autorizaba a la compañía a adherir a sus productos un sello de aprobación que significaba que las mangueras eran conformes según las reglas de la Unión Europea para los aparatos de gas y permitían a la compañía venderlas en toda Europa.

Pero tal victoria duró muy poco: un ofendido competidor alemán presentó una queja formal ante la Comisión Europea, el cuerpo ejecutivo de la UE asentado en Bruselas. Los funcionarios de la Comisión, familiarizados con el caso, dijeron que el rival defendió que la oficina británica se equivocó, ya que las mangueras realmente no forman parte de los aparatos de gas, con lo que a Dormont se le retiró el sello de aprobación.

⁹ "USTR: U.S.-EU. MRA Accord to Save U.S. Industry \$1B a Year", *Dow Jones News Service*. 13 de junio de 1997.

Fuente: Adaptado de Timothy Aepfel, "Europe's Unity Undoes a U. S. Exporte?", *The Wall Street Journal*, 1 de abril de 1996, p. B 1. Reimpreso con autorización de *The Wall Street Journal*, © 1996 Dow Jones & Company, Inc. Todos los derechos reservados mundialmente.

En Estados Unidos, la conversión al sistema métrico y la aceptación de normas internacionales ha sido lenta. El Congreso y la industria se han movido muy lentamente hacia la conversión por miedo a que sea demasiado costosa, pero el verdadero costo provendrá de no adoptar el sistema métrico; como consecuencia del ejemplo anterior General Electric Company recibió un embarque de productos eléctricos rechazados en un puerto saudí porque sus cables de conexión tenían seis pies (1.83 m) en lugar de los dos metros requeridos por las normas.

Ya que las ventas de la industria estadounidense se realizan cada vez más para clientes extranjeros en el sistema métrico decimal, los costos de regularización aumentan. Los productos susceptibles a las medidas representan de la mitad a dos tercios de las exportaciones estadounidenses, y si como se espera la Unión Europea obstruye importaciones no métricas, muchos productos estadounidenses perderán acceso a ese mercado, justo cuando la Unión Europea está en el umbral de una expansión económica importante; los efectos de esta pérdida serían muy graves ya que alrededor de la mitad de las exportaciones estadounidenses están incluidas en el nuevo programa de normas europeas.

Con el fin de estimular a la industria estadounidense a moverse en este sentido, el Departamento de Comercio ha indicado que aceptar el sistema métrico no será obligatorio a menos que se quiera vender algo al gobierno estadounidense: todas las compras gubernamentales estadounidenses se contabilizarán exclusivamente según el sistema métrico decimal. Todos los edificios federales ahora están diseñándose con especificaciones métricas, y la construcción de las carreteras financiada por Washington usa las mismas unidades. Dado que el gobierno estadounidense es el mayor cliente del país, esta directiva puede tener éxito en la conversión del mundo de los negocios estadounidenses al sistema métrico. Incluso en la actualidad el Departamento de Defensa exige las unidades métricas para todos sus nuevos sistemas de armamento.

A pesar de los decretos de Washington, la NASA (National Aeronautics and Space Administration o Aeronáutica Nacional y Administración del Espacio), que en gran parte es la empresa de tecnología más avanzada del mundo, se resiste al proceso de conversión al sistema métrico decimal. La estación espacial que está construyéndose en la actualidad con un costo de 14 mil millones de dólares contendrá algunas partes métricas, pero la mayoría de los principales componentes se hace en Estados Unidos y estarán basados en pulgadas y libras. La excusa de la NASA fue que el diseño y la producción estaban ya demasiado avanzados para cambiar. Es más, se supone que la estación espacial es un esfuerzo internacional, siendo Rusia uno de los socios, y la no conversión crea ingentes problemas para la integración de los sistemas de ambos países.¹⁰ Sí, es difícil creer que los únicos dos países que no están oficialmente en el sistema métrico son Myanmar (la antigua Birmania) y Estados Unidos, lo que pone de manifiesto que Estados Unidos deberá cambiar o quedarse atrás en este sentido.

La certificación ISO 9000: Una norma internacional de calidad

Dado que la calidad está convirtiéndose en la piedra angular de la competencia global, las compañías están exigiendo de sus proveedores una seguridad de conformidad de los productos con las normas de la misma forma en que sus clientes están exigiendo lo mismo de ellas.

ISO 9000, una serie de cinco normas industriales internacionales (ISO 9000-9004) originalmente diseñada en Ginebra por la Organización Internacional para la Estandarización con el propósito de satisfacer la necesidad de medidas de seguridad respecto a la calidad de los productos en los acuerdos de compra-venta, está convirtiéndose en un programa de certificación

¹⁰ Malcolm W Browne, "Kinder, Gentler Push for Metric Inches Along", *The New York Times*, 4 de junio de 1996, p. 1.

de seguridad de la calidad que cuenta con ramificaciones legales y competitivas al hacer negocios en la Unión Europea y en el resto del mundo.

ISO 9000 hace referencia al registro y certificación del sistema de calidad de un fabricante. Es una certificación de la existencia de un sistema de control de calidad que una compañía ha implantado para asegurar que sus productos están conformes con las normas de calidad publicadas. Las normas ISO 9000 no se aplican a los productos específicos, más bien se relacionan con las normas genéricas de los sistemas que habilitan a una compañía para proporcionar la seguridad de que tiene un sistema de control de calidad, que certifica un conjunto de auditorías internas y externas. De este modo sólo es una certificación del proceso de producción, con lo que no garantiza que un fabricante produzca un producto de "calidad". La serie describe tres modelos de sistemas de calidad, define conceptos de calidad y ofrece pautas para usar normas internacionales en sistemas de calidad.¹¹

Para recibir la certificación ISO 9000 una compañía solicita a un organismo certificador (una tercera parte autorizada para llevar a cabo auditorías ISO 9000) que realice una valoración de la posibilidad de registro, es decir, una auditoría de los procesos productivos y comerciales esenciales de una compañía. El organismo hace preguntas sobre todos y cada uno de los aspectos de la compañía, desde los planos hasta las llamadas de ventas o cómo se llevan los archivos. ¿Cumple el proveedor las fechas de la entrega prometidas? o ¿existen pruebas de la satisfacción de los clientes? son dos de las preguntas que se plantean y dos de los problemas explorados con el objeto de desarrollar un plan integral para asegurar que no se pasen por alto ni los menores detalles. El certificador ayuda a la dirección a crear un manual de calidad que se pone a disposición de los clientes que deseen verificar la fiabilidad de la organización. Cuando se concede la acreditación la compañía recibe una certificación de calidad, seguida por evaluaciones intermedias durante un periodo de cuatro años hasta una nueva valoración completa para obtener una recertificación válida durante otros cuatro años.

Aunque las normas ISO 9000 son generalmente voluntarias, salvo en el caso de ciertos productos regulados, la *EU Product Liability Directive* (Directiva de Responsabilidad de Producto de la Unión Europea) ejerce cierta presión sobre todas las compañías para que se certifiquen. La directiva mantiene que un fabricante o incluso un exportador será responsable, sin tener en cuenta posibles faltas o negligencias, si una persona es dañada por un producto que falla debido a un componente defectuoso. De esta forma los clientes en la Unión Europea necesitan que se les asegure que los componentes de los productos que compran están libres de defectos o deficiencias. Un fabricante con un sistema de calidad bien documentado podrá demostrar mejor que sus productos están libres de defectos y así minimizar posibles demandas por responsabilidad.

El interés por las normas ISO 9000 proviene en mayor medida de las exigencias del mercado que de las regulaciones gubernamentales, y debido a esto ISO 9000 se está convirtiendo en una herramienta de marketing competitivo importante en Europa. Al mismo tiempo que el mercado demanda calidad y cada vez más compañías adoptan alguna forma de ACT, Administración de Calidad Total, (TQM, Total Quality Management) cada vez más fabricantes están exigiendo el registro ISO 9000 a sus proveedores. Las compañías que fabrican partes y componentes en China están descubriendo rápidamente que la certificación ISO 9000 es una virtual necesidad,¹² y la industria de construcción japonesa requiere en la actualidad ISO 9000 como parte del proceso de suministro al gobierno.¹³ Cada vez más compradores, particularmente los europeos, están negándose a comprar productos de fabricantes que no hayan reconocido una prueba internacionalmente reconocida por parte de terceros de sus capacidades de calidad. También puede usarse ISO 9000 para funcionar como un medio para diferenciar "clases" de proveedores (particularmente en áreas de alta tecnología) donde la alta fiabilidad del producto es crucial. En otras palabras, si dos proveedores están compitiendo por el mismo

¹¹ Robert W Peach (editor), *The ISO 9000 Handbook*, 3a. ed., Fairfax, VA, CEEM Information Services, 1996.

¹² "Quality: ISO 9000 Certification Standardization", *Business China*, 30 de mayo de 1994, p. 4.

¹³ Amy Zuckerman, "The Economic Arsenal of the Global Economy", *Management Review*, lo. de enero de 1997, p.57.

contrato, aquel que cuente con un registro ISO 9000 puede tener un margen competitivo adicional.

A medida que cada vez más países (en la actualidad más de cien) y compañías adoptan las normas ISO 9000, numerosos agentes tienen quejas sobre el sistema y su extensión. Por ejemplo, 39 compañías de electrónica lucharon contra los criterios japoneses especiales de software para ISO 9000, y otras compañías de electrónica también protestaron contra el establecimiento de nuevas Normas ISO de Salud y Seguridad.¹⁴ También otros agentes están requiriendo normas internacionales más amplias según el Malcolm Baldrige Award de Estados Unidos, que considera siete criterios: liderazgo, planificación estratégica, enfoque del cliente y el mercado, información y análisis, desarrollo de los recursos humanos, dirección y resultados comerciales.¹⁵ Quizás el tipo más adecuado de norma de calidad es el que está desarrollando actualmente la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan y la Sociedad Estadounidense para el Control de Calidad, que usando métodos de sondeo elaboran un índice de satisfacción del cliente estadounidense (ACSI), el cual mide la satisfacción de los clientes y sus percepciones sobre la calidad de una muestra representativa de los productos y servicios estadounidenses. Este planteamiento se desarrolló realmente en Suecia y está considerándose actualmente su introducción en otros países europeos. Su mayor punto positivo es su enfoque en los resultados, es decir, la calidad tal y como es percibida por los usuarios de los productos y servicios.¹⁶ Hasta ahora el planteamiento de ACSI sólo se ha aplicado en contextos de consumidores de productos y servicios; sin embargo, la noción fundamental de qué clientes son los mejores jueces de la calidad es sin duda aplicable a los escenarios de marketing industriales internacionales.

MAS ALLA DE LAS FRONTERAS 13-2

En la Comunidad Europea, las normas son un imperativo para las telecomunicaciones

El laberinto de normas de la industria telefónica europea es y era uno de los problemas más desalentadores a que se enfrenta la unificación del continente. Incluso a principios de los noventa las conexiones no se estaban haciendo adecuadamente: en España el signo de ocupado eran tres pitidos por segundo, mientras en Dinamarca eran dos. Los números de teléfono franceses tenían ocho dígitos (y poco más tarde diez) mientras los números italianos podían ser de casi cualquier longitud. Los teléfonos alemanes funcionaban a 60 voltios de electricidad mientras en el resto de la Unión funcionaban a 48. La lista de diferencias seguía indefinidamente; sólo 30 por ciento de las especificaciones técnicas involucradas en los sistemas telefónicos eran comunes de un país al vecino. En la telefonía, como en muchos otros aspectos, cada país europeo iba a su aire.

Los conflictos técnicos abundaban. Cada autoridad telefónica nacional establecía requisitos técnicos diferentes para que los equipos pudieran entrar en su mercado. Un representante de una compañía de electrónica estimaba que se necesitaba un promedio de 50 a 100 años de costoso trabajo de ingeniería de computación para adaptarse a cada equipo de cada país europeo adicional en el que entrara su compañía.

Los europeos aprendieron bien la lección y han estado adoptando el Global System for Mobile Communications, GSM (Sistema Global para Comunicaciones Móviles) más rápidamente aún que los consumidores estadounidenses. Para unos 30 millones de usuarios de Oslo a Roma no hay ningún problema; la telefonía celular se está saltando el "plato de espaguetis" de cables terrestres. De hecho, el *roaming* o servicio de búsqueda no constituye ningún problema en Roma y, comparado con Europa, el sistema estadounidense parece salido de la Edad Media. Por ello, las compañías inalámbricas de este país están realizando un esfuerzo para ponerse al día, importando planes de tarifas, características de los teléfonos,

¹⁴ Amy Zuckerman, lo. de enero de 1997.

¹⁵ "Neighborhood Times, Q & A Top of the Class", *St. Petersburg Times*, 15 de octubre de 1997, p. 11.

¹⁶ Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugene W Anderson, Jaesung Cha y Barbara Evenit Bryant, "The American Consumer Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, 60(4), octubre de 1996; Daniel Pedersen, "Dissing Customers: Why Service Is Missing from America's Service Economy", *Newsweek*, 23 de junio de 1997, p. 56, y "Consumers Less Satisfied, Survey Finds", *Dallas Morning News*, 18 de noviembre de 1997, p. 2D.

estrategias de marketing y ejecutivos de Europa.

Fuentes: Adaptado de “European Officials Push Idea of Standardizing Telecommunications-But Some Makers Resist”, *The Wall Street Journal*, 10 de abril de 1985, p. 28. Reimpreso con autorización de *The Wall Street Journal*, © 1985 Dow Jones & Company, Inc. Todos los derechos reservados mundialmente; Nittaya Wongtada, John M. Zerín y Joseph T. Huber, “The Myth of Unified EC Product Standards”, *The International Executive*, mayo de 1991, p. 24, y Ion G. Auerbach, “Wireless warfare: Lessons from Europe Drive Frantic Scramble in Telephone Industry”, *The Wall Street Journal*, 16 de julio de 1997, p. A1.

Marketing relacional y productos Industriales

Las características que definen la singularidad de los productos industriales discutidas anteriormente conducen naturalmente al marketing relacional.¹⁷ La conexión a largo plazo con los clientes constituye el centro del marketing relacional que conviene a las características inherentes en los productos industriales y es una estrategia viable para el marketing de bienes industriales. La primera y más importante característica de los mercados de productos industriales es el motivo del comprador: obtener una utilidad. Los productos industriales se integran en un proceso de negocios o industrial, y sus contribuciones se juzgarán según lo bien que contribuyan a ese proceso. Para que un fabricante industrial satisfaga las necesidades de su cliente debe entenderlas tal como son hoy en día y de qué forma cambiarán en el futuro, en la medida en que el comprador se esfuerce por competir en mercados globales que requieren relaciones a largo plazo.

El *marketing relacional* incluye todo el proceso, desde la recogida de información sobre las necesidades del cliente al diseño de productos y servicios; suministra productos al cliente de una manera oportuna y conveniente y después continúa con el fin de asegurarse de que el cliente está satisfecho. Por ejemplo, el fabricante de rodamientos SKF busca fuertes relaciones con sus clientes a través del seguimiento posventas. De este modo, el final de la transacción no es la entrega, sino que continúa cuando se asegura que los rodamientos están adecuadamente montados y mantenidos. Esto ayuda a los clientes a reducir el tiempo de servicio de sus equipos y reevalúa de este modo la relación con SKF. Los esfuerzos de marketing de SKF abarcan una serie de actividades para apoyar relaciones a largo plazo, más allá de las que van “puramente satisfaciendo el próximo eslabón en la cadena de distribución para satisfacer las necesidades más complejas del usuario final, sean tales necesidades técnicas, operacionales, o financieras”.¹⁸ De forma resumida, “el negocio [que realiza SKF] consiste en proporcionar servicio” a sus clientes.

Las necesidades del cliente industrial en los mercados globales están cambiando continuamente, y las ofertas de los proveedores también deben transformarse. La necesidad de la más avanzada tecnología significa que la cuestión no es vender el producto correcto la primera vez, sino modificar el producto continuamente para mantenerlo actualizado a través del tiempo. El objetivo del marketing relacional es hacer de este aspecto, un atributo importante de la transacción, diferenciándose de este modo de los competidores y transfiriendo importancia del precio a los beneficios a largo plazo. Por ello la recompensa es contar con clientes fieles que se traducen en utilidades sustanciales.

La atención a la construcción de una relación a largo plazo será especialmente importante en la mayoría de los mercados internacionales donde la cultura exige lazos más fuertes entre las personas y compañías, y así especialmente en países con culturas colectivistas¹⁹ o de alto contexto,²⁰ como los de América Latina o Asia, donde además, la confianza²¹ será un

¹⁷ Para una revisión integral de la literatura existente véase Robert M. Morgan y Shelby D. Hunt, “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, julio de 1994, pp. 20-38.

¹⁸ Rahul Jacob, “Why Some Customers Are More Equal Than Others”, *Fortune*, 19 de septiembre de 1994, p. 215.

¹⁹ Geert H. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Nueva York, McGraw-Hill, 1991, y Harry C. Triandis, *Individualism and Collectivism*, Boulder, CO, Westview Press, 1995.

²⁰ Edward T. Hall y Mildred Reed Hall, *Hidden Differences, Doing Business with the Japanese*. Nueva York, Anchor Press, 1985.

aspecto muy importante de las relaciones comerciales. La comunicación constante e íntima con los clientes será la fuente más importante de información sobre el desarrollo de nuevos productos industriales y servicios. De hecho, en un reciente sondeo de gerentes de compras japoneses un criterio clave de selección para escoger a los proveedores era un rasgo que ellos llamaban “*caring*” o “cuidado” (los que se remiten a las solicitudes sin discusiones y reconocen que a cambio los compradores cuidarán los intereses a largo plazo de los vendedores).²² Las relaciones a largo plazo y más abundantes en comunicación son las llaves del éxito en los mercados industriales internacionales.

IBM de Brasil intensifica lazos fuertes con sus clientes ofreciendo seminarios de planeación que tratan de estrategias corporativas, competencia, calidad o cómo identificar oportunidades de mercado; por ejemplo, en uno de estos seminarios se mostraba a una empresa de importación y exportación de comida cómo podía aumentar su eficiencia descentralizando sus instalaciones de computadora para servir mejor a sus clientes. De este modo las computadoras de la compañía se centralizaban en la oficina principal, mientras las filiales recogían los pedidos a mano y los enviaban por correo a la matriz para su procesamiento y facturación: de esta forma se tardaban varios días antes de recibir los pedidos de clientes y se añadían varios días al tiempo de entrega. El seminario ayudó a la compañía a comprender que podía agilizar su procesamiento de pedidos instalando terminales de computadora en las filiales, las cuales se conectarían a las computadoras de la matriz de la compañía. De este modo un cliente podría realizar un pedido y recibir la factura en el mismo lugar, acortándose así el plazo de entrega en varios días o semanas. Ayudar a un cliente o proveedor a identificar un problema y encontrar su solución también ayudó a IBM a vender equipo a la compañía. No todos los participantes que asisten a los treinta diferentes seminarios ofrecidos anualmente se han vuelto clientes de IBM, pero este procedimiento crea una relación continua entre los clientes potenciales. “Tanto que cuando un cliente necesita aumentar la potencia de su computadora probablemente recurra a nosotros”, como comentaba un ejecutivo de la compañía.²³

Promoción de productos industriales

Los problemas promocionales que enfrentan las empresas industriales extranjeras son ligeramente diferentes a los que encaran las compañías en sus mercados internos. Hasta hace poco en muchos países había existido una escasez de medios de comunicación especializados en publicidad. Sin embargo, en la última década se han desarrollado medios de comunicación industriales especializados para proporcionar al comercializador industrial un medio para comunicarse con clientes potenciales, sobre todo Europa Occidental y hasta cierto punto, Europa Oriental, la Comunidad de Estados Independientes (CEI) y Asia.

Además de los anuncios en medios de comunicación escritos, la captación de clientes industriales a través de catálogos (ahora incluso a través de sitios de Internet)²⁴ y el correo directo, las ferias comerciales o de muestras se están convirtiendo en el vehículo básico para hacer negocios en muchos países extranjeros. Como parte de sus actividades de promoción internacional, el Departamento de Comercio estadounidense patrocina ferias en muchas ciudades de todo el mundo. Adicionalmente existen ferias anuales patrocinadas por gobiernos locales en la mayoría de los países, incluso en zonas como África, donde se organizan más de 70 ferias industriales específicas.

Las ferias comerciales funcionan como el vehículo más importante para vender productos, localizar clientes, contactar y evaluar a los potenciales agentes y distribuidores y

²¹ Para una discusión más completa de la noción de *confianza* véase Francis Fukuyama, *Trust*, Nueva York, Free Press, 1995.

²² Frank Alpert, Michael Kamins, Tomoaki Sakano, Naoto Onzo y John L. Graham, “Retail Buyer Decision Making in Japan: What U.S. Sellers Need to Know”, *International Business Review* 6(2). 1997, pp. 91-112.

²³ “Brazil: Relationship Building”, *Business Latin America*, 7 de febrero de 1994, p. 6.

²⁴ Para ejemplos ilustrativos de la incipiente información disponible para los clientes industriales en sitios Internet véase www.caterpillar.com, www.fluor.com, www.hewlett-packard.com, www.microsoft.com y www.quatcomm.com.

comercializar en la mayoría de los países. Aunque fundamentales en Estados Unidos, las ferias tienen un papel mucho más importante en otros países: han sido una parte central del comercio en Europa durante siglos, y es allí donde se encuentra la mayoría de los prospectos de clientes. Las ferias europeas atraen a muchos responsables de alto nivel que no sólo asisten para ver los últimos productos sino para comprar en ellas.²⁵ Los gastos de promoción de las ferias se utilizan muy a menudo en Europa para concertar citas formales, y se puede observar la importancia de las ferias para los europeos en el porcentaje del presupuesto de medios de comunicación que se gasta en participar en tales eventos y en cómo se gasta ese dinero.²⁶ En promedio, los europeos gastan 22 por ciento del total anual de su presupuesto para medios de comunicación en ferias y exposiciones comerciales, frente a las empresas estadounidenses que generalmente gastan menos de 5 por ciento. Los europeos no tienden a gastar dinero en promociones grandiosas, artificios espectaculares o similares, sino que más bien se centran en mantener un ambiente que favorezca los acuerdos en profundidad. Más de 2 000 ferias se celebran todos los años en todo el mundo, de éstas la mayor es la Feria Industrial de Hannover (Alemania), que reúne a casi 6 000 expositores que muestran una amplia gama de productos industriales a más de 600 000 visitantes.

Las ferias proporcionan los medios a los fabricantes para exhibir y demostrar productos a sus potenciales usuarios y conocer los productos de los competidores,²⁷ de este modo es una oportunidad para crear ventas y establecer relaciones con agentes, distribuidores y proveedores que puedan llevar a canales de distribución más estables en mercados extranjeros. De hecho, una feria puede ser la única manera de alcanzar prospectos de clientes. Los expertos en ferias estiman que entre 80 y 85 por ciento de las personas contactadas en el espacio de una feria nunca son visitadas por personal de ventas de compañía alguna. Recientemente, varios sitios de Internet se están especializando en ferias virtuales, a menudo incluyen multimedia y elaboran aparadores de muestra para productos que pueden recorrerse de forma virtual. Algunas de estas ferias virtuales sólo duran unos días, en una feria real asociada a ellas.²⁸

El número y variedad de ferias es tal que casi puede encontrarse todo tipo de mercado en cualquier país a través de este medio. En Europa Oriental, las ferias y exposiciones ofrecen a las compañías la oportunidad de hallar nuevos clientes, entre los cuales se encuentran comerciantes privados, empresarios jóvenes y representantes de organizaciones no gubernamentales. Las ferias en países como Rusia o Polonia ofrecen una manera rentable de alcanzar un gran número de clientes que de otro modo podría ser difícil de contactar a través de llamadas individuales de ventas. Por esta razón las ferias especializadas en sectores individuales como computación, industria automotriz, moda y muebles domésticos tienen lugar regularmente.²⁹

Además de las ferias patrocinadas por los países, las que fomenta el gobierno de Estados Unidos han probado ser eventos eficaces de marketing. Una feria financiada por el gobierno estadounidense llamada “Made in USA.” atrajo a 20 000 sudafricanos para visitar a 335 compañías estadounidenses,³⁰ buenos resultados como los de 39 empresas estadounidenses que participaron en una feria de equipo de producción de productos electrónicos en Osaka, Japón, y regresaron a casa con 1.6 millones de dólares en pedidos confirmados y con

²⁵ Joachim Schafer, “Making the Most of Trade Fairs”, *Trade & Culture*, octubre-noviembre de 1996, pp. 60-62.

²⁶ Marnik G. Dekimpe, Pierre Francois, Srinath Gopalakrishna, Gary L. Lillien y Christophe Van den Bulte, “Generalizing about Trade Show Effectiveness: A Cross-National Comparison”, *Journal of Marketing*, 61, octubre de 1997, p. 55-64.

²⁷ Kare Hansen, “The Dual Motives of Participants in Trade Shows”, *International Marketing Review*, 13(2), 1996, pp. 39-53.

²⁸ Russell Shaw, “Computers Made Plain Web Plays Host to Virtual Trade Shows”, *Investor’s Business Daily*, 7 de octubre de 1997, p. A1.

²⁹ Andrew Hope, “Poland, Fairest of the Fairs”, *Business Eastern Europe*, 26 de febrero de 1996, pp. 6-7; “Trade Fairs: Is Exhibiting Worth It?”, *Business Eastern Europe*, 23 de mayo de 1994, pp. 6-7, y Valeri Akopov, “Making a Name for Your Product in the New Russia”, *Trade & Culture*, marzo-abril de 1995, pp. 47-48.

³⁰ “Africa: Marketing through Trade Shows”, *Trade & Culture*, primavera de 1994, pp. 55-56.

estimaciones para el año siguiente de contratos por diez millones de dólares. Cinco de las compañías estaban buscando agentes o distribuidores asiáticos a través de la feria y todas pudieron contratar a sus respectivos representantes antes del cierre de ésta. Las ferias y exposiciones se realizan de forma periódica y cualquier empresa interesada puede reservar el espacio que desee para exhibir sus productos.³¹

Marketing de servicios a escala global

Como se mencionó en el capítulo 12, las exportaciones de servicios están creciendo a un ritmo mayor que las exportaciones de mercancías. Adicionalmente, a causa del dinamismo del sector, Estados Unidos mantiene un holgado superávit comercial en servicios. La importancia creciente de las exportaciones de servicios estadounidenses refleja claramente el pujante crecimiento del sector servicios en dicha economía, con casi 80 por ciento de todos los estadounidenses empleados en dicho sector a finales de los noventa. Quizás lo más asombroso es que de los 2.6 millones de puestos de trabajo creados en la economía estadounidense en 1997, 2.4 millones estaban en el sector servicios; mejor aún la mayoría de estos trabajos se crearon en áreas bien remuneradas como la información, salud, educación y servicio social.³² Los servicios dominan también las economías de otras naciones desarrolladas, de forma que en los países de la OCDE las compañías de servicios emplean a más de la mitad de la mano de obra y producen más de la mitad del PIB.³³

Oportunidades de servicios en mercados globales

El turismo internacional es por mucho, el sector de exportación de servicios más grande de Estados Unidos, y sólo lo superan los bienes de capital y los suministros industriales en cuanto al total de exportaciones. En 1996 los visitantes extranjeros gastaron unos 64 mil millones de dólares en sus viajes en Estados Unidos,³⁴ sólo comparables con las ventas mundiales de aviones a reacción de Boeing por 37 mil millones de dólares en el mismo periodo.³⁵ Los turistas de todo el mundo desembolsaron unos 400 mil millones de dólares sólo en 1996, y una agencia de las Naciones Unidas prevé que tal cifra sobrepasará los dos mil millones de dólares antes del año 2020. Esa misma agencia predice que China encabezará la lista de países con mayores ingresos por turismo, seguida por Estados Unidos, Francia, España, Hong Kong, Italia, Gran Bretaña, México, Rusia y la República Checa como los destinos más populares del próximo siglo. Al igual que hoy, para entonces la mayoría de los turistas serán alemanes, japoneses y estadounidenses, pero los chinos serán el cuarto grupo más grande.³⁶ Los turistas japoneses son los que actualmente aportan más al ingreso de turismo estadounidense, con unos 20 mil millones de dólares.³⁷

El desmesurado crecimiento del turismo ha incitado a empresas e instituciones estadounidenses a reaccionar desarrollando nuevos servicios de viaje. Por ejemplo, el Four Seasons Hotel de Filadelfia ofrece un paquete de dos días que incluye conciertos locales y visitas a museos. Además de sus atracciones para niños, Orlando (Florida) vende ahora su

³¹ Las siguientes fuentes proporcionan información sobre ferias comerciales: la revista del U.S. Trade Information Center *The Export Promotion Calendar*, que incluye las fechas y lugares de las ferias en todo el mundo, *Europe Trade Fairs*, que incluye las ferias europeas incluidas las patrocinadas por el Departamento de Comercio estadounidense; *Trade Shows Worldwide* (publicado por Gale Research), una lista integral de más de 6 000 ferias en todo el mundo y la publicación *International Trade Fairs and Conferences* (publicado por Co-Mar Management Services), que incluye 5 000 ferias de todo el mundo.

³² Bob Vastine, "Good News for U.S. Trade", *Christian Science Monitor*, 17 de marzo de 1997, p. 18.

³³ Mary C. Gilly y John L. Graham, "Chapter 15-International Services Marketing", en Valarie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, México, McGraw-Hill, 2001.

³⁴ "1996 U.S. Foreign Trade Highlights", U.S. Department of Commerce, junio de 1997.

³⁵ <http://www.boeing.com>. enero de 1998.

³⁶ Stephen Kinser. "Expect to Travel in 2021? You'll Have Company". *The New York Times*. 28 de diciembre de 1997, p.3.

³⁷ <http://www.jetro.go.jp>. enero de 1998.

Compañía de Ópera con actuaciones de Domingo, Sills y Pavarotti. Este año las ciudades de Phoenix, Las Vegas y San Diego han formado un consorcio y han reunido un presupuesto de marketing de medio millón de dólares que trata específicamente de persuadir a los visitantes extranjeros para detenerse en estos tres destinos en el mismo viaje.³⁸

Otras exportaciones de servicios punteras son el transporte, servicios financieros., educación, servicios comerciales, telecomunicaciones, entretenimiento, información y servicios sanitarios, en ese orden. Considere los siguientes ejemplos de cada uno:

- Las aerolíneas estadounidenses están atropellándose unas a otras para captar mayores cuotas del creciente mercado de viaje latinoamericano a través de inversiones en líneas aéreas nacionales.³⁹
- Las ventas de seguros también están disparándose en América Latina, y las empresas más exitosas están siendo los consorcios entre empresas locales y globales.⁴⁰
- Los servicios bancarios en China están a punto de experimentar una revolución que se traducirá en la aparición de cajeros automáticos por todos lados.⁴¹
- Merrill Lynch está persiguiendo el negocio de las sociedades de inversión, el cual supuestamente despegará en Japón después de que este país permita que los corredores y bancos entren en el negocio por primera vez a partir de 1998.⁴²
- Los estudiantes extranjeros gastan unos 7 mil millones de dólares anuales en matrículas para asistir a las universidades y escuelas superiores estadounidenses.⁴³
- Las empresas estadounidenses de consultoría de ingeniería proporcionarán servicios para diseñar y dirigir la construcción de obras de infraestructura en todo el mundo por un valor de más de un billón de dólares durante la próxima década.⁴⁴
- Actualmente las tarifas telefónicas en mercados como Alemania, Italia y España son tan altas que las compañías estadounidenses no pueden mantener líneas de información gratuitas o proporcionar ventas por catálogo a través del teléfono.⁴⁵
- “Xena”, “Hércules” y otros héroes similares de videojuegos “dumbed-down” o violentos (es decir, llenos de acción, violencia y sexo) están conquistando las pantallas electrónicas de todo el mundo.⁴⁶
- La televisión por cable está explotando en América Latina, y el último sondeo Gallup en China indica que 43 por ciento de los residentes de Pekín conocen Internet.⁴⁷
- Finalmente, no sólo los extranjeros están viniendo cada vez más a Estados Unidos para recibir servicios de salud, sino que también las empresas norteamericanas están construyendo hospitales en el extranjero. Hace poco dos niños, uno de Suecia y otro de Japón, recibieron trasplantes de corazón en el hospital Loma Linda en California, ya que las leyes de ambos países prohíben tales operaciones de emergencia.⁴⁸ El Beijing-Toronto International Hospital abrirá sus puertas en breve para unos 250

³⁸ Edwin McDowell, “Tourists Respond to the Lure of Culture Word Spreads That Art Sells”. *The New York Times*, 24 de abril de 1997, p. 1.

³⁹ Wendy Zellner y Andrea Mandel-Campbell, “The Battle of Argentina. Brazil, Chile, Venezuela... U.S. Carriers in a Dogfight over Lucrative Latin Alliances”, *Business Week*, 19 de mayo de 1997, p. 56.

⁴⁰ Sally Bowen, Raymond Colitt, Tim Cocine y Mac Margolis, “Insuring”, *Latin Trade*, octubre de 1996. pp. 76-83.

⁴¹ Joanna Slater, “Let a Million ATMs Bloom”, *China Trade Report*, noviembre de 1997. p. 5.

⁴² “Japan’s ‘Big Bang’”, Enter Merrill”, *The Economist*. 3 de enero de 1998, p. 72.

⁴³ Bob Vastine, “Good News for U.S. Trade”, *Christian Science Monitor*, 17 de marzo de 1997, p. 18.

⁴⁴ Garrett Wasny, “Engineering Services North of the Border”, *World Trade*, enero de 1998, pp. 42-43.

⁴⁵ Daniel B. Moskowitz, “Opening the Services Door”, *International Business*, marzo de 1996, pp. 70-71.

⁴⁶ Brian Lowry, “Conquer the World”. *Los Angeles Times*, 13 de agosto de 1997, pp. F1. F11 y “Dip into the Future, Far as Cyborg Eye Can See: and Win”. *The Economist*, 3 de enero de 1998, pp. 81-83.

⁴⁷ The Gallup 1997 Nationwide Survey of Consumer Attitudes y Lifestyles in the People’s Republic of China”. The Gallup Organization, 1997.

⁴⁸ Fox Television News, 12 de enero de 1998.

pacientes chinos; los servicios disponibles incluyen una conexión satelital durante veinticuatro horas al día para las consultas a Toronto.⁴⁹

La entrada en los mercados globales

El comercio genera una demanda de servicios internacionales, es decir, la mayoría de las compañías de servicios estadounidenses entran en mercados internacionales para dar servicio a sus clientes, viajeros de negocios y turistas estadounidenses en el extranjero. Las compañías de contabilidad y publicitarias fueron más visionarias al establecer filiales o adquirir filiales locales en el extranjero con el fin de servir a sus clientes multinacionales estadounidenses, del mismo modo en que los hoteles y agencias de alquiler de automóviles comenzaron a seguir a los viajeros de negocios y a los turistas en el extranjero. Su propósito primario al comercializar sus servicios internacionalmente era ofrecer sus servicios a los propios clientes nacionales, pero una vez establecidos en otros países muchos de estos *seguidores de clientes*, como los denomina un investigador, extendieron su cartera de clientes para incluir compañías locales. Cuando los mercados globales crecieron y generaron mayor demanda de servicios empresariales, las compañías de servicios se volvieron *buscadoras de mercado* ya que comenzaron a buscar activamente a escala mundial clientes para sus servicios. Observe en la ilustración 13-2 cómo las empresas de servicios legales estadounidenses se han extendido fuera del país en los últimos años.

Debido a las heterogéneas características de los servicios comerciales, no todos los métodos tradicionales de entrada a los mercados discutidos en el capítulo 12 pueden aplicarse a cada tipo de servicio. Aunque la mayoría de los servicios poseen la característica de inseparabilidad de *producción y consumo* tratada anteriormente, existen algunos donde estos rasgos pueden estar separados, como aquellos servicios cuyo valor intrínseco puede ser “materializado de alguna forma tangible (un ejemplo sería los planos previos o los propios planos de una obra arquitectónica) y de esta manera pueden producirse en un país y exportarse a otro”. El procesamiento de datos y los servicios de análisis de datos son otros dos ejemplos: el procesamiento o análisis de datos pueden elaborarse en una computadora radicada en Estados Unidos y los resultados (el servicio) enviarse vía satélite a un cliente distante. Algunos servicios bancarios podrían exportarse de un país a otro de forma limitada a través del uso de cajeros automáticos. De igual modo, los servicios de consultoría de arquitectura y diseño son exportables cuando el consultor viaja al lugar donde está el cliente y más tarde regresa a casa para escribir y entregar un informe. La exportación no es la única vía de entrada al mercado de servicios, ya que existen otras como las franquicias, la inversión directa (con la posesión completa de subsidiarias en el país de destino), las empresas conjuntas y la concesión de licencias a empresas locales.

La mayoría de los demás servicios como alquiler de automóviles, aerolíneas, entretenimiento, hoteles y turismo, por nombrar unos pocos, es inseparable y exige que la producción y el consumo ocurran casi simultáneamente, por lo que su exportación no es un método de entrada viable en el mercado. En consecuencia, la inmensa mayoría de servicios (85 por ciento) penetra en los mercados extranjeros a través de autorizaciones, franquicias y/o inversión directa.⁵⁰

Ambiente de mercado para los servicios empresariales

Las empresas de servicios se enfrentan casi a las mismas restricciones y problemas medioambientales que confrontan los comercializadores de productos. El proteccionismo, el control del flujo de datos a través de las fronteras, la competencia, la protección de propiedad

⁴⁹ Joanna Slater, “Good Medicine”, *China Trade Report*, noviembre de 1997, pp. 1-3.

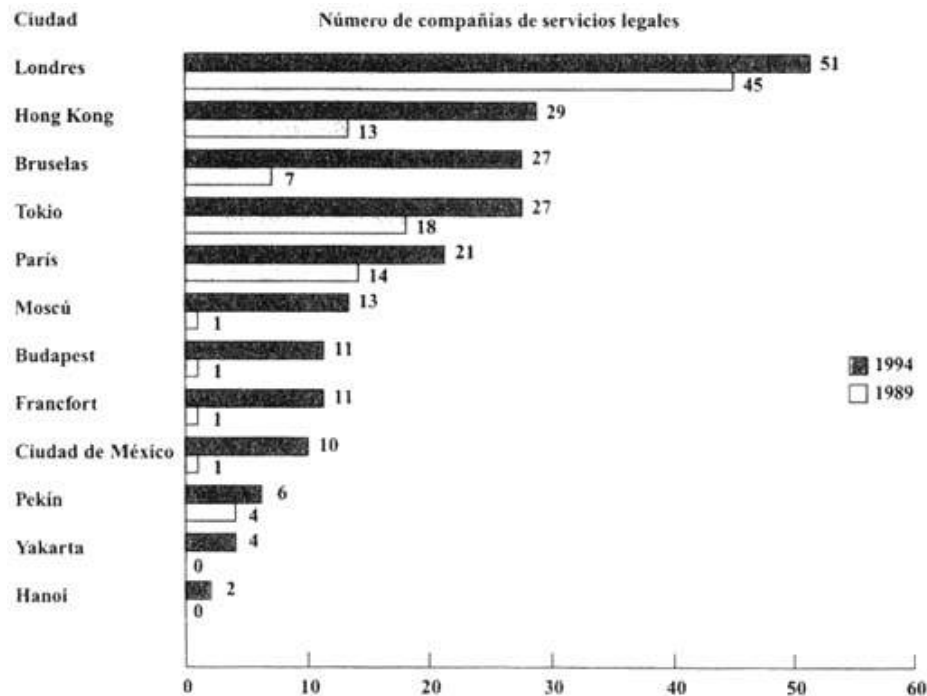
⁵⁰ Para conocer un profundo análisis de la elección de formas de entrada por compañías de servicios véase M. Krishna Erramilli y C. P. Rao. “Service Firms’ International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis”, *Journal of Marketing*, julio de 1993. pp. 19-38.

intelectual y las barreras culturales son los problemas más importantes que confrontan las compañías multinacionales en el mercado de servicios internacional actual.

Proteccionismo. La amenaza más seria a la expansión continuada del comercio internacional de servicios es el proteccionismo. El crecimiento de los servicios internacionales ha sido tan rápido durante la última década que ha atraído la atención de compañías locales y gobiernos, con el resultado de la imposición de barreras comerciales directas e indirectas para restringir el acceso de compañías extranjeras a los mercados nacionales, de acuerdo con numerosas y variadas razones, que van desde la protección de las principales industrias de seguridad nacional que se han usado para justificar algunas de las prácticas restrictivas. El gobierno estadounidense compiló recientemente una lista de más de dos mil casos de barreras al libre flujo de servicios entre las naciones, y como respuesta a la creciente amenaza de restricciones, Estados Unidos ha entablado exitosas negociaciones para abrir mercados de servicios con sus socios de los bloques comerciales del TLC y el GATT.

Hasta la firma de los acuerdos del GATT y el TLC apenas había unas cuantas reglas internacionales de juego limpio aplicables al comercio de servicios. Las compañías de servicios se enfrentaban así a un complejo grupo de regulaciones nacionales que impedía el libre movimiento de personas y tecnología de país a país. Estados Unidos y otras naciones industrializadas quieren permitir que sus bancos, compañías de seguros, empresas de construcción y otros proveedores de servicios puedan desplazar a personas, capital y tecnología alrededor del globo sin restricciones. Las restricciones diseñadas para proteger a los mercados locales, abarcan desde la prohibición de hacer negocio en cierto país a hacer cumplir requisitos a todos los profesionales extranjeros –como el que pasen exámenes de certificación en el idioma local antes de permitirles el ejercicio de su profesión–. En Argentina, por ejemplo, un contador debe tener el equivalente de una educación de escuela secundaria en geografía e historia argentinas antes de que se le autorice para auditar los libros de la filial de una compañía multinacional en Buenos Aires.

Ilustración 13-2. Expansión de compañías de servicios legales en el extranjero (1989-1994)



Fuente: Tomado de Valerie A. Zeithami y Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, Nueva York, McGraw-Hill, 1996, p. 433.

La Unión Europea está realizando modestos progresos hacia el establecimiento de un mercado único de servicios.⁵¹ Sin embargo, aún no está claro en la actualidad cómo se tratará a los proveedores de servicios extranjeros según vaya avanzando la unificación. Probablemente se usarán la reciprocidad y armonización, conceptos importantes en el Acta única Europea, para dificultar la entrada de algunas industrias de servicios en Europa. Los servicios legales y la industria cinematográfica estadounidense parecen ser dos sectores muy difíciles de negociar. Una directiva sobre la transmisión de televisión transfronteriza creó una cuota para programas europeos que exige a los Estados miembros asegurarse de que al menos la mitad del tiempo de emisión está dedicado a “obras europeas”. La Unión Europea argumenta que esta reserva para la programación nacional o europea es necesaria con el fin de conservar la identidad cultural de Europa.⁵² Las consecuencias para la industria cinematográfica estadounidense son manifiestas, ya que más de 40 por ciento de las utilidades de las películas estadounidenses vienen de ingresos extranjeros.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 13-3

¿La recolección de basura es un servicio internacional?

La industria de servicios tiene un brillante futuro en Estados Unidos, con una gran variedad de servicios que suministrar a los clientes. Diez mil londinenses firmaron más de 500 millones de dólares en hipotecas. Cuando una subsidiaria de Wall Street de la empresa Solomon Brothers quiere hacer llegar un paquete de Amsterdam a Atlanta recurre cada vez con mayor asiduidad a Federal Express, una compañía de Memphis cuyos réditos internacionales se han estado doblando cada año desde que empezó a operar en el extranjero. Pero ésta, es sólo parte de la historia, ya que hay muchos servicios de los que no oímos hablar. Por ejemplo, la Hospital Corporation of America, el mayor operador de hospitales privados en Estados Unidos, que ya ha adquirido 28 hospitales en el extranjero y ha firmado contratos para gestionar otros nueve.

En Japón, Service Master de Estados Unidos está enseñando a los maestros de control de calidad industrial cómo mejorar su productividad y reducir costos cuando se trata de fregar suelos y lavar ropa. Service Master ha lanzado en los últimos años más de 500 franquicias de limpieza doméstica en Japón y ha ganado contratos para gestionar las labores de limpieza de 40 hospitales.

Después de haber persuadido a centenares de gobiernos locales en Estados Unidos para que arrendaran a empresas externas, el servicio de limpieza de calles y recolección de basura, WMX Technologies está recogiendo basura, limpiando calles y construyendo vertederos sanitarios en veinte países entre los que se encuentran Argentina, Nueva Zelanda y Arabia Saudita. Además cuenta con un contrato de quince años para gestionar una planta de tratamiento de desechos peligrosos que procesará todos los residuos industriales y químicos de Hong Kong.

Fuentes: Adaptado de Richard I. Kirkland, Jr. “The Bright Future of Service Exports”, *Fortune*, 8 de junio de 1987, pp. 32 y 38; Ralph T. King, Jr., “Quiet Boom: U.S. Service Exports Are Growing Rapidly, but Almost Unnoticed” *The Wall Street Journal*, 21 de abril de 1993, p. A6, y Susan Moffat y Rajiv M. Rao, “Asia Stinks That’s Not a Value Judgment. It’s Just That the Region Has Overlooked the Environmental Fallout from Its Explosive Growth. Until Now”, *Fortune*, 9 de diciembre de 1996, pp. 120+.

Flujo de datos transfronterizos. Las restricciones en los flujos de datos transfronterizos son potencialmente los más perjudiciales para la industria de las comunicaciones y otras compañías multinacionales que dependen de los movimientos de datos a través de las fronteras para hacer negocio. Algunos países imponen aranceles en la transmisión de datos y muchos otros están imponiendo leyes que obligan a las compañías a abrir los archivos de sus computadoras para su inspección por agencias gubernamentales o para controlar estrechamente las transmisiones internas. La transmisión de datos fue rígidamente controlada en la India a través de un monopolio gubernamental cuyas políticas de precios exorbitantes

⁵¹ “A Single Market for Services”, *Business Europe*, enero-febrero de 1994, pp. 1-2.

⁵² “EU Parliament Limits Foreign TV Shows”, *Los Angeles Times*, 2 de febrero de 1996, p. 132.

limitaban el uso de Internet a aproximadamente 50 000 usuarios en 1997. Sin embargo, ahora el gobierno indio ha votado para abrir Internet a los competidores privados con la esperanza de que el número de usuarios llegará a uno o dos millones para el fin del milenio.⁵³

La mayoría de los países cuenta con una plétora de leyes para manejar el procesamiento y la transmisión electrónica de datos internacional, ya que existe una intensa preocupación sobre cómo manejar esta relativamente nueva tecnología. En algunos casos la preocupación proviene de no entender cuál es la mejor forma de imponer contribuciones sobre los flujos de datos transfronterizos; en otros casos, la causa de la preocupación es la protección de los derechos individuales cuando hay datos personales implicados. La Comisión Europea está muy preocupada porque se están reuniendo, manipulando y transfiriendo entre compañías datos personales (ingresos, preferencias de gastos, historiales de pago de deudas, condiciones médicas o datos de empleo) sin ningún cuidado por la privacidad de las personas a que se refieren esos datos. Una directiva propuesta por la Comisión requeriría el consentimiento de la persona antes de que sus datos sean reunidos o procesados. Semejante directiva afectaría a una amplia gama de compañías de servicios estadounidenses, como por ejemplo los agentes de seguros, bancos, empresas de formación de crédito, compañías de marketing directo y mayoristas de viajes. La directiva tendría un vasto efecto en las empresas de procesamiento y análisis de datos dado que impediría a una empresa transferir electrónicamente información a Estados Unidos para su procesamiento informático si involucra a consumidores europeos individuales. En todas estas leyes y directivas se ocultan los motivos implícitos de la mayoría de los países: un deseo de inhibir las actividades de multinacionales y proteger a la industria local. A medida que el negocio de la transmisión de datos global continúe creciendo en el próximo siglo, los reguladores dedicarán una mayor atención en ese sentido.⁵⁴

Competencia. Como se mencionó antes, la competencia en todas las fases de la industria de servicios está aumentando a medida que los mercados del país donde radica la matriz son invadidos por las empresas extranjeras.⁵⁵ La práctica de seguir a los clientes hacia los mercados extranjeros y extenderse a continuación en los mercados internacionales no se restringe a las empresas estadounidenses. Las empresas de servicios alemanas, japonesas, británicas o de otros países también siguen a sus clientes hacia los mercados extranjeros y más tarde se extienden para incluir negocios locales. Las telecomunicaciones, publicidad, construcción y hoteles son los servicios estadounidenses que enfrentan mayor competencia, no sólo por parte de las compañías europeas y japonesas sino también de representantes de Brasil, India y otras partes del mundo.

Protección de la propiedad intelectual. Una forma importante de competencia que es difícil combatir son las marcas, procesos y patentes ilegalmente copiados o “pirateados”. El diseño de computadoras y software, marcas, nombres de marca y otras propiedades intelectuales son fáciles de reproducir y muy difícil de proteger. La protección de los derechos de propiedad intelectual constituyen un gran problema en las industrias de servicios. Los países raramente poseen legislación adecuada (cuando la tienen), y cualquier ley que tengan es sumamente difícil de imponer. Los Trade Related Intellectual Property Rights, TRIPS (Derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio), que forman parte de los acuerdos GATT obligan a todos los miembros a proporcionar una fuerte protección a los derechos de propiedad literaria y derechos relacionados, patentes, marcas de fábrica, secretos de comercio, planes industriales, indicaciones geográficas y esquemas de diseño de circuitos integrados. El acuerdo TRIPS es útil en los servicios de protección pero el problema importante es que su entrada en vigor es muy difícil sin la plena cooperación de los países donde se produce la piratería. La situación en China ha sido particularmente mala ya que este país no ha apoyado la lucha contra la piratería

⁵³ Amy Louise Kazmin, “Internet Policy”, *Financial Times*, 3 de diciembre de 1997, p. 4.

⁵⁴ John J. Keller, “Ex-MFS Managers Plan Global Network Based on Internet, Rivaling Phone Firms”, *The Wall Street Journal*, 20 de enero de 1998, p. A3.

⁵⁵ Scott Donaton y Dagmar Mussey, “Online’s Next Battleground: Europe”, *Advertising Age*, 6 de marzo de 1995, p. 18.

de propiedad intelectual. El costo anual de software, discos compactos, libros y películas pirateadas sólo en China es de un total de más de 827 millones de dólares.⁵⁶ A escala mundial se estima que las compañías estadounidenses pierden unos 60 mil millones de dólares anuales en todos los tipos de piratería de propiedad intelectual. Dado que es tan fácil reproducir software, música electrónicamente grabada y películas, las copias pirateadas están a menudo disponibles a los pocos días de su salida al mercado. En Tailandia, por ejemplo, las copias ¡legales de películas están disponibles dentro de los diez días siguientes a su exhibición en Estados Unidos. ¡En Rusia, las películas pirateadas están a veces disponibles antes de su debut (legal) en Estados Unidos!

Barreras culturales y adaptación. Debido a que el comercio de servicios involucra más frecuentemente un contacto personal, la cultura juega un papel mucho mayor en los servicios que en el comercio de productos. Los ejemplos abundan: los europeos orientales se quedan perplejos ante las expectativas occidentales de que los trabajadores infelices pongan una “cara feliz” al tratar con los clientes, pero McDonald’s exige a sus empleados polacos que sonrían siempre que tengan cualquier trato con los clientes: semejante requisito molesta a muchos empleados por ser artificial y deshonesto. La compañía ha aprendido a animar a gerentes en Polonia a sondear los problemas de los empleados y a asignar a los obreros con problemas a la cocina en lugar de al mostrador de comida.⁵⁷ Otro ejemplo de la influencia cultural es el siguiente: fijate en cómo el estudiante japonés que se sienta a tu lado jamás discrepa verbalmente en clase con el profesor. La interacción en el aula varía sustancialmente alrededor del mundo, y así los estudiantes en Japón escuchan como en una conferencia, toman apuntes y sólo hacen preguntas después de clase, si las hacen, por lo que en Japón la idea de evaluar la participación en clase no tiene ningún sentido. En cambio los españoles, al estar acostumbrados a grandes números de estudiantes en clase (cientos en lugar de docenas), tienden a hablar con sus amigos incluso cuando el profesor está hablando. De igual forma, los sistemas de salud y las interacciones entre doctor y paciente también reflejan diferencias culturales. Los estadounidenses hacen preguntas y buscan una segunda opinión, un papel activo para cuando se desarrollan servicios de salud innovadores de acuerdo con extensas investigaciones de mercado. Sin embargo, en Japón la jerarquía social se refleja fuertemente en la deferencia de los pacientes hacia los médicos y, aunque la obediencia de los pacientes japoneses es excelente y su longevidad la mayor del mundo, el sistema sanitario es bastante insensible a las preocupaciones expresadas por los consumidores.

Los japoneses acostumbran tomar algunas vacaciones largas (generalmente de siete a diez días), por lo que se diseñan paquetes de vacaciones especiales para ellos, cargados de actividades: les gustan los paquetes con destinos a Phoenix, Las Vegas y San Diego o Roma, Ginebra, París y Londres en diez días. La cadena de hoteles Four Seasons cuenta con almohadas especiales, kimonos, zapatillas y té para sus huéspedes japoneses. La aerolínea Virgin Atlantic u otras transoceánicas tienen en la actualidad pantallas interactivas disponibles para cada pasajero, permitiendo ver televisión o películas japonesas (o estadounidenses, francesas, etcétera).

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 13-4

¡El mantenimiento de la casa no es lo mismo que la decoración!

¿Pueden las compañías de servicios de salud a domicilio estadounidenses extender sus servicios más allá de las fronteras de Estados Unidos? Existen varias razones por las cuales puede pensarse que ésta podría ser una idea inviable. Primero, el servicio de salud a domicilio se inventó en Estados Unidos como respuesta a la existencia de una población en proceso de envejecimiento y también por la gran inflación de los servicios de salud durante los años ochenta, que condujo a restricciones y reducciones en los costos de salud

⁵⁶ “Will China Scuttle Its Pirates”, *Business Week*. 15 de agosto de 1994, pp. 40-42.

⁵⁷ Dean E. Murphy, “New East European Retailers Told to Put on a Happy Face”, *Los Angeles Times*. noviembre de 1994, pp. A 1, A 18.

del gobierno y las aseguradoras. El nivel de sofisticación de los servicios de salud a domicilio en Estados Unidos ha reducido considerablemente las estancias en los hospitales y proporcionado una alternativa a los ingresos en hospitales con el consiguiente gran ahorro de costos. En Europa Occidental, sin embargo, el cuidado a domicilio se considera como un cuidado de menor nivel y no se acepta clínicamente como viable para pediatría, oncología o pacientes difíciles, además de que existe una resistencia general a llevar a casa a los enfermos.

Asimismo, los exportadores de servicios de salud a domicilio están frustrados por la falta de médicos especializados para facilitar el servicio y representantes de ventas que comuniquen la viabilidad de sus ventajas y funcionalidad. En el Reino Unido se confunden a menudo los servicios de salud con la decoración de la casa (en inglés el primero es *home-care*, literalmente cuidado de casa). Otro aspecto difícil son las barreras tecnológicas provenientes de la incompatibilidad eléctrica. En muchos casos, el equipo médico y los instrumentos de diagnóstico de los servicios de salud a domicilio están diseñados para cumplir con las especificaciones estadounidenses y son por tanto inoperables en el resto del mundo. Y por último, existen tradiciones medievales que provienen de los gremios feudales y la aristocracia que impiden a las compañías modernas utilizar los sistemas de distribución existentes. Por ejemplo, en el Reino Unido el Royal Post Service no puede utilizarse para la distribución de medicamentos.

A pesar de estos importantes inconvenientes, Europa Occidental, Asia y Canadá constituyen mercados primarios de expansión para las compañías de servicios de salud de Estados Unidos durante las próximas décadas. Es más, las empresas nacionales de este tipo de servicios en estas áreas del mundo están buscando alternativas al cuidado institucional en hospitales tradicionales a fin de evitar arruinar los presupuestos nacionales para una creciente población de edad avanzada.

Fuente: Sarah Ladd Esmes, vicepresidenta ejecutiva, Transworld Healthcare, 1998.

Dirigir una fuerza laboral global no es una tarea sencilla. Simplemente fíjese o pregunte a la gente de la empresa de mensajería UPS.⁵⁸

Algunas de las sorpresas que se llevó UPS al establecerse en todo el mundo fueron: indignación en Francia, cuando se comunicó a los choferes que no podían tomar vino con el almuerzo; protestas en Gran Bretaña, cuando se prohibió que los perros de los choferes viajaran con ellos en los camiones de entrega; horror en España, cuando se vio que los camiones cafés de UPS se parecían mucho a las carrozas fúnebres locales, y sobresalto en Alemania, cuando se requirió que los empleados vistieran camisas y uniformes pardos por primera vez desde 1945 (el año de la derrota de Hitler y sus “camisas pardas”, los nazis).

Otras diferencias: mientras las propinas de 10 a 15 por ciento son una parte importante de los incentivos a los trabajadores de servicios en Estados Unidos, éste no es el caso en Alemania, donde la propina se redondea al marco más cercano, o en China, donde las propinas son consideradas un insulto. Por todo ello en estos países se necesita una administración más estrecha del personal de servicio para mantener niveles altos de satisfacción en los clientes.⁵⁹

Es claro que las oportunidades para el marketing de servicios continuarán creciendo hasta bien entrado el siglo XXI. Los comercializadores internacionales tendrán que ser muy creativos para responder a los desafíos legales y culturales de proporcionar servicios de alta calidad en los mercados y clientes extranjeros.

Resumen

El marketing de productos industriales exige una cuidadosa atención de las necesidades exactas de los clientes. Las diferencias básicas entre los diversos mercados son menos numerosas que para los productos de consumo, pero los motivos que originan las compras difieren bastante como para exigir un acercamiento especial. La competencia global ha aumentado hasta el punto de que los comercializadores de productos industriales deben prestar

⁵⁸ Dana Milbank, “Can Europe Deliver?”, *The Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 1994, pp. R15, R23.

⁵⁹ Para más detalles véase Gilly y Graham, “Chapter 15-International Services Marketing”.

una profunda atención al nivel de desarrollo económico y tecnológico de cada mercado con el fin de valorar la calidad por parte del comprador. Las compañías que adapten sus productos a estas necesidades serán las más eficientes en el mercado. Los mercados industriales son muy lucrativos y continúan creciendo a medida que más países se esfuerzan por contar al menos con una semblanza de autosuficiencia industrial.

Una de las áreas de más rápido crecimiento en el comercio internacional es la de servicios. Este segmento de marketing involucra a países de todos los niveles de desarrollo; incluso los países menos desarrollados están demandando tecnología de computadoras y bases de datos sofisticadas para ayudarlos a hacer progresar sus economías. Su rápido crecimiento y perfil de utilidades los hacen sin embargo blancos para los fenómenos del proteccionismo y la piratería.

Preguntas

1. Defina los términos siguientes y demuestre su importancia en el marketing internacional:

demanda derivada	buscadores de mercados
relación precio-calidad	ISO 9000
seguidores del cliente	marketing relacional

2. ¿Cuáles son las diferencias entre los bienes de consumo e industriales y cuáles son sus implicaciones para el marketing internacional? Comente sus respuestas.
3. Explique cómo las diversas fases de desarrollo económico afectan a la demanda de productos industriales.
4. Explique el siguiente comentario: “La industrialización es un clásico tema nacional, y los productos industriales son el alimento del crecimiento industrial.”
5. “La adecuación de un producto debe ser considerada en relación con el ambiente general dentro del que se utilizará más que su eficacia técnica.” Discuta las implicaciones de esta declaración.
6. Comente: ¿por qué Estados Unidos no ha colaborado más para establecer normas universales para el equipo industrial? ¿Piensa que la discusión es económicamente correcta? Discútalos.
7. ¿Qué papel tienen el servicio, las refacciones y repuestos y los estándares en la competencia dentro de los mercados internacionales? Ejemplifique su respuesta.
8. Analice el papel de las ferias industriales en el marketing internacional de productos industriales.
9. Describa las razones por las que una compañía multinacional podría buscar una certificación ISO 9000.
10. ¿Cuáles son los requisitos legales de ISO 9000 impuestos sobre los productos vendidos en la Unión Europea? Discútalos.
11. Discuta las consecuencias competitivas de poseer la certificación ISO 9000.
12. Discuta cómo las características que definen la singularidad de los productos industriales conducen naturalmente al marketing relacional. Proporcione algunos ejemplos.
13. Discuta algunos de los problemas más pertinentes al poner los precios sobre productos industriales.
14. ¿Qué es la relación precio-calidad? ¿Cómo afecta a la posición comparativa de una empresa estadounidense en los mercados internacionales?
15. Seleccione varios países, cada uno en una fase diferente de desarrollo económico, e ilustre cómo cada fase afecta a la demanda de productos industriales.
16. Inglaterra casi ha completado el proceso de conversión del sistema inglés al sistema métrico decimal. ¿Qué efecto considera que tenga en la tradicional resistencia

estadounidense a semejante cambio? Discuta las implicaciones económicas de tal medida.

17. Discuta la importancia de los servicios empresariales internacionales para el total del comercio de exportación estadounidense. ¿Cómo se convierten en internacionales la mayoría de las empresas de servicios estadounidenses?
18. Discuta el ambiente de mercado internacional para los servicios empresariales.

CAPÍTULO 14. SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL

Perfil del capítulo

Perspectiva global: 400 millones de chicles Doublemint hoy en día, mil millones mañana
Estructuras de canales de distribución
Modelos de distribución
Alternativas de elección del intermediario
Factores que afectan la elección de canales
Localización, selección y motivación de los miembros del canal

Objetivos de aprendizaje

Lo que usted aprenderá del capítulo 14

- La variedad de canales de distribución y cómo afectan el costo y la efectividad en el marketing.
- La estructura de distribución japonesa y qué significa ésta para los consumidores japoneses y para los competidores que importan bienes.
- Cómo afectan los modelos de distribución los diferentes aspectos del marketing internacional.
- La creciente importancia de la distribución por correo directo en los mercados extranjeros.
- La creciente importancia del comercio electrónico como una distribución alternativa.
- Las funciones, ventajas y desventajas de muchos intermediarios.
- La importancia del intermediario en el éxito de un producto y la importancia de seleccionar y mantener un intermediario.

PERSPECTIVA GLOBAL

400 millones de chicles Doublemint hoy en día, mil millones mañana

Fuera de un puesto de dulces en Shangai una niña de 10 años, Zhang Xiaomei, dobla una pieza de chicle Wrigley's Doublemint dentro de su boca; uno de los 400 millones que Wm. Wrigley Jr. Co. venderá este año en China. Para llegar al débil puesto de madera que atiende a este cliente con trenzas, la barrita de menta viajó mil millas (1600 km) por camión, carguero, triciclo y bicicleta, y todavía está suave y espolvoreado con azúcar para el momento en que se vende.

Esto es algo maravilloso dada la impresionante distancia y obstáculos del país en vías de desarrollo más grande del mundo. Controlar el sistema de distribución es uno de los retos más grandes de la revolución económica en China. La tarea con la que se enfrentan todas las compañías de productos de consumo masivo para alcanzar el enorme mercado chino, es cómo hacer llegar el producto al consumidor hasta una ubicación adecuada, en condición estable, exhibiéndose de una manera apropiada y con ventas agresivas. Eso es como mínimo, lo ideal.

La distribución es el problema más importante al que se enfrentan las compañías en China. Los productos occidentales sólo pueden llegar de manera eficaz hasta 200 millones aproximadamente, de los 1200 millones de personas en China hoy en día. Pero el número de consumidores chinos está aumentando rápidamente conforme las compañías se comprometen más a vencer los retos de viajar donde las carreteras son deficientes, los ríos están atascados y las vías están obstruidas. A diferencia de los mercados en Japón, donde las barreras culturales y legales restringen el acceso al sistema de distribución, China se encuentra disponible para determinadas compañías que deseen innovar.

En las calles de Shanghai, las bicicletas y motocicletas entregan todo; desde computadoras Hewlett-Packard hasta cerveza Chili, fermentada en Cave Creek, Arizona, y con un chile en cada botella.

El primer reto, pero casi nunca es el último, es encontrar distribuidores confiables, generalmente por recomendaciones verbales. Los distribuidores son estatales principalmente, tienen pocos incentivos y una comprensión en la que no han tenido asesoría sobre cómo posicionar una marca. Las metas de Wrigley son la cobertura del mercado, mantener la calidad de los productos y una presentación eficaz en el punto de venta. Wrigley quiere que sus chicles se consuman dentro de los ocho meses posteriores a la manufactura; de otra

manera, la goma se seca o el azúcar se escurre a través del empaque. El reto es hacer que llegue al consumidor antes de eso.

Sigamos la ruta que tomó la barrita de Doublemint de Zhang Xiaomei, desde una fábrica en Guarizhou en la costa sur de China hasta un puesto en una esquina de Shanghai: El chicle se embarca a Shanghai desde Guarizhou en un carguero de la costa, pero fuera de la costa de Zhejiang, una patrulla marina aborda el barco cargado con autos de contrabando junto con 960 000 paquetes de goma de mascar. La aduana confisca el chicle junto con otros cargamentos, mientras que Wrigley espera y soporta todo ese tiempo de envejecimiento. Finalmente liberan la goma de mascar y la cargan dentro de un camión en el puerto de Shanghai para enfrentarse así a un viaje lleno de sobornos a lo largo del sistema de distribución en su camino al mercado. No sólo bandidos, si no también los policías de las provincias con frecuencia detienen a los camiones contratados por Wrigley para exigir enormes cuotas antes de que dejen pasar los vehículos.

Una vez que la goma de mascar ha llegado a Shanghai, Wrigley pierde control. Ahora la distribución depende de una de las empresas que imitaron a las compañías comercializadoras estatales que alguna vez fueron poderosas en China. Los mayoristas en China no hacen muchas entregas sino que, como el mayorista de Wrigley, Chen Tuping, esperan en sus almacenes a que lleguen los clientes.

Así que, ¿cómo llega esa barrita de chicle hasta Zhang Xiaomei?, por medio de la mensajería de Wrigley, así es como llega. Los representantes de Wrigley caminan por las calles, hablan con los propietarios de tiendas, de forma gratuita les proporcionan carteles de Wrigley y mostradores de plástico. Entre los objetivos se encuentra Xu Meili, quien tiene un puesto en el Mercado Beautiful & Rich Wholesale. Después de una llamada de ventas exitosa, ella comienza a almacenar el chicle de Wrigley y lo vende en un triciclo del señor Chen (el mayorista) o uno de sus competidores.

El vendedor de Wrigley continúa visitando pequeños quioscos, como el pequeño puesto azul de madera en Shanghai. Dentro del puesto, una mujer joven que se hace llamar Pequeña Yan, entre venta y venta toma una siesta con los brazos cruzados. Cuando se le están acabando las provisiones, va en su bicicleta hasta el puesto de la señora Xu para comprar más chicle o dulces. Todo ello para traerle una barrita de chicle a Zhang Xiaomei.

“El margen de utilidades es muy pequeño”, dice el jefe Internacional de Negocios de Wrigley. Pero por ahora, dice, la compañía está contenta de construir una porción del mercado. Y agrega: “Somos una compañía muy paciente”.

Citamos una declaración sobre distribución del sitio Web de Wrigley: “El bajo precio de la goma de mascar significa que cualquiera puede comprarlo”. El mercado global de la goma de mascar es vasto y Wrigley busca mercados en cada país al que puede penetrar, incluso donde los clientes todavía no consumen chicle. Por ejemplo, recientemente Wrigley invirtió en nuevas plantas ubicadas en India, donde sólo una pequeña cantidad de hindúes usa goma de mascar. Pero con una población casi tan grande como la de China, significa un gran crecimiento aunque sólo un pequeño porcentaje de los más de 850 millones de personas compre el producto. La estrategia global de distribución de Wrigley tiene como propósito asegurarse de que todas las personas en el mundo puedan obtener goma de mascar donde sea y cuando quieran.

Fuentes: Adaptado de Craig S. Smith, “Doublemint in China: Distribution Isn’t Double the Fun”, *The Walt Street Journal*, 5 de diciembre de 1995, p. B1; “Underpowered: Every Business in Asia Has Two Headaches, Infrastructure and Labour”, *The Economist*, 9 de marzo de 1996, p. S6; Len Lewis, “Gonig Global”, *Progressive Grocer*, marzo de 1997, p. 28, y “The Story of Chewing Gum: Channels of Distribution”, <http://www.wrigley.com>.

Si se van a alcanzar las metas anticipadas de marketing, un producto debe hacerse accesible para el mercado objetivo a un precio económico. En muchos mercados, la restricción más grande para un marketing exitoso es la distribución. Llevar el producto al mercado objetivo puede ser un proceso costoso si no se pueden superar las insuficiencias dentro de la estructura de distribución. Crear un canal de distribución agresivo y confiable puede ser la tarea más decisiva y de mayor reto a la que se enfrente una empresa internacional.

Cada mercado tiene una red de distribución con muchas opciones de canales cuyas estructuras son únicas y a corto plazo, fijas. En algunos mercados la estructura de distribución está multidivida, es compleja y difícil de penetrar para empresas nuevas; en otras palabras, hay pocos intermediarios especializados excepto en importantes áreas urbanas e incluso en otras, existe una mezcla dinámica disponible de instituciones para las distribuciones tradicionales y nuevas en desarrollo. Sin importar la estructura predominante de distribución, la ventaja en cuanto a la competencia residirá en la empresa más capaz para construir el canal más eficaz de entre las alternativas disponibles.

Este capítulo discute los puntos básicos que se involucran al tomar decisiones sobre los canales: 1) estructuras de los canales; 2) modelos de distribución; 3) intermediarios alternativos disponibles; 4) factores que afectan la elección de canales, y 5) localizar, seleccionar, motivar y eliminar intermediarios.

Estructuras de canales de distribución

En cada país y en cada mercado ya sea urbano o rural, rico o pobre, todos los productos industriales y para el consumidor pasan al final por un proceso de distribución.

El *proceso de distribución* incluye el manejo físico y la distribución de bienes, el trámite de la propiedad (título) y, aun más importante desde el punto de vista de la estrategia de marketing, las negociaciones de compra y venta entre los productores e intermediarios y entre los intermediarios y consumidores.

El administrador internacional de marketing se enfrenta a una gran cantidad de aspectos sobre política y estrategias para la selección de canales. Estos aspectos no son muy diferentes en sí mismos de aquellos con los que se topa en la distribución nacional, pero la resolución de éstos difiere debido a las diferentes alternativas de canales y de modelos de mercado.

Cada mercado nacional tiene una *estructura de distribución* a través de la cual los productos pasan del productor al usuario. Dentro de esta estructura existen muchos intermediarios cuyas funciones habituales, actividades y servicios reflejan la competencia existente, las características del mercado, la tradición y el desarrollo económico. En pocas palabras, el comportamiento de los miembros del canal es el resultado de las interacciones entre el medio ambiente cultural y el proceso de marketing. La estructura del canal varía desde aquellas con una infraestructura de marketing poco desarrollada, que se encuentra en muchos mercados en surgimiento, hasta el sistema más complejo y multidivido, que se puede encontrar en Japón.

Estructura de distribución orientada a la importación

Los canales tradicionales en los países en desarrollo han evolucionado desde economías con una fuerte dependencia a bienes manufacturados de importación. En una *estructura de distribución orientada a la importación*, por lo general un importador controla una oferta fija de bienes y el sistema de marketing desarrolla al respecto la filosofía de vender una cantidad limitada de esta oferta a precios elevados, es decir, a un pequeño número de clientes ricos. En el mercado resultante del vendedor, la penetración del mercado y la distribución masiva no son necesarios debido a que la demanda excede a la oferta y en la mayoría de los casos, los clientes buscan la oferta. Esto produce una estructura del canal con un número limitado de intermediarios.

Esto contrasta con el consumo masivo (filosofía de distribución que predomina en Estados Unidos y otras naciones industrializadas). En estos mercados un proveedor no domina la oferta, la cual puede incrementarse o reducirse en un rango determinado y la maximización de las utilidades tiene lugar al llegar a la máxima capacidad de producción o cerca de ella. Por lo general, el mercado de compradores existe y el productor hace lo posible para penetrar el mercado e impulsar los bienes al consumidor, resultando una estructura de canal altamente desarrollada que incluye una gran cantidad de intermediarios.

Las actitudes del negocio en un sistema de mercado orientado a las importaciones con frecuencia son exactamente lo opuesto a lo que se esperaría, según nota un observador:¹

Los consumidores, minoristas y otros intermediarios siempre están en búsqueda de mercancías; esto se debe a la tendencia de los importadores a reducir el flujo de éstos y así, con este flujo de importaciones esporádico y disperejo, poder lograr el almacenamiento del inventario como un medio para contener el mercado a un costo relativamente bajo; obviamente esto se encuentra justificado debido a los rendimientos lucrativos y especulativos que involucra.

Esta filosofía orientada a las importaciones afecta todos los aspectos de las actividades del mercado y su comportamiento. Por ejemplo, un banco brasileño mandó a hacer alcancías para una promoción local; debido a que les fue mejor de lo esperado, el banquero ordenó otro pedido tres veces superior al original. El fabricante local inmediatamente subió el precio y, a pesar de los argumentos que señalaban una disminución en los costos de producción y otros factores relacionados con el costo de los suministros, no se le pudo

¹ A. A. Sherbini, "Import-Oriented Marketing Mechanisms", *MSU Business Topics*, primavera de 1968, p. 71. Reimpreso con permiso del editor, Bureau of Business and Economic Research, División de Investigación de la Graduate School of Business Administration, Michigan State University.

disuadir de esta decisión. La noción de las economías de escala y el uso del precio como estímulo para la demanda en función de una actitud orientada a la importación, escaparon al fabricante, quien tenía la teoría de que con el incremento de la demanda el precio también tendría que subir.

Existe una mentalidad para asignar el precio manteniendo un solo acuerdo a niveles de menudeo y mayoreo porque en un mercado orientado a la importación, los bienes llegan a un precio asegurado y la asignación, por lo tanto, sólo es un cálculo de la demanda y la disminución del abastecimiento. Si el importador tiene control del suministro, entonces el precio será establecido por el mercado. Por esta razón, las variaciones en los costos de manufactura son de poca importancia; cada embarque es un acuerdo y cuando éste termina, el comerciante espera otro buen trato, basando el precio de cada uno en los costos asegurados y el cálculo tanto en la demanda como en los suministros de ese momento.

Esta actitud afecta el desarrollo de los intermediarios y sus funciones. Los sistemas de distribución son locales más que nacionales y la relación entre el importador y cualquier intermediario en el mercado es considerablemente diferente a la que se encuentra en un sistema de marketing masivo. No es común en un sistema orientado a la importación que un canal se considere como una cadena de intermediarios que realizan actividades específicas y que cada uno venda una unidad más pequeña bajo ellos, hasta que la cadena alcance al consumidor final.

En un sistema orientado a la importación, un importador puede no venderle a un enlace específico del canal, pero sí a varios otros intermediarios que simultáneamente asumen funciones de venta al mayoreo y al menudeo y que realizan las tareas de marketing de clasificación, separación, publicidad y promoción, finanzas, almacenamiento, embarque, empaque y redistribución. Debido a que el importador-mayorista había realizado tradicionalmente casi todas las funciones de marketing, las agencias independientes de publicidad, investigación de mercados, depósito y almacenamiento, transporte, finanzas y otros servicios que se encuentran en una infraestructura de marketing desarrollada y madura, están en una condición de subdesarrollo o no existen. Por lo tanto, se necesitan pocas agencias independientes para dar soporte a un sistema de distribución completamente integrado.

Obviamente, hoy en día hay pocos países que se adecuan al modelo orientado a las importaciones; en vez de esto, conforme los países se desarrollan económicamente, sus sistemas de marketing también lo hacen. Como ya se argumentó, el desarrollo económico es desigual y muchas partes de una economía se encuentran en diferentes etapas de desarrollo. Sin embargo, las estructuras de los canales en países que históricamente han evolucionado a partir de una base orientada a las importaciones, seguirán reflejando los vestigios de sus inicios en un sistema integrado parcialmente. En el otro extremo se encuentra el sistema de distribución japonés, el cual cuenta con diversos niveles de intermediarios especializados.

Estructura de distribución japonesa

La distribución en Japón se considera desde hace mucho tiempo la barrera no arancelaria más efectiva del mercado japonés.² La *estructura japonesa de distribución* es lo suficientemente diferente de la de sus competidores norteamericanos y europeos, que debería ser estudiada cuidadosamente por alguien interesado en el tema. El sistema japonés tiene cuatro características que lo distinguen: 1) una estructura en la cual dominan los pequeños intermediarios que tratan con muchos minoristas pequeños; 2) control del canal por parte de los fabricantes; 3) una filosofía de negocios formada con base en una cultura única, y 4) leyes que protegen la base del sistema (el pequeño minorista).³

Alta densidad de intermediarios. En el mercado japonés existe una densidad de intermediarios, minoristas y mayoristas, a diferencia de cualquier país occidental industrializado. La estructura tradicional japonesa da servicio a los clientes que hacen compras pequeñas y frecuentes en tiendas ubicadas en sitios convenientes. Una densidad igual de mayoristas, da soporte al alto volumen de pequeñas tiendas con inventarios reducidos. No es poco común que los bienes consumibles pasen por tres o cuatro intermediarios antes de que lleguen al consumidor (del productor al mayorista primario, secundario, regional y local, y finalmente del minorista al consumidor). La ilustración 14-1 muestra el contraste entre los canales más pequeños de EU y los grandes canales japoneses.

² Para conocer un estudio detallado sobre este tema, véase Frank Alpert, Michael Kamins, Tomoaki Sakano, Naoto Onzo y John Graham, "Retail Buyer Decision-Making in Japan. What U.S. Sellers Need to Know", *International Business Review*, vol. 6(2), 107, p. 91.

³ Se presenta una amplia revisión del carácter cambiante del sistema de distribución japonés, en John Fahy y Fuyuki Taguchi, "Reassessing the Japanese Distribution System", *Sloan Management Review*, invierno de 1995, pp. 49-61.

Otras naciones tienen grandes cantidades de tiendas pequeñas al menudeo, pero la diferencia principal entre las pequeñas tiendas (con nueve o menos empleados) en Japón y en Estados Unidos es el porcentaje de ventas totales por concepto de menudeo, ocasionadas por los minoristas pequeños. En Japón, las pequeñas tiendas (95.1 por ciento de todas las tiendas de alimentos al menudeo) conforman 57.7 por ciento de las ventas al menudeo de alimentos, mientras que en Estados Unidos las pequeñas tiendas (69.8 por ciento de todas las tiendas de alimentos al menudeo) generan 19.2 por ciento de las ventas por concepto de comida. Igualmente, un porcentaje desproporcional de ventas por concepto de artículos no comestibles se lleva a cabo en pequeñas tiendas de Japón. En Estados Unidos, las tiendas pequeñas (81.6 por ciento de todas las tiendas) venden 32.9 por ciento de los artículos no comestibles; en Japón, estas tiendas (94.1 por ciento de todas las tiendas) vende 50.4 por ciento. Estos establecimientos tienen un papel muy importante para los consumidores japoneses. La alta densidad de población, la tradición de ir frecuentemente a la tienda, el énfasis en el servicio, la frescura y calidad,⁴ los mayoristas que proporcionan apoyo financiero, las entregas frecuentes de lotes pequeños y otros beneficios, se combinan para mantener el gran número de tiendas pequeñas.

Control del canal. Los fabricantes dependen de los mayoristas en cuanto a una gran cantidad de servicios para otros miembros de la red de distribución. Los mayoristas aportan a otros miembros del canal financiamiento, distribución física, depósito, inventario, promoción y cobranzas. El sistema funciona porque los mayoristas y todos los demás intermediarios que forman parte de él, se encuentran relacionados a los fabricantes por un conjunto de prácticas e incentivos diseñados para asegurar un fuerte apoyo al marketing de sus productos y para excluir del canal a los competidores. Por lo general, los mayoristas actúan como un agente intermediario y extienden el control del fabricante a través del canal hasta el nivel de menudeo.

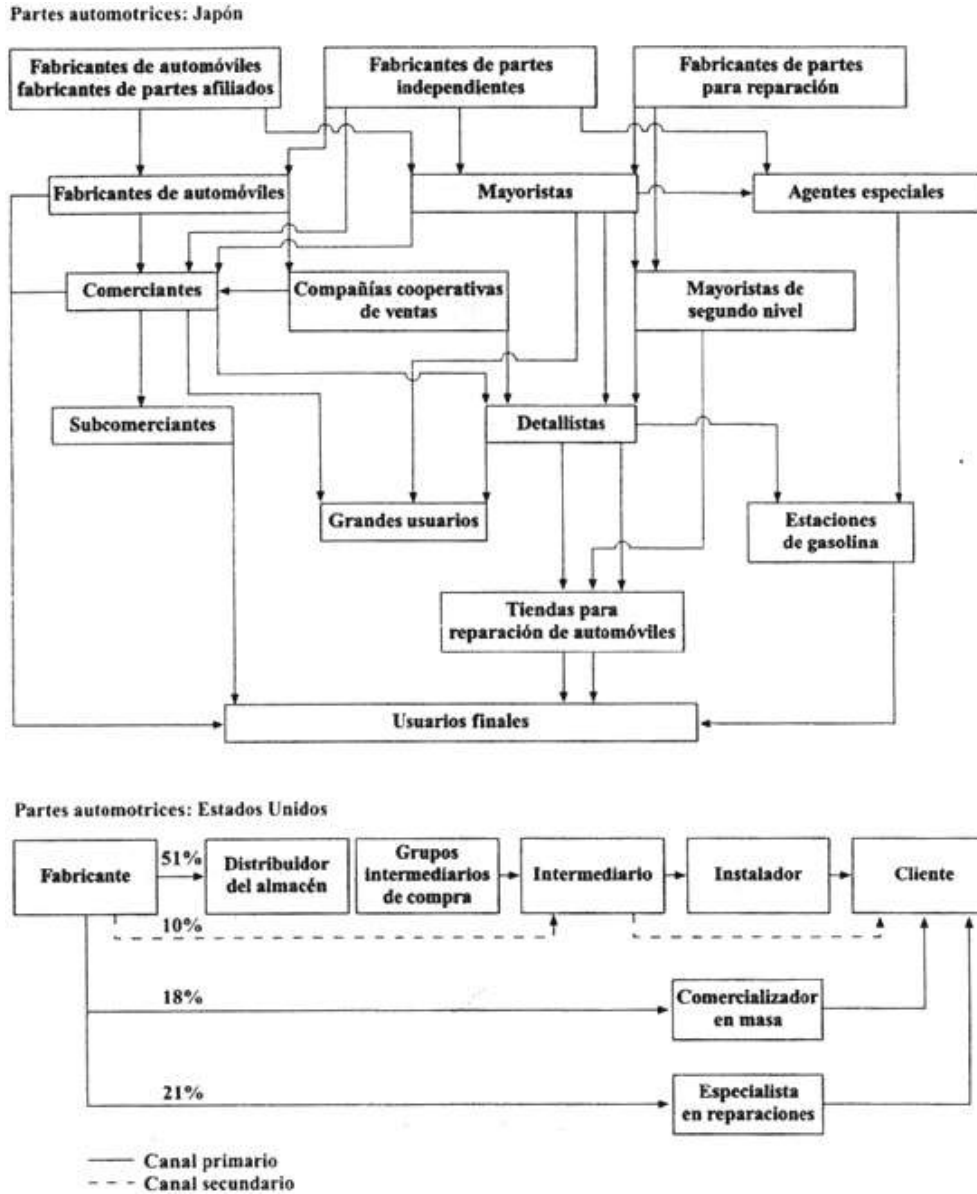
El control se mantiene por medio de: 1) financiamiento del inventario (ventas hechas a consignación con créditos extendidos por varios meses); 2) descuentos acumulativos (descuentos que se dan anualmente por muchas razones, incluyendo la cantidad de compras, pagos oportunos, lograr objetivos de ventas, realizar servicios, mantener niveles específicos de inventario, participar en promociones de ventas, lealtad a los proveedores, mantener las políticas de precios del fabricante, cooperación y contribución al éxito general); 3) devoluciones de mercancía (toda la mercancía que no se vendió puede regresarse al fabricante), y 4) apoyo promocional (los intermediarios reciben una gran cantidad de muestras, diseños para publicidad, programas de educación administrativa, demostraciones dentro de la tienda y otros apoyos que fortalecen la relación entre los intermediarios y el fabricante).

Filosofía de negocios. Es una filosofía única de negocios, que a la par de los estrechos lazos económicos, la dependencia creada por los aranceles comerciales y la gran estructura de los canales de distribución japoneses, enfatiza la lealtad, armonía y amistad. El sistema de valores mantiene las relaciones a largo plazo entre comerciantes y proveedores, que son difíciles de cambiar mientras cada parte tenga una ventaja económica. El socio tradicional, es decir, el miembro de confianza, por lo general tiene la ventaja.

La carencia general de competencia en cuanto al precio, los servicios costosos y otras ineficacias, colocan el costo de los bienes japoneses para el consumidor entre los más altos del mundo; por ejemplo, un frasco con 96 aspirinas se vende a 20 dólares. Sin embargo, el sistema está muy arraigado como para cambiar. El consumidor japonés contribuye a que continúe la naturaleza tradicional del sistema de distribución mediante sus salidas frecuentes para hacer compras pequeñas, con ello apoya el servicio del personal, más que al precio y a la tendencia a ser leales a marcas que se consideran de alta calidad. De manera adicional, las leyes japonesas le dan al pequeño minorista una gran ventaja sobre el desarrollo de tiendas más grandes y la competencia. Todos estos factores mantienen la viabilidad continua de los pequeños establecimientos y del sistema, a pesar de que las actitudes cambiantes entre muchos consumidores japoneses comienzan a debilitar el tradicional sistema de menudeo que existe en el mercado.

⁴ "A Matter of Convenience: Japanese Retailing/Japan's Convenience Stores", *The Economist*, 25 de enero de 1997.

ILUSTRACIÓN 14.1 Comparación entre los canales de distribución de Estados Unidos y Japón



Ley sobre tiendas al menudeo de gran escala. Daitenho (la ley sobre tiendas al menudeo de gran escala) ha controlado casi completamente la competencia por parte de las grandes tiendas al menudeo. Se diseñó para proteger a los pequeños vendedores al menudeo de las grandes compañías intrusas en sus mercados, por lo que requiere que cualquier establecimiento mayor a 5 382 pies cuadrados (500 metros cuadrados) debe contar con la aprobación por parte del gobierno de distrito para “construirse, expandirse, permanecer abierto hasta muy tarde o cambiar los días del mes que debe permanecer cerrado”. El MITI (Ministerio de Comercio Internacional e Industria; del inglés: Ministry of International Trade and Industry) evalúa antes que nadie, todos los proyectos para hacer “grandes” tiendas. Entonces, si las tiendas locales al menudeo acuerdan con el proyecto por unanimidad, se aprueba sin dificultades. No obstante, sin la aprobación a nivel distrito (todos los pequeños establecimientos al menudeo del área deben estar de acuerdo) el proyecto se devuelve para su clarificación y modificación, lo cual puede tomar muchos años. Esta ley se ha impuesto tanto a compañías nacionales como extranjeras debido a que fue diseñada para proteger a las pequeñas tiendas al menudeo de la competencia por parte de los grandes establecimientos. A una de las cadenas de supermercados más grandes de Japón le tomó diez años obtener la autorización de una nueva ubicación. Toys “R” Us, peleó contra estas reglas por más de tres años antes de que pudiera obtener la aprobación de una tienda.

Además de la Ley sobre Tiendas al Menudeo de Gran Escala, existen innumerables reglas para otorgar licencias. Una investigación sobre las regulaciones que controlan la apertura de tiendas al menudeo descubrió 39 leyes diferentes, cada una relacionada con una licencia diferente que debía obtenerse para abrir una tienda con todos los servicios.

En Japón y Estados Unidos, los empresarios ven al sistema de distribución japonés como un importante obstáculo sin aranceles, y muchos japoneses lo ven como un gran impedimento para lograr la mejora del nivel de vida japonés. Sin embargo, la presión por parte de Estados Unidos y las negociaciones de la *Iniciativa de Inpedimentos Estructurales* (IIE) para forzar la apertura de nuevos mercados para las compañías americanas, está provocando fuertes rupturas en el sistema. Al momento en que se escribió esto, el gobierno japonés ya había reportado que revocaría la Ley sobre Tiendas al Menudeo de Gran Escala tan pronto terminara el año fiscal de 1998.⁵

Cambios en el sistema japonés de distribución. Los acuerdos entre Estados Unidos y Japón relativos a la IIE, han tenido un impacto profundo sobre el sistema japonés de distribución al estar conduciéndolo hacia la desregulación de las ventas al menudeo y a reforzar las reglas sobre la práctica de monopolios de negocios. La legislación del menudeo se ha relajado para permitir nuevos establecimientos hasta de una longitud de mil metros cuadrados sin autorización previa. También se han eliminado los límites acerca de las horas que puede permanecer abierta una tienda y acerca de los días laborales por año. El relajar oficialmente las leyes y reglamentos sobre el menudeo, no es sino uno de los cambios más importantes en la manera de comprar de los japoneses.

La IIE y la desregulación indudablemente tendrán su lugar al cambiar las prácticas de distribución japonesas, pero aquellos comerciantes que desean retar las maneras tradicionales y dar al consumidor productos de calidad a precios justos y competitivos transformarán la manera en que operan las tiendas departamentales y las pequeñas que están casadas con el sistema tradicional de distribución. Las tiendas de descuento especializadas están creciendo por todos lados y los empresarios están reduciendo precios al comprar directamente, de esta manera evaden el sistema de distribución. Kojima, por ejemplo, una tienda de descuento que vende electrónicos, practica lo que ella nombra “compras globales” y adquiere mercancía en cualquier parte del mundo mientras lo pueda hacer al costo más bajo posible. El vínculo entre Kojima y General Electric le permite ofrecer un refrigerador GE de 410 Its a 640 dólares, lo cual se encuentra por debajo del precio normal que es de unos 1925 dólares y el modelo de 550 Its, de 3462 a 1585 dólares.⁶

Los consumidores japoneses, además de ser conocidos como muy leales e interesados en los servicios y la calidad más que en el precio, se muestran satisfechos acerca de los cambios que se están dando, si es que el precio es justo. Por tradición han pagado los precios más altos en el mundo por los bienes que adquieren. Antes de que Toys “R” Us cambiara los rangos de los precios, los juguetes en Japón costaban cuatro veces más que en cualquier otro país. Los productos hechos en Japón que importa Estados Unidos, se pueden adquirir por menos de lo que cuestan en Japón. Tales desigualdades parecían no tener importancia para los consumidores japoneses cuando no tenían otras alternativas; pero ahora, cada vez con más frecuencia, tienen otra opción en cuanto a precios para cualquier cosa, desde electrodomésticos hasta cerveza. Antes de que ocurriera la competencia de precios, una lata de cerveza Coors costaba 240 yens, ahora cuesta 240 en una vinatería, 178 en un supermercado y 139 en una tienda de descuento.

Los “nuevos” vendedores al menudeo son relativamente pequeños y no representan más de 3 por ciento de las ventas por este concepto, comparado con 14 por ciento de todas las tiendas de descuento especializadas en EU. Pero el impacto se extiende más allá de su porción de mercado debido a que están forzando al sistema para que cambie. Las tiendas tradicionales al menudeo están modificando sus estrategias de marketing y ventas como respuesta a la nueva competencia, al mismo tiempo que para tomar ventaja de los cambiantes estilos de vida japoneses. También hay aspectos que algunos mayoristas están modernizando, del mismo modo que consolidan operaciones conforme los vendedores al menudeo requieren comprar directamente del fabricante o de los más grandes mayoristas. El proceso es lento porque las características del sistema de distribución se encuentran profundamente enraizadas en la historia cultural de Japón.

El menudeo japonés podría estar atravesando por un cambio similar al que ocurrió en Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial. En esos momentos la estructura del menudeo en EU estaba diseñada para muchos pequeños minoristas alimentados por un sistema de mayoreo multidivido, por

⁵ “Japan Retailing Seen Deregulated in 98-Nihon Keizai Shimbun”, *Dow Jones International News*, lo. de diciembre de 1997.

⁶ Katayama Osamu, “Cheapest in the World”, *Look Japan*, mayo de 1997, p. 18.

tiendas departamentales con todos los servicios y por tiendas especializadas que cubrían todas las necesidades del comprador desde sopa hasta nueces, incluyendo una larga lista de servicios. La Ley sobre la conservación de precios de reventa (también llamada Ley de comercialización justa) permitió a los fabricantes nacionales establecer precios de menudeo suficientemente altos como para mantener un sistema de distribución ineficaz además de las comodidades tales como los servicios, que cuando se presentaba la oportunidad, el consumidor estaba dispuesto a sacrificar por precios más bajos. Los altos márgenes de utilidad eran una atracción para las tiendas de descuento, que ofrecían pocos servicios si es que lo hacían y marcaban los artículos muy por debajo de los precios sugeridos por los fabricantes. Las tiendas departamentales y otros minoristas tradicionales contraatacaron con intentos por dar mayor fuerza a las leyes de comercialización justa. Cuando esto fracasó, también comenzaron a hacer descuentos sobre artículos pero se dieron cuenta de que no podrían continuar operando del modo antiguo con los precios de descuento; en ese punto, el menudeo de Estados Unidos comenzó a cambiar. Algunas tiendas convencionales dejaron de funcionar, otras se redujeron y dejaron de trabajar líneas completas, otras se reconstituyeron bajo operaciones distintas y muchas de las tiendas familiares desaparecieron. Debido a esto, comenzó una revolución en el ámbito del menudeo, que recientemente creó nuevos tipos de minoristas como Wal-Mart, Kmart, Target, Price/Costco, Levitz Furniture, Home Depot, Toys “R” Us y otro sinnúmero de tipos de tiendas minoristas que no existían hace unas cuantas décadas. De manera semejante, el menudeo tradicional japonés está paulatinamente dando lugar a las tiendas especializadas, de descuento y a los supermercados.

Si el menudeo sigue un patrón similar al de Japón, como parece estarlo haciendo, el menudeo japonés será irreconocible en una década o dos, o tal vez en menos tiempo. El retroceso en la economía japonesa de los últimos años ha reducido el precio de los bienes raíces más de 50 por ciento, y por lo tanto abrió una oportunidad para que las tiendas al menudeo se expandieran; no estamos hablando del menudeo tradicional, sino de los centros comerciales minoristas. La Corporación Internacional de Centros Comerciales Americanos planea gastar 165 millones de dólares para construir un “parque de minoristas” en los alrededores de Tokio. Otro proyectista de centros comerciales en California planea desarrollar un conjunto de éstos en fábricas abandonadas y vías en la proximidad de grandes ciudades; estos centros comerciales serán de entretenimiento así como ubicaciones para muchas tiendas de descuento al menudeo.⁷ Lo que parecía ser un sistema minorista impenetrable hace tan sólo unos años, parece encontrarse en la transición hacia abrir y crear oportunidades para las empresas estadounidenses.

Tendencias: De las estructuras de canal tradicionales a las modernas

Hoy en día pocos países se encuentran suficientemente aislados como para no verse afectados por los cambios globales económicos y políticos. Estas corrientes de cambio están alterando todos los niveles de la estructura económica, al igual que la de distribución. Las estructuras tradicionales de canal están dando lugar a nuevas alianzas y procesos (algunos más lentamente que otros, pero todos se encuentran cambiando). Las presiones para lograr el cambio en un país provienen del interior tanto como del exterior. Las empresas multinacionales buscan formas para introducirse de una manera que sea redituable en los segmentos de mercado que están alimentados por sistemas de distribución costosos y tradicionales. Se están introduciendo el marketing directo, las ventas de puerta en puerta, los hipermercados, casas de descuento, centros comerciales, ventas por catálogo, comercio electrónico vía Internet y otros métodos con el propósito de proporcionar canales eficaces de distribución.

Algunas tendencias importantes en cuanto a la distribución, conducirán en algún momento a una mayor semejanza más que diferencia entre los intermediarios de distintos países. Por ejemplo, Wal-Mart se está expandiendo por todo el mundo: desde México hasta Brasil y desde Argentina hasta Asia.⁸

Amway y Avon se están expandiendo hacia Europa del Este, Cosméticos Mary Kay⁹ hacia China y L.L. Bean and Lands’End se ha introducido exitosamente en el mercado japonés. En España, las tiendas 7-Eleven de la Corporación Southland están reemplazando muchas de las tiendas tradicionales de familia. Los hipermercados que se desarrollaron en Francia y sus muchas subsidiarias se están expandiendo por toda Europa, América Latina¹⁰, y Asia. Al tener sus inventarios computarizados estas enormes tiendas podrían representar una muerte lenta para las tiendas pequeñas y los minoristas de tamaño mediano en las áreas

⁷ Robert Sterner, “Is Japan Headed for a Revolution in Retailing?”, *The Asian Wall Street Journal*, 24 de febrero de 1997, p. 1.

⁸ Claire Poole, “Ring Up Sales”, *Latin Trade*, enero de 1997, p. 54.

⁹ Véase por ejemplo, “Mary Kay’s Direct Marketing”, *Business China*, 14 de abril de 1997, p. 4, y “Mary Kay Moves Quikley in China”, *Crossborder Monitor*, 4 de junio de 1997, p. 8.

¹⁰ “Retailing in South America”, *The Economist*, 12 de julio de 1997.

urbanas.¹¹ El efecto de todas estas intromisiones en los sistemas tradicionales de distribución es el cambio que hará comunes los conceptos de descuento, autoservicio, supermercados y comercialización masiva alrededor del mundo y elevará el ambiente de competitividad a un nivel nunca antes conocido.

Con tan sólo el mercado europeo como una realidad y la nueva unidad monetaria (el euro), las redes nacionales e internacionales de menudeo se están esparciendo por Europa. Un ejemplo de esto es Sainsbury, el gran supermercado del Reino Unido, que ha iniciado una alianza con los supermercados Esselunga en Italia, los hipermercados, supermercados y tiendas de descuento Docks de Francia y con los supermercados Delhaize de Bélgica. Esta alianza da a las cuatro compañías la oportunidad de compartir su experiencia y al mismo tiempo adquirir poder, con ello se preparan para expandirse hacia otros mercados europeos y encarar la competencia que cada vez es más grande. Cuando el euro comience a usarse, las compras por comparación enviarán a los consumidores a cruzar las fronteras buscando rebajas en bienes domésticos de inversión y la competencia será más difícil. Según lo que un analista sugiere, “Los minoristas que no tengan bajos costos y que no puedan competir en cuanto al precio, se van a estampar con una pared”.¹²

La expansión fuera del país de origen así como los nuevos tipos de venta al menudeo están teniendo lugar a lo largo de Europa. La cadena de tiendas departamentales más grande de España (El Corte Inglés) no sólo está avanzando hacia Portugal y otras naciones europeas, sino que ha introducido el primer supermercado virtual de España en Internet (<http://www.elcorteingles.es>) y firmó un contrato para patrocinar dos canales precursores para comprar desde el hogar en España, que funcionan las 24 horas.¹³ Mientras que los minoristas europeos ven una Europa unificada como una oportunidad para la expansión en todo este continente, a los minoristas extranjeros les atraen los altos márgenes de utilidades y precios que se caracterizan como “de los más caros en cualquier parte del mundo”. Costco, el almacén minorista fundado en Estados Unidos, consideró los altos márgenes brutos que producen los supermercados británicos (de 7 a 8 por ciento en comparación con el rango estadounidense del 2.5 a 3 por ciento) como una oportunidad. Los precios de Costco estarán entre 10 y 20 por ciento más baratos que los minoristas locales de la competencia.

Adicionalmente a los hipermercados y otros almacenes minoristas, las compañías que se especializan en líneas aisladas de productos y las que tienen como estilo el almacén de mercado, como Toys “R” Us e Ikea (la cadena de muebles suecos), se encuentran combatiendo para lograr una presencia en Europa. Tales operaciones se conocen entre las tiendas departamentales y otros minoristas multiproductos como “asesinos de la categoría”; cuyos precios, variedad y diferentes clases, eliminan la categoría del producto en cuanto a otros comerciantes concierne.¹⁴

El impacto de éstas y otras tendencias tiene como propósito cambiar los sistemas tradicionales de distribución y marketing, conduciendo así hacia una mayor eficacia en la distribución. La competencia convertirá esos aspectos eficientes en precios más bajos al consumidor y forzará el hecho de que la distribución se vuelva aún más innovadora.¹⁵

La ilustración 14-2 da una idea de la importancia relativa que poseen los diferentes tipos de intermediarios en Estados Unidos, Gran Bretaña y Japón.

Modelos de distribución

Las empresas internacionales necesitan una conciencia general sobre los patrones de distribución a los que se enfrentan en los mercados mundiales. La estructura del mercado ha forzado a casi todas las firmas de comercialización internacional a usar por lo menos algunos intermediarios dentro de su diseño de distribución. Es muy fácil concluir que debido a que las disposiciones estructurales de la distribución nacional y extranjera se parecen, los canales extranjeros son similares o los mismos que los nacionales con otro nombre. Esto es un engaño. Sólo cuando se comprenden los diversos obstáculos en los patrones de distribución reales, se puede apreciar la complejidad de las labores de distribución. La siguiente descripción deberá transmitir una noción en cuanto a la variedad de patrones de distribución.

Modelos generales

¹¹ Al Goodman, “Small Family-Run Stores in Spain Aro Fighting to Limit the Hipermarkets”, *The New York Times*, 6 de enero de 1996, p. 18.

¹² David Woodruff, Julia Flynn, Mia Trinephi y William Echikson, “The Euro Effect: The Race to Rule Retailing Heats Up as the New Currency Looms”, *Business Week*, 19 de enero de 1998, p. 16.

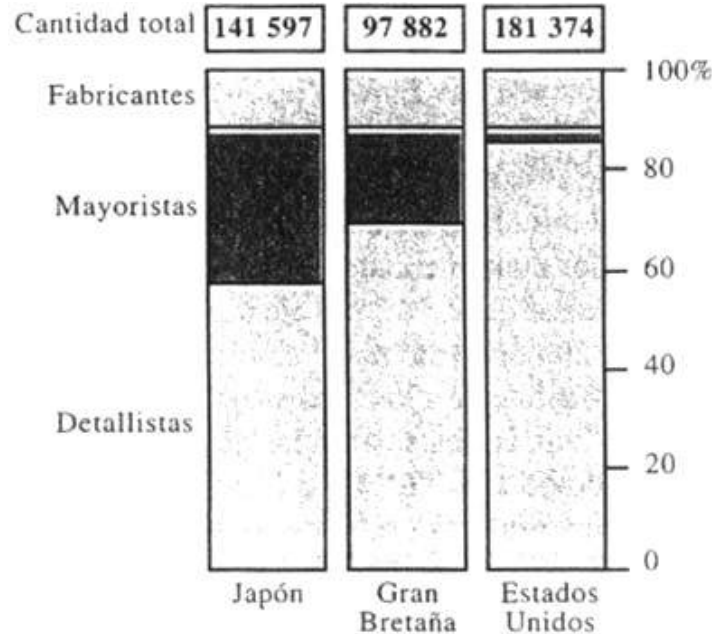
¹³ Derek Cox, “El Corte Ingles Explores World beyond Homeland”, *Ad Age International*, mayo de 1997, p. 14.

¹⁴ “Towards Pan-European Retailing”, *Business Europe*, 9 de abril de 1997, p. 9.

¹⁵ Chris Davies, “American No-How”, *Marketing Tools*, mayo de 1997, <http://marketingtools.com>.

La generalización con respecto a los modelos de canal de distribución interno en diversas naciones es casi tan aventurado como generalizar sobre los modelos de comportamiento de la gente. A pesar de las semejanzas, los canales de marketing no son los mismos a lo largo del mundo. Los métodos de marketing que se dan por entendidos en Estados Unidos, son extraños para muchos países.

ILUSTRACIÓN 14-2 **Eliminar intermediarios**



Fuente: McKinsey

Los servicios de los intermediarios. Las actitudes de servicio de la gente que comercializa varían abruptamente de país a otro país tanto en los niveles de menudeo como de mayoreo. Por ejemplo: en Egipto, el propósito principal tan sólo del sistema de comercialización es hacer frente a la distribución física de los bienes disponibles. Por otra parte, cuando los márgenes de utilidad son bajos y existe una batalla continua por obtener la preferencia del cliente, tanto los mayoristas como los detallistas tratan de ofrecer servicios extra con el objetivo de hacer que sus bienes sean atractivos para los consumidores. Cuando los intermediarios no tienen interés en promover o vender artículos o mercancía por separado, el fabricante debe darles la motivación apropiada, o bien, tomar bajo su responsabilidad la mayor parte de los esfuerzos promocionales y de ventas. Tal es el caso de China, donde los mayoristas consideran que su función es almacenar los bienes y esperar que los clientes vayan a ellos.

Ancho de la línea. Cada nación posee un modelo diferente relacionado con la anchura de la línea que manejan los mayoristas y minoristas. El sistema de distribución en algunos países parece estar representado por intermediarios que pueden llevar u obtener cualquier cosa; en otras palabras, se podría considerar a cada intermediario como un especialista que sólo opera mediante líneas extremadamente reducidas. Las disposiciones del gobierno en algunos países limitan la anchura de la línea bajo la que pueden operar los intermediarios, además de que los requerimientos para otorgar licencias con el fin de manejar ciertas mercancías no son conocidos del todo.

Costos y márgenes de utilidad. Los niveles de costos y los márgenes de los intermediarios varían ampliamente de país a país, dependiendo del nivel de competencia, los servicios que se ofrecen, las eficacias o ineficacias de la escala y de los factores geográficos y de ingreso relacionados con el tamaño del mercado, el poder adquisitivo, la tradición y otras determinantes fundamentales. En India, la competencia dentro de las grandes ciudades es tan intensa que los costos son bajos y los márgenes muy pequeños; pero en las áreas rurales, la carencia de capital ha permitido que los pocos comerciantes que lo tienen, se hagan de monopolios con sus consecuentes precios elevados y amplios márgenes.

Longitud del canal. Puede existir alguna correlación entre la etapa de desarrollo económico y la longitud de los canales de marketing. En cada país, los canales tienden a ser más cortos para los bienes industriales y para los bienes de consumo de alto precio, que para los productos de bajo precio. En general, existe una relación inversa entre la longitud del canal y el tamaño de la compra. La combinación de mayorista-minoristas o de semimayoristas se da en muchos países al añadir uno o dos enlaces a la longitud de la cadena de distribución. Por ejemplo; en China, el sistema tradicional de distribución para las drogas legales está formado por grandes mayoristas locales, divididos en tres niveles. Los de primer nivel abastecen drogas a las ciudades principales como Pekín y Shanghai. Los de segundo nivel atienden las ciudades medianas, mientras que el tercer nivel le distribuye a países y ciudades con 100 000 personas o menos. Para una compañía puede ser lucrativo venderle directamente a los dos mayoristas más grandes y hacer que ellos le vendan al tercer nivel, el cual es tan pequeño que no sería redituable buscarlo.

Canales que no existen. Una de las cosas que las compañías descubrieron de los modelos internacionales en los canales de distribución, es que en muchos países es imposible lograr una cobertura adecuada del mercado. En muchos casos, dichos canales no existen; en otros, algunas partes del sistema de canales se encuentran disponibles pero otras no. Por ejemplo, en Perú, la improvisada red de distribución es responsable de casi un cuarto de todas las ventas al menudeo en efectivo. Los mercados que están presentes en todas las calles y los vendedores ambulantes ofrecen una penetración en el mercado mucho más amplia que las compañías profesionales de distribución. Además, por lo general sus precios son más bajos que los que manejan los tradicionales vendedores al menudeo, en parte debido a que tienen costos indirectos más bajos en comparación con los costos más altos ocasionados por la cadena de distribución tan extensa del típico minorista.¹⁶ Por lo tanto, se necesitan muchos canales de distribución diferentes para llegar a los distintos segmentos de un mercado; los canales apropiados para la distribución en áreas urbanas rara vez proporcionan una cobertura adecuada en las rurales.

En Europa del Este se presenta un problema especial. Cuando el comunismo se desplomó, también lo hizo el sistema de distribución que manejaba el gobierno. Los empresarios locales se están sobreponiendo para llenar el vacío pero carecen de recursos, entrenamiento y conocimiento sobre los productos y por lo general se encuentran subcapitalizados. En Portland, que cuenta con una población de 38 millones, existe una abundancia extrema de intermediarios. Por ejemplo, la comida se vende a través de 500 000 pequeñas tiendas y quioscos (76 personas por tienda), suministradas por aproximadamente 30 000 mayoristas (17 tiendas por mayorista). Las compañías que tienen alguna esperanza de llevar bienes a los clientes de una manera lucrativa deben estar preparados para invertir fuertemente en la distribución. Éste es el tipo de situación que induce a las cadenas de supermercados como Tesco, de Reino Unido, a invertir en Europa del Este, donde pueden controlar el origen de sus mercancías y proveer una fuente de alimento para los clientes.¹⁷

Canales obstruidos. Es posible que se pueda obstaculizar a las empresas internacionales para que usen el canal de su elección. Este impedimento puede ser el resultado de las líneas que sus competidores ya hayan establecido dentro de los múltiples canales, asociaciones comerciales o sindicatos, habiendo así cerrado algunos canales. El ejemplo clásico de canales obstruidos es Japón, según se discutió anteriormente, pero de ninguna manera es el único ejemplo.

Las asociaciones de intermediarios disminuyen en algunas ocasiones el número de alternativas de distribución que pueden estar disponibles para un productor. En muchos países, los industriales farmacéuticos han restringido la distribución de una amplia gama de bienes a través de cualquier tienda minorista, excepto en las droguerías. Éstas en su momento, han sido suministradas por una cantidad relativamente pequeña de mayoristas, los cuales han establecido relaciones desde hace mucho tiempo con sus proveedores. Por lo tanto, un productor podría ser alejado completamente del mercado mediante una combinación de competencia y asociación. En Reino Unido se puede comprar lentes comunes de aumento para leer, en una docena de tipos diferentes de tiendas mientras que en Estados Unidos sólo por prescripción en ópticas registradas, las cuales están controladas por unas cuantas compañías grandes.

Existencias. El alto costo de los créditos, el peligro de pérdida por la inflación, la falta de capital y otros aspectos causan que los intermediarios extranjeros de muchas naciones limiten sus inventarios. Con frecuencia esto tiene como resultado condiciones en las que se agotan las existencias y pérdida de ventas en

¹⁶ “Peru: Dispensing with the Formalities”, *Business Latin America*, 30 de septiembre de 1996, p. 6.

¹⁷ Alison Maitland, “Food for Thought in Eastern Europe”, *Financial Times*, 18 de abril de 1997, p. 10.

relación con la competencia. La demora en la distribución física agudiza el problema de tal manera que en algunos casos el fabricante debe proporcionar un depósito local u otorgar grandes créditos para impulsar a los intermediarios a que manejen grandes inventarios. En muchas ocasiones, para las tiendas pequeñas con poco espacio es imposible tener grandes inventarios. Se requiere bastante ingenuidad, ayuda y tal vez presión para impulsar a los intermediarios de muchos países a que manejen inventarios adecuados o, por lo menos, mínimos.

Poder y competencia. El poder de distribución tiende a concentrarse en países donde sólo unos pocos mayoristas de gran tamaño le distribuyen a una gran cantidad de pequeños intermediarios. Por lo general, los grandes mayoristas dan financiamiento a los intermediarios que se encuentran bajo ellos. La fuerte lealtad que exigen de sus clientes les permite obstruir eficazmente los canales existentes y de esta manera forzar a que un foráneo dependa de la distribución menos eficiente y más costosa.

Modelos de venta al menudeo

El menudeo muestra una diversidad aún más grande en su estructura que el mayoreo. En Italia y Marruecos, el menudeo está compuesto en su mayoría por casas especializadas que manejan líneas pequeñas, mientras que en Finlandia, la mayoría de los minoristas manejan una línea más general de mercancías. El tamaño de los vendedores al menudeo está representado en un extremo por el gigante japonés Mitsukoshi Ltd. que, según los reportes, tiene una clientela de más de 100000 personas al día. El otro extremo está representado por el mercado de Ibadan en Nigeria, donde unos 3000 puestos de una o dos personas atienden a no muchos más clientes.

Modelos de tamaño. Los extremos en cuanto a tamaño para el menudeo son similares a los que predominan en el mayoreo. La ilustración 14-3 muestra la drástica forma de algunas de las variaciones en tamaño y número de minoristas que existen por persona en algunos países. La estructura del menudeo y los problemas que engendra provocan dificultades reales para la firma internacional de marketing que vende bienes al consumidor. Se les puede vender directamente a los minoristas más dominantes, pero no existe una forma adecuada para llegar de manera directa a los pequeños minoristas, quienes además manejan un gran volumen de ventas. En Italia, las cifras oficiales muestran que hay 865000 tiendas al menudeo, o una tienda por cada 66 italianos. De los 340 000 locales donde se venden alimentos, menos de 1500 pueden clasificarse como grandes. Por lo tanto, los intermediarios son un factor muy importante para la distribución adecuada dentro de Italia.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 14-1

Mitsukoshi Department Store, fundada en 1611, pero ¿seguirá ahí en el 2011?

Las tiendas departamentales japonesas tienen una larga historia dentro del menudeo japonés; de hecho, Mitsukoshi Department Store, que es el representante del menudeo Japonés, comenzó como una mercería en 1611. Visitar allí una tienda departamental significa echar un vistazo a la vida japonesa. En los sótanos y subsótanos abunda la comida de todo tipo, desde crujientes pepinillos japoneses hasta delicada repostería francesa y diferentes formas de dulces japoneses dependiendo de la estación. Además de los tradicionales pisos de ropa para dama y caballero y mueblería, la mayoría de las tiendas tienen un piso destinado a los kimonos y accesorios relacionados y otro piso dedicado a las necesidades y gustos de los niños.

Pero espera, hay más. Las tiendas departamentales no sólo están satisfechas de deslumbrar con la variedad, deleitar con exhibiciones ingeniosas y aceptar grandes cantidades de yens por ropa y verduras; también buscan aportar un poco de cultura. En algún lugar entre los pisos de ropa y el techo, es común que se encuentre un salón de banquetes, una galería, una sala de exhibiciones y uno o dos pisos de restaurantes que sirven todo, desde doria (arroz cremoso con queso) hasta tempura. Las tiendas departamentales pretenden ser “empresas que marquen en su totalidad el estilo de vida”, dice un administrador. “Tratamos de abarcar todo, desde arte, cultura, compras y moda. Hacemos hincapié en la filosofía i-shoku-ju, los tres grandes factores de la vida: lo que uno viste, lo que uno come y cómo se vive”.

El comercio detallista en Japón se encuentra dominado por dos clases de tiendas, las grandes tiendas departamentales como Mitsukoshi y las pequeñas de barrio, ambas soportadas por un complejo sistema de

distribución que se traduce en precios altos para el consumidor japonés. Como intercambio por los precios altos, el consumidor obtiene variedad, servicios y lo que podría ser exclusivo de las tiendas departamentales, el deleite cultural.

Pero hay corrientes de cambio. Las ventas de las tiendas departamentales se han derrumbado por 45 meses consecutivos desde 1992 hasta finales de 1995. Hubo un ligero incremento anterior a un aumento sobre los impuestos por ventas, pero comenzó una tendencia hacia abajo a mediados de 1997. Al japonés le gustan las comodidades que hay en las tiendas departamentales, pero están comenzando a percatarse de la corriente de “nuevas” tiendas de descuento que están retando al sistema tradicional de menudeo al ofrecer productos de calidad a precios notablemente reducidos. Aoyama Trading Company, que abrió una tienda de descuento de trajes para caballero en el centro de Ginza, donde están ubicadas las tiendas departamentales de Tokio con más prestigio, podría representar el futuro. El dueño dice que puede vender trajes por dos tercios del precio que maneja la tienda departamental al comprar directamente a los fabricantes. Otro presagio podría ser Toys “R” Us, la cual ha abierto 50 tiendas de descuento que venden juguetes, y planea lanzar otras 100 para el año 2000, además de que actualmente es el minorista más grande en Japón. La respuesta de la tienda departamental fue rebajar los precios de los juguetes, por primera vez, hasta 30 por ciento. Así como una tienda de descuento tras otra, puede poner en oferta artículo por artículo, ¿las tiendas departamentales pueden continuar siendo “empresas que marcan en su totalidad el estilo de vida”? ¿Existirá una Mitsukoshi tal como la conocemos hoy en día en 2011?

Fuentes: “A World in Themselves”, *Look Japan*, enero de 1994, pp. 40-42; “From Men’s Suits to Sake, Discounting Booms in Japan”, *Advertising Age International*, 21 de marzo de 1994, pp. 1-4, y Virginia Kouyoumdjian, “Retailing in Japan: The U.S.- Revolution”, *The American Chamber of Commerce in Japan Journal*, (*AM Journal*), <http://www.accj.or.jp>, septiembre de 1997.

ILUSTRACIÓN 14-3 Modelos de venta al menudeo

<i>País</i>	<i>Locales minoristas</i>	<i>Población por local</i>	<i>Empleados por local</i>
Argentina	199.5	164	4
Australia	160.2	111	5
Canadá	157.2	183	9
India	3540.0	253	NA
Japón	1591.2	79	4
Malasia	170.6	109	8
México	899.3	96	2
Filipinas	120.1	547	28
Sudáfrica	60.4	675	7
Corea del Sur	730.0	60	2
Estados Unidos	1516.3	170	13

Fuentes: International Marketing data and Statistics, 21a ed., Londres, Euromonitor Publications, 1997 e “Indicators of Market Size for 115 Countries”, *Crossborder Monitor*, 27 de agosto de 1997.

Los países subdesarrollados presentan problemas similares. Existe una gran concentración de gente entre las grandes cadenas de supermercados en Sudáfrica, por ejemplo. Cien de las 31000 tiendas del país, controlan 60 por ciento de todas las ventas por concepto de abarrotes, dejando el otro 40 por ciento repartido entre 30 000 locales. Podría ser difícil llegar a 40 por ciento del mercado que es atendido por esas 30 000 tiendas. La venta al menudeo se realiza en una pequeña escala, principalmente en las comunidades negras (en general los cigarrillos se venden sueltos y todo el inventario de frutas puede llegar a consistir de cuatro manzanas en un recipiente).

El menudeo alrededor del mundo se ha encontrado en un estado de agitación por muchos años. La razón de cambio parece estar directamente relacionada con la etapa y velocidad del desarrollo económico, e incluso los países menos desarrollados están experimentando cambios dramáticos. Los supermercados de todos tipos están creciendo por igual en países desarrollados y subdesarrollados. Las casas de descuento que venden todo, desde leche en polvo y chiles enlatados hasta televisores y videocaseteras coreanas, están progresando y expandiéndose alrededor del mundo. Wal-Mart, que ya se encuentra en México, se está expandiendo hacia Brasil,¹⁸ Argentina, Tailandia, Hong Kong y China.

¹⁸ Jonathan Friedland y Louise Lee “Wal-Mart Changes Tactics to Meet International Tastes”, *The Wall Street Journal Interactive Edition*, 8 de octubre de 1997.

Marketing directo. Venderle directamente al consumidor por medio del correo, por teléfono o de puerta en puerta, se está convirtiendo en el enfoque de distribución y marketing seleccionado dentro de los mercados que tienen sistemas de distribución ineficaces y/o subdesarrollados. Amway,¹⁹ que opera en 42 países extranjeros, se ha expandido exitosamente hacia América Latina y Asia con su método de marketing directo. Las compañías que contratan individuos para que vendan, sus productos están mostrando ser muy populares en Europa del Este y otros países, donde muchas personas buscan formas para volverse empresarios. Por ejemplo, en la República Checa, la Corporación Amway contrató a 25000 checos como distribuidores y vendió 40000 equipos para principiante a 83 dólares cada uno en sus primeras dos semanas de actividad.

Las ventas directas mediante catálogos han demostrado ser una manera exitosa de introducirse en los mercados extranjeros.²⁰ En Japón, ha sido un recurso importante para romper la barrera comercial que impuso el sistema de distribución japonés. Por ejemplo, una compañía que maneja compras por correo, Shop America, se asoció con 7-Eleven en Japón²¹ para distribuir catálogos en sus 4 000 tiendas. Shop America vende artículos como discos compactos, cámaras Canon y relojes Rolex en un rango de 30 a 50 por ciento menos que en las tiendas de Tokio. Por ejemplo, una cámara Canon Autoboy se vende a 260 dólares en Tokio y a 180 en el catálogo de Shop America, una rasuradora Lady Remington se vende a 86 en Tokio contra 46 del catálogo.

Muchas compañías que venden por catálogo se están dando cuenta de que necesitan abrir centros de atención telefónica en un país, para asesorar a los clientes que tengan dudas o problemas. Compañías como Eddie Bauer, Sharper Image, Lands'End, L.L. Bean y Hanna Anderson, comercializan activamente en Japón. El volumen de ventas que generan es suficientemente grande para justificar atención especial. Por ejemplo, Hanna Anderson recibió quejas sobre la dificultad para que obtuvieran respuestas a sus preguntas y para que pudieran hacer órdenes por teléfono, por lo que abrió un centro de servicio con 24 operadoras para dar soporte a los clientes, los que anualmente²² generan más de 5 millones en ventas. Cambiar los estilos de vida, aceptar tarjetas de crédito y mejorar los servicios postales y telefónicos de muchos países, dan respaldo al marketing directo.

Resistencia al cambio. Los esfuerzos para mejorar la eficacia del sistema de distribución, nuevos tipos de intermediarios y otros intentos por cambiar las metodologías tradicionales, generalmente son considerados amenazantes, por lo tanto se les opone resistencia. Abundan las leyes que protegen a los que se encuentran atrincherados en sus posiciones. En Italia, un nuevo local para venta al menudeo debe obtener una licencia por parte de una junta municipal compuesta por comerciantes. En un periodo de dos años se hicieron 200 solicitudes y sólo se otorgaron 10 nuevas licencias. La oposición hacia la innovación en el menudeo prevalece en todos lugares, sin embargo, aun con todas las restricciones y obstáculos, el autoservicio, las mercancías con descuento, los horarios de tienda no fijos y la comercialización a gran escala, continúan creciendo porque ofrecen comodidad a los consumidores, además de una amplia gama en marcas de calidad, a precios ventajosos.²³ Al final, el consumidor triunfa.

World Wide Web

El uso de Internet rápidamente se está convirtiendo en un método importante de distribución para las compañías multinacionales y una fuente de productos para los negocios y los consumidores. Las compañías de hardware y software y los minoristas de libros y música son los comercializadores electrónicos con más experiencia en cuanto a usar este método de distribución y marketing. Técnicamente, el comercio electrónico es una forma de vender directamente, sin embargo, debido a su reciente aparición y a los aspectos únicos relacionados con esta manera de distribución, es importante diferenciarlo de otros tipos de marketing directo.

¹⁹ Yumiko Ono, "Amway Grows Abroad, Sending 'Ambassadors' to Spread the World", *The Wall Street Journal*, 14 de mayo de 1997, p. A1.

²⁰ Para conocer un estudio detallado sobre la adaptación de catálogos para el marketing internacional, véase Fernando Robles y Syed H. Akhter, "International Catalog Mix Adaptation: An Empirical Study", *Journal of Global Marketing*, vol. 11(2), 1997, p. 65.

²¹ Washida Kiyokazu, "Open All Hours", *Look Japan*, junio de 1997, p. 11.

²² Alan K. Ota, "Japanese Turn to Foreign Mail Order Companies", *The Oregonian*, 1 de octubre de 1995. p. E1.

²³ Greg Steinmetz, "German Consumers Are Seeing Prices Cut in Deregulation Push", *The Wall Street Journal*, 15 de agosto de 1997, p. A1.

El comercio electrónico se usa para comercializar servicios de negocio a negocio, servicios y productos para el consumidor e industriales vía la World Wide Web en Internet. Involucra desde el marketing directo de un fabricante, minorista o algún otro intermediario, hasta un usuario final.

Algunos ejemplos de comercializadores electrónicos que tienen una presencia internacional, incluyen Dell Computer Corporation, la cual genera ingresos por más de 3 millones al día; en Reino Unido, 10 por ciento de sus ventas son en línea.²⁴ Cisco Systems Inc. generó mil millones en ventas en 1997. El sitio Web de Cisco aparece en 14 idiomas y maneja un contenido específico por país en 49 naciones.²⁵ Gateway 2000 tiene sitios globales en Japón, Francia, los Países Bajos, Alemania, Suecia, Australia, Reino Unido y Estados Unidos (<http://gateway2000.com>). Sun Microsystems y su compañía de posmarketing manejan información en los idiomas locales sobre más de 3500 productos de posmarketing. SunPlaza permite que los visitantes de Norteamérica, Europa y Japón obtengan información en línea sobre los productos y servicios, además de hacer pedidos directamente y con seguridad en sus lenguas nativas.

Muchos servicios están idealmente adaptados para Internet. La administración de inventarios, el control de calidad, la contabilidad del secretariado, la traducción y los servicios legales por tradición se han proporcionado en las instalaciones del cliente. Sin embargo, debido a que el suministro externo se ha vuelto más popular entre las compañías, los proveedores por Internet de estos servicios se han incrementado tanto en Estados Unidos como internacionalmente.²⁶

Un estudio reciente reveló que a lo largo del mundo los compradores gastaron alrededor de 500 millones en línea durante 1996 y se espera que la cifra aumente hasta 6 000 millones de dólares para el año 2000. Vender en línea permite a los detallistas establecer una presencia más allá de sus mercados tradicionales. Como dijo un cliente por Internet de los Países Bajos, “La primera vez que compré algo en EU fue una prueba”. Compró dos palancas de frenos para su bicicleta de, montaña a partir del Punto de Venta de Torrance, California. Pagó 130 dólares en vez de los 190 que cuestan los mismos artículos en una tienda local de bicicletas.

Para Fernando Hernández comprar partituras significaba un viaje de 400 km. desde su casa en Pamplona hasta Madrid; ahora cruza el Atlántico para hacer sus compras (y el viaje toma menos tiempo que una salida a la tienda de la esquina). Vía Internet puede directamente comprar en las tiendas especializadas y de descuento que manejan altos volúmenes como Nueva York, Londres y casi cualquier otro lugar. Los compradores en línea adquieren libros, música, equipo de pesca, computadoras, bicicletas y una gran cantidad de otros productos.

A pesar de que la Web podría no ser una elección correcta para todas las compañías, se ha convertido en mucho más que otro espacio para colocar anuncios que promuevan los productos de una empresa, o incluso sitios desde los cuales realizar ventas. El comercio electrónico se está convirtiendo rápidamente en un lugar de negocios; las compañías tienen que depender de la Red para realizar muchas actividades complejas y conexiones, que van desde enlazar las oficinas globales con las fábricas hasta facilitar el intercambio de información con los vendedores y clientes.

El comercio electrónico se encuentra mucho más desarrollado en Estados Unidos que en el resto del mundo.²⁷ Esto se debe en parte al vasto número de personas que poseen computadoras personales y a que el costo de acceso a Internet es mucho más bajo que en cualquier otro lugar. Sin embargo, se ha pronosticado que la propiedad de una computadora personal²⁸ y el acceso a Internet se incrementarán sustancialmente en Europa y Japón, así como en otras partes de Asia y Sudamérica dentro de los siguientes años.²⁹

El uso que se le da a Internet en otras partes del mundo es escaso en comparación con los niveles de Estados Unidos, donde 26 millones de usuarios domésticos tienen acceso a la Web.³⁰ La información disponible más reciente (1997) en cuanto a otros países, muestra que existen 7 millones de japoneses³¹ y entre 3 y 4 millones de alemanes que tienen acceso a Internet. En Finlandia hay 3 millones (60 por ciento de

²⁴ David Fox. “Death of an Ill-Informed Hardware Salesman”, *The Independent-London*, 9 de diciembre de 1997, p. N9.

²⁵ “Going Global”, 15 de noviembre de 1997, <http://www.euromktg.com/eng/ed/art/rep-eur4.html>

²⁶ Carlos A. Primo Braga, “The Impact of Internationalization of Services on Developing Countries”, *Finance & Development*, marzo de 1996, p. 34.

²⁷ “The Virtual Mall Gets Real”, *Business Week*, 26 de enero de 1998, p. 90.

²⁸ “Japanese Internet Business Worth \$245 Million in 1996”, *Newsbytes News Network*, 2 de junio de 1997, y “Online Commerce in Asia Will Boom, Analyst Says”, *Newsbytes News Network*, 27 de enero de 1997, <http://newsbytes.com>.

²⁹ “Germany: Online Retailing Market Overview”, *International Market Insight Reports*, U.S. & Foreign Commercial Service, 23 de junio de 1997.

³⁰ “The Virtual Mall Gets Real”, *Business Week*, 26 de enero de 1998, p. 90.

³¹ “Online Commerce in Asia Will Boom, Analyst Says”, *Newsbytes News Network*, 27 de enero de 1997, <http://newsbytes.com>.

la población), 2.5 millones de francoparlantes (en Canadá, Francia, Suiza y Bélgica), 2.2 millones de suecos (uno de cada cuatro suecos), 1.5 millones de hispanoparlantes (en la porción hispana de E.U., España y América Latina) y un millón de brasileños (que hablan portugués), en línea. Estas cifras cambian rápidamente, las cantidades más actualizadas se encuentran disponibles en <http://www.euromktg.com/eurostats.html>.

Centros comerciales Web. Una muestra del impacto que han tenido los minoristas electrónicos de Estados Unidos en las ventas al menudeo del Reino Unido, es el centro comercial electrónico de Navidad hecho para contrarrestar las ventas de regalos navideños que se habían estado yendo a EU. En un intento por dar más oportunidades a los consumidores electrónicos europeos para que se quedaran en casa, un grupo de los 150 minoristas más conocidos en Europa organizaron E-Christmas en línea (<http://www.e-christmas.com>) a tiempo para la temporada de ventas navideñas.³² Los compradores de E-Christmas pueden elegir uno de seis idiomas y 11 tipos de cambio. Se les presentan precios que incluyen impuestos, cuando son aplicables, además de los cargos por envío para cada país de los 25 que atiende UPS alrededor del mundo. Alemania también tiene un centro comercial electrónico que funciona cada año (<http://www.shopping24.de>), sin embargo, sólo lo hace en Alemania, Ambos centros comerciales cuentan con tiendas norteamericanas.³³

Aspectos especiales. Debido a su propia naturaleza, el comercio electrónico tiene algunos aspectos únicos que deben controlar si es que se pretende maximizar las ventas internacionales. Se debe manejar los siguientes aspectos si un vendedor electrónico de artículos domésticos espera ser un jugador viable en el cibermercado internacional. Muchos de estos aspectos surgen porque el intermediario del país de origen, que normalmente estaría involucrado en el marketing internacional, ha sido eliminado. Una ventaja importante que tiene vender directamente es que se pueden reducir los costos totales de forma que el precio final para el extranjero sea considerablemente inferior de lo que hubiera sido por medio de un distribuidor. Sin embargo, hacer negocios en otros países siempre ha requerido de alguien que pueda traducir las preguntas y órdenes del cliente prospecto al inglés y que las responda en su idioma. Con frecuencia, el distribuidor local de cada país que almacena y suministra la interfase local entre el vendedor y el cliente, proporciona estos servicios. Se puede eliminar a los intermediarios pero alguien, ya sea el vendedor o el comprador, debe hacerse cargo de las funciones que éstos realizan; por consecuencia, un vendedor electrónico debe encargarse de los siguientes aspectos:³⁴

- **Traducción.** En su forma ideal, un sitio Web debería estar traducido a los idiomas de los mercados objetivo. Esto podría no ser tangible en términos de finanzas, pero deberían traducirse al menos las páginas más importantes del sitio. Una solución razonable es utilizar un software para traducción automática como el que ofrece Globalink (<http://www.globalink.com>). El texto que queda como resultado no es perfecto, pero se puede entender lo que se pregunta y responder fácilmente.
- **Contacto local.** Muchas compañías están creando “oficinas virtuales” por todos lados por medio de las que pueda tener un número telefónico en ciudades importantes que haga las veces tanto de correo de voz como de fax.³⁵ Las compañías dedicadas completamente a los mercados extranjeros, compran espacio del servidor y crean “sitios espejo” en los mercados clave. El punto de vista es que los clientes extranjeros tienden más a visitar sitios de su propio país y en su idioma local.³⁶
- **Pago.** El consumidor debe contar con el número de una tarjeta de crédito para cualquier monto superior a los 10 dólares –ya sea por correo electrónico (de una página segura en su sitio Web),

³² “European Retailers Cast Their Holiday Nets”, *Chain Store Age Executive with Shopping Center Age*, diciembre de 1997, p. 154.

³³ Podría ser interesante ver algunos centros comerciales Web de otros países; inténtelo con uno alemán que lo enviará a E.U. (<http://www.my-world-de>) y un centro comercial patrocinado por el gobierno de Singapur que contiene sitios para compras así como información acerca de Singapur (<http://www.ech.ncb.gov.sg>).

³⁴ Bill Dunlap, “Thinking International?”, 29 de octubre de 1997, <http://www.euromktg.com/eng/ed/art/repeur5.html>

³⁵ Para ver un reporte interesante sobre cómo se están enlazando los múltiples proveedores de Servicios Internet de Europa, vea “I-Pass to Bring Internet Roaming to Europe”, *Newsbytes News Network*, 3 de junio de 1997, <http://newsbytes.com>

³⁶ “Report From Europe: Internet Marketing”, 21 de marzo de 1997, <http://www.euromktg.com/eng/ed/repeurl.html>

por fax o por teléfono. Una compañía que no esté lista para aceptar tarjetas de crédito puede utilizar empresas como First Virtual (<http://www.fv.com>), que proporciona este servicio por un costo razonable. Otros, como Thomas Cook (<http://thomascook.com>) se están colocando en línea para ofrecer servicios de pago y financieros.³⁷

- **Entrega.** Para las compañías que operan en Estados Unidos, la entrega postal terrestre de paquetes pequeños es la más eficaz en cuanto al costo, pero toma el mayor tiempo. Si uno desea entregas más rápidas pero más caras, Federal Express, United Parcel Service y otros servicios privados de paquetería, las proporcionan alrededor de todo el mundo. Por ejemplo, si el bestseller de Tom Clancy, *Executive Orders (Órdenes ejecutivas)*, se embarca desde Seattle por medio de Amazon.com en paquetería express hasta París, le costaría al lector 55.52 dólares. Si el mismo libro se entrega en un periodo de entre 4 a 10 semanas vía correo terrestre, costaría 25.52 (un ahorro sustancial sobre el costo del ejemplar en una librería de París, donde cuesta 35 dólares).³⁸

Una vez que se ha alcanzado el volumen suficiente para un país o región, se pueden utilizar almacenes que sean seguros o embarques con recipientes hacia Zonas de Libre Comercio, como puntos de embarque dentro de la región hacia los clientes.³⁹ Se pueden usar las mismas ubicaciones para los servicios postventa como partes de repuesto, devoluciones de productos defectuosos, suministros y tipos similares de servicios.

Promoción. A pesar de que la WWW es un medio para hacer promoción, si se está involucrado en el comercio electrónico, también necesita anunciar su presencia y los productos o servicios que usted ofrece. El viejo proverbio “haz una mejor ratonera y el mundo abrirá un camino hasta tu puerta” no aplica en el caso del comercio electrónico, así como tampoco para otros productos, a menos que le hagas saber a tu mercado objetivo sobre la disponibilidad de la “mejor ratonera”. ¿Cómo atraer visitantes de otros países a su sitio Web? Del mismo modo que lo haría en casa (excepto en cuanto al idioma local). El modo tradicional consiste en registrarse en directorios, boletines de prensa, grupos y foros locales de noticias, enlaces mutuos y publicidad por medio de carteles.

Sin embargo, la opinión del autor es que uno de los puntos más débiles dentro del comercio electrónico es la promoción de los sitios Web. Para un cliente prospecto todavía es una mala propuesta estar expuesto a una de las formas tradicionales en que se promueven los sitios de Internet. Hay demasiado desorden en la Web, que se incrementa conforme ésta crece, por tal razón, un vendedor electrónico necesita atraer la atención. Un método es hacer publicidad vía otros medios hacia el mercado objetivo. Algunas compañías hacen esto directamente al listar su dirección Web en alguna parte de un anuncio publicitario (generalmente como una etiqueta). Una manera más efectiva sería anunciarse directamente en el mercado objetivo utilizando otros medios.

Debería considerarse que un sitio Web es una tienda minorista, la única diferencia entre éste y una en el universo físico es que el cliente llega a través de Internet en vez de a pie. Por lo tanto, el cliente necesita saber dónde puede encontrar su tienda, qué es lo que ofrece y en qué le beneficiaría comprar ahí. Además, un vendedor electrónico tiene que atraer a aquellos que en este momento no compran en la Web para asegurar un crecimiento futuro. La World Wide Web tiene menos de diez años y aún se encuentra en desarrollo. Mucho de lo que hoy se considera una práctica estándar será obsoleto conforme se logren nuevos medios para la transmisión de datos y los costos para entrar a la Web disminuyan en todo el mundo. La WWW está creciendo rápidamente y cambiando al mismo tiempo.

Alternativas de elección del intermediario

Las opciones que tiene una empresa varían desde hacerse cargo de toda la distribución (al establecer sus propias subsidiarias y comercializar directamente con usuario final) hasta depender de intermediarios para distribuir el producto. Se debe dar suficiente importancia a la selección de los canales debido a que una

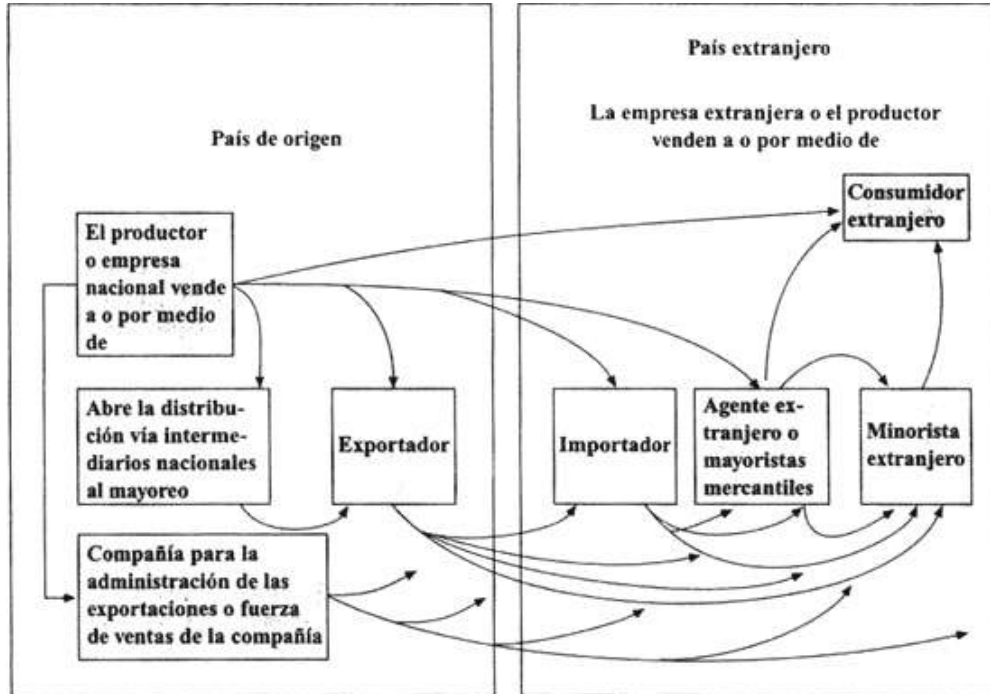
³⁷ “Visa: Smart Commerce Japan Launches World-Leading In-Store and In Cyberspace Visa Chip Card Pilot”, *M2 Press Wire*, 6 de octubre de 1997.

³⁸ David Rocks, “Bargain Surfing: World Wide Web Lets You Mall Hop from the Study”, *The Wall Street Journal Europe*, 25 de noviembre de 1996, p. 30.

³⁹ Lea más en el capítulo 15 sobre cómo usar zonas de libre comercio para bajar los costos.

vez iniciada, resulta difícil cambiarla y si se demuestra que es inadecuada, el crecimiento futuro de ese sector del mercado podría verse afectado.⁴⁰

ILUSTRACIÓN 14-4 Alternativas internacionales sobre los canales de distribución



El proceso referente a los canales incluye todas las actividades que comienzan con el fabricante y que terminan con el consumidor final. Esto significa que el vendedor debe ejercer influencia sobre dos conjuntos de canales, uno en el país de origen y otro en el país extranjero. La ilustración 14-4 muestra algunas de las alternativas posibles para la distribución de los canales. Las flechas señalan aquellos a los que el productor y cada uno de los intermediarios les venderán. En el país de origen, el vendedor debe tener una organización (por lo general es la división de marketing internacional de una compañía) para tratar con los miembros del canal que son necesarios para mover los bienes entre los países. En el mercado extranjero, el vendedor debe supervisar los canales que suministran el producto al usuario final. De manera ideal, la compañía quiere controlar o estar involucrada directamente en el proceso a través de los múltiples miembros del canal hasta el usuario final; hacer menos resultaría una distribución no satisfactoria y el fracaso de los objetivos del marketing. Sin embargo, en la práctica tal compenetración a través del proceso del canal no siempre resulta práctica o eficaz en función de los costos. Por consecuencia, la selección de los miembros del canal y tener controles eficaces son prioridades de alto nivel al establecer el proceso de distribución.

Una vez que la empresa ha clarificado los objetivos y políticas de la compañía, el siguiente paso es la selección de los intermediarios específicos que son necesarios para crear un canal. Los intermediarios externos se diferencian en función de si hacen suyos los bienes o no (los agentes intermediarios representan

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 14-2

Distribución en México: por camión de reparto y burro

Millones de latinoamericanos (muchos de ellos consumidores activos por lo menos dentro de algunos segmentos de productos) viven en áreas a las que es difícil llegar. En México, las compañías han hecho muchas innovaciones con el propósito de dar servicio a las poblaciones aisladas en la montaña y en la selva.

Sabritas, la compañía más grande de botanas en México, tiene una de las redes internas de distribución más extensas. La compañía divide al país en 220 regiones atendidas por 7000 vehículos. Se cubren rutas semanalmente hacia las áreas más aisladas (áreas urbanas se hace diariamente), por lo general

⁴⁰ Preet S. Aulakh y Masaaki Kotabe, "Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets", *Journal of International Business Studies*, primer cuarto de 1997, p. 145

en camionetas equipadas para condiciones rudas. Con frecuencia los conductores duermen en sus camionetas o encuentran refugio en tiendas ubicadas a lo largo del camino. Muchas tiendas rurales sirven como centros de distribución para las áreas aún menos accesibles. Las tiendas que se encuentran al lado de la carretera también sirven para otros propósitos de marketing –son puntos para hacer efectivos los cupones de productos que llevan consumidores lejanos.

Hay algunas áreas en donde incluso las camionetas de Sabritas no pueden entrar. Los distribuidores llegan por canoa a las poblaciones que en la región lagunera de Veracruz están fuera del camino mientras que en las regiones montañosas los conductores deben hacer los arreglos necesarios para transportar los bienes en burro desde puntos de entrega, en donde terminan los caminos. Otra compañía de alimentos, Diconsa, envía botes hacia los ríos principales para abastecer a las pequeñas tiendas o venderles a las poblaciones y ranchos aislados.

A pesar de la dificultad que representa atender al campo, Sabritas dice que los volúmenes de ventas justifican el esfuerzo adicional en un país donde más de 25 por ciento del mercado vive en éste.

Fuente: Tomado de “How Firms in Mexico Reach Isolated Rural Markets”, *Business Latin America*, 9 de septiembre de 1991, pp. 289-295.

al principal, más que a ellos mismos, y los mercantiles ejercen el derecho sobre los bienes de manera que puedan comprar y vender por su cuenta). Es importante la distinción entre los agentes intermediarios y los intermediarios mercantiles ya que el control que tiene el fabricante sobre el proceso de distribución, puede verse afectado por quienes poseen el derecho sobre los bienes dentro del canal.

Los *agentes intermediarios* trabajan por comisiones y preparan ventas en el país extranjero, pero no se adjudican el derecho sobre las mercancías. Al utilizar agentes, el fabricante se responsabiliza sobre el riesgo comercial, pero conserva el derecho para establecer parámetros en cuanto a la política y precios, además para solicitar a sus agentes que proporcionen registros de ventas e información acerca de los clientes.

En realidad, los *intermediarios mercantiles* se adjudican el derecho sobre los bienes del fabricante y se hacen responsables de los riesgos comerciales, por lo que tienden a ser menos controlables que los agentes intermediarios. Los intermediarios mercantiles realizan muchas funciones de importación y exportación al mayoreo involucradas al comprar por su cuenta y vender en otros países. Debido a que ellos tienen que ver fundamentalmente con las ventas y los márgenes de ganancia sobre sus mercancías, con frecuencia reciben críticas por no representar los mejores intereses de un fabricante. A menos de que posean una franquicia o una marca fuerte y redituable, estos intermediarios buscan bienes que provengan de cualquier fuente, y son propensos a tener poca lealtad hacia las marcas. La facilidad de contacto, un riesgo crediticio inferior y la eliminación de todo el manejo de mercancía fuera de Estados Unidos, son algunas de las ventajas que tienen que emplear intermediarios mercantiles.

Los intermediarios no son entidades específicas, precisas y de fácil definición. Resulta extraordinario encontrar una firma que represente uno de los tipos tal y como fueron descritos aquí. Por lo tanto, el conocimiento total sobre las funciones de los intermediarios es especialmente importante en la actividad internacional porque los títulos equivocados pueden engañar a un profesional del marketing que no se encuentre en posibilidades de ver más allá de los puros nombres. ¿Cuáles son las funciones de un intermediario británico conocido como almacenista, o de uno conocido como exportador o importador? De hecho, un exportador podría ser un agente intermediario mientras que otro sea uno mercantil. Muchos, si no es que la mayoría de los intermediarios internacionales, llevan numerosos puestos y se pueden identificar claramente sólo en el contexto de su relación con una firma en específico. Una compañía se podría involucrar tanto en actividades de importación como de exportación; actuar como un agente y un intermediario mercantil; operar desde oficinas en Estados Unidos, Alemania y Gran Bretaña; proveer servicios financieros y actuar como remitente de mercancías. Sería difícil colocar a esta compañía en un nicho apropiado. Muchas firmas trabajan bajo un solo papel, pero el grueso de los intermediarios aquí descritos es un grupo fundamental dentro de algunos negocios internacionales.

Sólo se puede determinar la naturaleza de los canales analizando las funciones de los intermediarios al nivel de la simplicidad estructural. Se presentan tres alternativas: en primer lugar, que los intermediarios estén ubicados en el país de origen del fabricante; en segundo, que los intermediarios estén localizados en países extranjeros y, finalmente, que los intermediarios estén afiliados al gobierno.

Intermediarios del país de origen

Estos intermediarios, o los nacionales que están ubicados en el país de la firma productora, proporcionan servicios de marketing desde un punto de partida nacional. Al seleccionar intermediarios nacionales para que realicen sus funciones dentro del proceso de distribución, las compañías relegan la distribución hacia mercados extranjeros a otros. Los intermediarios nacionales ofrecen muchas ventajas a las compañías que tienen un volumen de ventas internacionales reducido, a aquellas con poca experiencia en mercados extranjeros, a las que no quieren involucrarse de manera inmediata en las complejidades del marketing internacional y a aquellas que quieren vender en todas partes con muy poco compromiso financiero y de administración. Una prerrogativa importante al usar intermediarios del país de origen es el control limitado sobre la totalidad del proceso. Se suele utilizar más a los intermediarios nacionales cuando la empresa se encuentra indecisa y/o desea minimizar la inversión financiera y administrativa. En seguida se presenta una breve exposición sobre los intermediarios nacionales más frecuentemente utilizados.

Detallistas globales. Al mismo tiempo que los detallistas globales como Costco, Sears Roebuck, Toys “R” Us y Wal-Mart expanden su cobertura global, se están volviendo intermediarios nacionales de importancia para los mercados internacionales. Con 603 tiendas en nueve mercados extranjeros, Wal-Mart es un punto de entrada atractivo hacia los mercados internacionales para los proveedores estadounidenses, si es que éstos pueden satisfacer los estrictos requerimientos de Wal-Mart en cuanto al embarque. Wal-Mart ofrece una manera eficaz de introducirse en los mercados internacionales con una experiencia mínima a aquellos que puedan pasar la prueba. Por ejemplo, Pacific Connections (un fabricante de bolsas de mano en California) que obtuvo 70 millones de dólares en ventas en 1997, se aventuró en los mercados externos de Argentina, Brasil, Canadá y México por medio de sus vínculos con Wal-Mart. Los ejecutivos de esta última empresa dicen que muchos vendedores norteamericanos carecen de la experiencia global y parecen mal preparados para suministrar al minorista en lugares como China y Brasil.⁴¹

Compañías administradoras de exportaciones. Las compañías administradoras de exportaciones (CAE) son un intermediario importante para las firmas que tienen un volumen relativamente reducido de ventas internacionales o para aquellas que no desean involucrar a su propio personal en las funciones internacionales. El rango de tamaño con el que trabajan las CAE, va desde una persona hasta 100 y manejan aproximadamente 10 por ciento de los bienes fabricados para exportación. Un ejemplo de una CAE es una compañía ubicada en Washington, D.C. que tiene acuerdos exclusivos con 10 fabricantes estadounidenses de equipo ortopédico y que comercializa estos productos en todo el mundo.

Ya sea que maneje a 5 clientes o a 100, las existencias disponibles de una CAE son un servicio personalizado. Por lo general, la CAE se convierte en una parte integral de las operaciones de marketing concernientes a las compañías clientes. La CAE funciona como un departamento de marketing independiente de bajo costo, con responsabilidad directa hacia la matriz mientras opera bajo los nombres de los fabricantes. La relación laboral es tan cercana que los clientes con frecuencia se olvidan de que no están tratando directamente con el departamento de exportaciones de una compañía (véase la ilustración 14-5).

La CAE proporciona muchos servicios al fabricante; sin embargo, en cualquier caso, las funciones principales son el contacto con clientes extranjeros (algunas veces mediante las propias ramas en el extranjero de una CAE) y las negociaciones de ventas. Con frecuencia, la especialización de una CAE en un área determinada hace posible ofrecer un nivel de servicio que no podría lograr el fabricante sin años de experiencia en la materia.

La compañía administradora de exportaciones podría tomar responsabilidad total o parcial sobre la promoción de los bienes, arreglos crediticios, manejo físico, investigación de mercados e información sobre asuntos financieros, de patentes y licencias. Por lo general, la CAE trabaja por comisión a pesar de que un número cada vez mayor de ellas compran productos por su cuenta.

Dos de las ventajas principales propias a las CAE, son: 1) mínima inversión por parte de la compañía para entrar a los mercados internacionales y 2) no se necesita personal de la compañía o una gran cantidad de esfuerzo administrativo. En efecto, el resultado es una extensión del mercado para la firma, que involucra compromisos financieros o personales insignificantes.⁴²

La desventaja principal es que las CAE, rara vez pueden financiar el tipo de inversión en el mercado que se necesita para establecer una distribución amplia para los productos, ya que deben contar con los ingresos inmediatos por concepto de ventas para sobrevivir. Tal situación no ofrece las ventajas en el

⁴¹ Wendy Zellner, Louisa Shepard, Ian Katz y David Lindorff, “Wal-Mart Spoken Here”, *Business Week*, 23 de junio de 1997, p. 138.

⁴² Stephanie Gruner, “International: Calling the Shots with Export Traders”, Inc. On Line, <http://twww.inc.com/incmagazine>, febrero de 1996, p.94.

mercado de una compañía que puede financiar el uso del personal de ésta. Las CAE que son seleccionadas cuidadosamente pueden realizar un excelente trabajo, pero el fabricante debe recordar que la CAE depende del volumen de ventas para llevar a cabo la compensación, y probablemente no presionará la línea del fabricante si se encuentra distribuida de mane a poco abundante, generará muy poco volumen a partir de una inversión determinada o no podrá operar de manera redituable a corto plazo. Entonces, la CAE se convierte en una entidad que obedece órdenes y no en el sustituto deseado para un departamento de marketing internacional.

Compañías comercializadoras. Las *compañías comercializadoras* poseen una historia larga y honorable así como los intermediarios de importancia en el desarrollo del comercio entre las naciones. Estas compañías acumulan, transportan y distribuyen bienes provenientes de muchos países. En esencia, la compañía comercializadora ha cambiado muy poco en cientos de años.

ILUSTRACIÓN 14-5 ¿Cómo funciona una CAE?

La mayoría de las compañías administradoras de exportaciones ofrecen una amplia gama de servicios y soporte, incluyendo:

Investigación de mercados extranjeros para los productos de un cliente.

Viajar al extranjero para determinar el mejor método para distribuir el producto.

Seleccionar a los distribuidores o representantes por comisión en los países extranjeros según sea necesario, con frecuencia dentro de una red externa ya existente que fue creada para bienes similares.

Exhibir los productos del cliente en ferias internacionales de comercio, tales como las exhibiciones comerciales patrocinadas por el Departamento de Comercio de E.U. en las ferias del comercio y en las Oficinas de Desarrollo para las Exportaciones alrededor del mundo.

Manejar los detalles de rutina para llevar el producto al consumidor extranjero (declaraciones de exportación, embarque y documentación aduanal, seguros, depósitos e instrucciones sobre empaques y etiquetas especiales para exportación).

Acordar los términos financieros apropiados al ámbito comercial y asegurar el pago al fabricante del producto.

Preparar publicidad escrita y de ventas junto con el fabricante y adaptarla a los requerimientos externos para que se pueda utilizar en reuniones personales con compradores extranjeros.

Hacer lo mismo en todos los idiomas necesarios.

Asegurarse de que los bienes embarcados correspondan a las condiciones locales y satisfagan las normas legales y de comercio externas incluyendo el etiquetado, empaque, pureza y características eléctricas.

Aconsejar acerca de los requerimientos externos sobre patentes y protección de marcas registradas.

Fuente: "The Export Management Company", U.S. Dept. of Commerce, Washington, D.C.

La firma británica, Gray MacKenzie and Company es el modelo de las compañías que operan en el Medio Oriente. Tiene aproximadamente 70 vendedores y maneja productos para el consumidor que van desde artículos de limpieza personal hasta motores para lancha, incluyendo whisky escocés. La ventaja principal que posee este tipo de empresa, es que abarca todo el Medio Oriente.

Las grandes compañías comercializadoras ya establecidas por lo general se encuentran localizadas en países desarrollados; venden bienes fabricados a los países en desarrollo y compran materias primas y bienes sin procesar. Las compañías comercializadoras japonesas (*sogo shosha*) iniciaron a principios de 1700, operan indistintamente como importadores o exportadores. Aproximadamente 300 se encuentran involucradas en el comercio extranjero y nacional a través de 2000 oficinas que dependen de ellos fuera de Japón y manejan más de mil millones de dólares en volumen de ventas por año. Las compañías comerciales japonesas generan 61 por ciento de todas las importaciones en ese país y 39 por ciento de todas las exportaciones o aproximadamente una quinta parte de todo el Producto Nacional Bruto en Japón.⁴³

Para las compañías que pretenden entrar al complicado sistema de distribución japonés, la empresa comercial japonesa ofrece una de las rutas más fáciles para tener éxito. Las compañías comercializadoras que se encuentran presentes en todos lados, prácticamente controlan la distribución a través de cualquier nivel de canal de distribución en Japón. Debido a que estas compañías podrían controlar a muchos de los distribuidores y mantener amplios canales de distribución, proporcionan los mejores medios para tener una cobertura extensa del mercado.

Una parte cada vez más importante de los negocios propios de las compañías comerciales consiste en las ventas a mercados en países diferentes a Japón; los acuerdos externos o de terceras naciones forman una

⁴³ Robert L. Cutis, "The Sogo Shosha: So Much More Than Just Another Global Import-Export Giant", *The American Chamber of Commerce in Japan Journal*, <http://www.accj.or.jp>, mayo de 1997.

parte cada vez más grande de los negocios que manejan estas compañías. Mitsui and Company ayuda a exportar granos provenientes de América hacia Europa; Nissho-Iwai Corporation hace acuerdos para que los zapatos atléticos de Nike Inc. en Oregon, se fabriquen en Corea del Sur y Taiwán. Las nueve compañías comerciales japonesas más grandes realizan ventas a otras naciones por más de 20 por ciento de sus ventas combinadas.

Compañías comercializadoras de exportaciones en EU. La *Ley sobre compañías comercializadoras de exportaciones* (ETC Export Trading Company), permite que los fabricantes de productos similares formen este tipo de empresas. Una meta fundamental de la ley era incrementar las exportaciones de EU mediante la utilización de servicios de comercialización para exportaciones más eficaces que resultarían motivantes para los productores y proveedores, con el propósito de mejorar la disponibilidad del financiamiento comercial y eliminar leyes antimonopolios que no son estimulantes para las actividades de exportación. Al otorgar a los negocios norteamericanos una oportunidad para obtener la certificación por parte de las leyes antimonopolios para actividades específicas de exportación, la ley sobre ETC está generando un ambiente más favorable para la creación de aventuras conjuntas en la exportación. A través de éstas, las empresas norteamericanas pueden tomar ventaja a partir de las economías de escala, dividir el riesgo y compartir sus conocimientos. Además de esto, los competidores nacionales pueden evitar rivalidades entre firmas mediante acuerdos de ventas conjuntos dentro de los mercados extranjeros. Antes de la aprobación de la ley sobre ETC, las compañías competidoras no se podían involucrar en esfuerzos conjuntos para exportar sin que hubiera una posible violación de las disposiciones antimonopolios. El otro decreto relevante de esta ley es permitir que las compañías propietarias de bancos posean ETC. Antes de que existiera dicha ley, los bancos no podían ser propietarios de empresas comerciales.

Inmediatamente después de la aprobación de la ley sobre ETC, muchas compañías importantes (General Electric, Sears Roebuck, Kmart y otras) anunciaron la creación de compañías comercializadoras de exportaciones. En la mayoría de los casos, estas empresas exportadoras no requerían la protección de la ley sobre ETC debido a que desde un principio operaban independientemente de otras empresas. Esto ayudó a las ventas internacionales de las compañías norteamericanas hasta un cierto punto, pero fundamentalmente operaron como compañías comercializadoras de sus propios productos. Hasta la fecha, muchas de estas compañías que fueron establecidas después de la aprobación de la ley sobre ETC, han cerrado sus puertas o se encuentran agonizando.⁴⁴

Empresas complementarias. Las compañías que tienen recursos de marketing o contactos en diferentes países con un exceso de capacidad para el marketing o que desean crear una línea de productos más amplia, en ocasiones se encargan de líneas adicionales para su distribución internacional; a pesar de que el nombre genérico para tales actividades es *marketing complementario*, con frecuencia se le nombra marketing “a cuestras”(piggybacking). General Electric Company ha estado distribuyendo mercancías de otros proveedores por muchos años, acepta productos que no son competitivos, pero sí complementarios, que añaden fuerza a la distribución básica de la compañía misma.

Muchos de los arreglos a cuestras se adoptan cuando una empresa quiere llenar su línea de producción o mantener en funcionamiento sus canales de distribución para una temporada por todo el año. Las compañías podrían trabajar ya sea con una agencia o sobre una base comercial, pero la mayor parte del volumen que representan los negocios a cuestras se maneja bajo una compra de propiedad (mercantil): arreglo de reventa.

El proceso de selección de nuevos productos para su distribución a cuestras, determina si: 1) el producto se relaciona con la línea de productos y contribuye a ella; 2) el producto encaja con el canal de ventas y distribución que se emplea; 3) hay un margen de utilidades adecuado para hacer que valga la pena el hacerse cargo del producto, y 4) si el producto alcanzará una aceptación en el mercado y un volumen que sea redituable. Si se satisfacen estos requerimientos, el marketing a cuestras puede ser una manera lógica para incrementar el volumen y las utilidades tanto del cargador como del que va a cuestras.

Agente exportador del fabricante. El agente exportador del fabricante (MEA Manufacturer's Export Agent) es un agente intermediario individual o una empresa haciendo las veces de un agente intermediario que proporciona un servicio de ventas para los fabricantes. A diferencia de la CAE, el MEA no

⁴⁴ Para conocer un excelente repaso de todos los tipos de compañías comercializadoras públicas y privadas, véase Henry Wichmann, “Private and Public Trading Companies within the Pacific Rim Nations”, *Journal of Small Business Management*, enero de 1997, p. 62.

actúa como el departamento exportador del fabricante pero conserva una relación a corto plazo, abarca sólo uno o dos mercados y opera sobre una base estrictamente de comisiones. Otra diferencia principal es que los MEA hacen negocios con sus propios nombres en vez de a nombre del cliente. Los MEA proporcionan servicios similares a los de una CAE dentro de un alcance de operación limitado.

Corredores del país de origen. El término *corredor* es un modo genérico de referirse a muchos intermediarios que realizan servicios de agente a bajo costo. El término se aplica por lo general a corredores que importan y exportan, y cubren la función del intermediario en cuanto a reunir a los compradores y vendedores, además no mantienen una relación continua con sus clientes. La mayoría de los corredores se especializan en uno o más productos, para lo cual mantienen contacto con los productores y compradores más importantes alrededor del mundo.

Oficinas de compra. Muchos agentes intermediarios se pueden clasificar simplemente como compradores o compradores para la exportación. Su común denominador es realizar la función básica de buscar y comprar mercancía a petición de sus directores; como tales, no proporcionan un servicio de ventas. De hecho, su enfoque principal se encuentra en la flexibilidad y en la habilidad para encontrar mercancías provenientes de cualquier fuente. Rara vez se involucran en relaciones continuas con proveedores nacionales y no proporcionan una fuente constante de representación.

Grupos de venta. Se han desarrollado muchos tipos de arreglos en los cuales cooperan muchos fabricantes o productores en un intento conjunto para vender sus mercancías por todas partes. Esto podría tomar la forma de exportación complementaria o de vender a un conjunto de negocios, tal como una asociación de exportaciones Webb-Pomerene. Ambos se consideran arreglos de agencia cuando la exportación se hace por honorarios o comisiones.

Webb-Pomerene Export Associations(WPEA). Las *Webb-Pomerene Export Associations* (WPEA) son otra versión importante de un grupo exportador. La ley Webb-Pomerene de 1918 hizo posible que las empresas americanas unieran fuerzas en cuanto a las actividades de exportación sin ser sujetas de la Ley Sherman Antimonopolios. Las WPEA no pueden participar en sindicatos u otros acuerdos internacionales que puedan reducir la competencia en Estados Unidos, pero puede ofrecer cuatro beneficios principales: 1) reducción de los costos de exportación, 2) demanda de expansión a través de la promoción, 3) reducciones de las barreras comerciales y 4) mejorar los términos comerciales dentro de acuerdos bilaterales. Además de esto, las WPEA establecen precios, estandarizan los productos y arreglan el desecho de los productos sobrantes. A pesar de que llevan a cabo menos de 5 por ciento de las exportaciones en EU, las WPEA incluyen algunas de las compañías mejor cotizadas de América en el ramo de los productos agrícolas, químicos y materias primas, productos forestales, pulpa y papel, textiles, productos de goma, películas cinematográficas y televisión.

Corporación de ventas en el exterior (FSC). Una *Corporación de ventas en el exterior* (FSC, Foreign Sales Corporation) es una compañía de ventas que se estableció en un país extranjero o en una propiedad de EU donde pueda obtener exención de impuestos corporativos sobre una porción de los ingresos generados por la venta o arrendamiento de las propiedades para exportación. Los fabricantes y grupos exportadores pueden formar FSC. Una FSC puede actuar como cabeza administrativa al comprar y vender por su cuenta, o como un agente comisionado. Puede estar relacionada con una casa matriz de fabricación, puede ser un comercializador independiente o un corredor.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 14-3

Tai Fei (grandes voladores) y agentes norazi chinos

El contrabando representa un gran negocio entre Hong Kong y China, y los grandes negocios requieren lo último en cuanto a tecnología. Los *Tai Fei* o “grandes voladores” (la traducción cantonesa), son lanchas hechas a la medida, y lo suficientemente grandes para llevar un Mercedes Benz de buen tamaño o hasta 300 videocaseteras o 150 televisores. Algunas *Tai Fei* de 12 m de longitud y que están equipadas con cuatro o seis motores externos, cada uno con 300 caballos de fuerza, pueden cargar hasta dos toneladas y viajar completamente cargadas a una velocidad superior a las 80 millas/h(128 km/h) Las *Tai Fei* en verdad salieron de una película de James Bond, pueden rebasar a cualquier bote en el mar, poseen proas de acero

que sirven como arietes para evadir a los botes de la policía que se atraviesen en su camino, tiene parabrisas blindados y el conductor está protegido con una placa protectora que podría detener una descarga de una AK-47.

Un día en la vida de un norazi chino podría ser algo como esto: Un oficial corrupto en Guandong (una provincia al sur de China), especifica la marca, modelo y color del auto que quiere. En poco tiempo el carro es robado en Hong Kong, con frecuencia en horas pico debido a que los ladrones piensan que la policía de Hong Kong no haría bloqueos en esos momentos. Una *Tai Fei* se lleva entonces al carro de lujo (un Mercedes o un BMW) el mismo día que fue robado y 90 minutos más tarde se desembarca en China. La *Tai Fei*, cargada con dinero en efectivo, viaja hasta un punto de recepción apartado en Hong Kong Island para cargar televisores, videocaseteras, climas y otros bienes consumibles para el camino de regreso.

Fuente: Adaptado de Peter Fuhrman y Andrew Tanzer, "The Tai Fei Know the Way", *Forbes*, 21 de diciembre de 1992, pp. 172-75.

Agente Norazi. Los *agentes norazi* son intermediarios únicos especializados en transacciones dudosas o difíciles. Tratan con materiales de contrabando tales como productos de desperdicio peligrosos o materiales de guerra y también proporcionan bienes estratégicos a los países que se encuentran bloqueados en los canales normales de comercio. El agente norazi también tiende a involucrarse en operaciones de dinero en el mercado negro, licor sin impuestos, narcóticos, espionaje industrial y otros tipos de tráfico ilícito. El norazi existe porque las tarifas, los impuestos por importación, las legislaciones sobre importaciones/ exportaciones y los impuestos especiales sobre producción y servicios, hacen que los movimientos de bienes ilegales sean más redituables que los legales. Debido a las altas tarifas, se estima que la cantidad de contrabando que entra a Brasil desde Paraguay está entre 4 y 12 mil millones de dólares al año. De acuerdo a un estimado, el contrabando de cigarrillos equivale a más de un cuarto de toda la venta de cigarrillos en todas partes.⁴⁵ En los últimos años, el lavado de dinero se ha convertido en una actividad principal de los agentes norazi; algunos estiman que se llegan a lavar 500 mil millones de dólares alrededor del mundo cada año.⁴⁶

Se desconoce el volumen de los negocios que realizan los norazi, pero los estimados exceden los 100 mil millones solamente en drogas ilegales. Estos agentes tienen quienes les proporcionan respaldo. En Bolivia, un grupo que se llama Unión de Empresarios Minoritarios habla abiertamente a favor del comercio de contrabando, además de que un gobierno oficial dijo: "El contrabando es una necesidad social y económica debido a que le permite a la gente comprar bienes a precios bajos."

Comerciantes exportadores. Los *comerciantes exportadores* son, en esencia, comerciantes nacionales que operan en mercados extranjeros. Como tales, funcionan de manera muy semejante al mayorista nacional. De manera más específica, compran bienes a muchos fabricantes, los embarcan a países extranjeros y se responsabilizan completamente por su marketing. Algunas veces utilizan sus propias organizaciones, pero más comúnmente venden a través de intermediarios. Podrían encargarse de líneas competitivas, tener control total sobre los precios, mantener poca lealtad a los proveedores y, sin embargo, continúan manejando productos mientras éstos sean redituables.

Corredores de exportación. Los *corredores de exportación* tienen que ver en su mayoría con productos; no toman posesión física de los bienes pero sí asumen la responsabilidad de arreglar su transportación. Debido a que trabajan bajo un concepto de trabajo por lotes, no ofrecen una alternativa de distribución particularmente atractiva para la mayoría de los productores.

La ilustración 14-6 resume la información relacionada con los tipos principales de intermediarios nacionales que operan en mercados extranjeros. No se ha hecho ninguna pretensión para generalizar en cuanto a las tasas de comisión, etiquetado o pago debido a que existen demasiados factores que influyen en la compensación. Algunas de las determinantes clave son los servicios que se ofrecen o demandan, la estructura del mercado, el volumen y el tipo de producto. Los datos representan los modelos de operaciones predominantes; sin embargo, los intermediarios individuales de un tipo determinado pueden variar sus operaciones.

⁴⁵ Raymond Bonner y Christopher Drew, "Cigarette Smuggling Burgeons Worldwide", *The New York Times*, 25 de agosto de 1997, p. B12.

⁴⁶ Peter J. Quirk, "Money Laundering: Muddying the Macroeconomy", *Finance & Development*, marzo de 1997, p.7.

Intermediarios en el extranjero

La variedad de agentes intermediarios y de intermediarios mercantiles que existe en la mayoría de los países es parecida a la que se presenta en Estados Unidos. Una empresa internacional que busca tener un mayor control sobre el proceso de distribución puede decidir tratar directamente con los intermediarios del mercado extranjero. Ganan la ventaja de tener canales más cortos y tratan con intermediarios que están en contacto constante con el mercado. Así como con todos los intermediarios (particularmente los que trabajan a distancia), la efectividad depende directamente de la selección de intermediarios y del grado de control que puede y/o ejercerá el fabricante.

Utilizar intermediarios del país extranjero coloca al fabricante más cerca del mercado e involucra estrechamente a la compañía con los problemas de idioma, distribución física, comunicaciones y financiamiento. Los intermediarios extranjeros pueden ser de índole mercantil o agentes; podrían estar asociados con la compañía matriz a niveles variables o podrían contratarlos temporalmente para propósitos especiales. Algunos de los intermediarios más importantes en los países extranjeros son representantes del fabricante y distribuidores en estos países.

ILUSTRACIÓN 14-6 Características de los intermediarios nacionales que atienden a los mercados externos

Tipo de obligaciones	Agente					Mercantil				
	CAE	AEF	Corredor	Oficinas de compras	Grupos de ventas	Norazi	Comerciantes exportadores	Corredores de exportación	Importadores y Compañías Comerciales	Empresas complementarias
Hacerse cargo	No*	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Tomar posesión	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Relaciones continuas	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí
Porción de producción en el extranjero	Toda	Toda	Alguna	Poca	Toda	Poca	Alguna	Poca	Alguna	La mayoría
Grado de control por parte del director	Justo	Justo	Nulo	Nulo	Bueno	Nulo	Ninguno	Ninguno	Nulo	Justo
Autoridad sobre los precios	Aconseja	Aconseja	Sí (al nivel del mercado)	Sí (al comprar)	Aconseja	Sí	Sí	Sí	No	Alguna
Representar al comprador o vendedor	Al vendedor	Al vendedor	Cualquiera de los dos	Al comprador	Al vendedor	Ambos	A sí mismo	A sí mismo	A sí mismo	A sí mismo
Número de directores	Pocos-muchos	Pocos-muchos	Muchos	Pequeño	Poco	Muchos por transacción	Muchas fuentes	Muchas fuentes	Muchas fuentes	Uno por producto
Arreglar la embarcación	Sí	Sí	Por lo general, no	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Tipos de bienes	Bienes manufacturados y mercancías	Artículos de primera necesidad y mercancías	Artículos de primera necesidad y mercancías	Artículos de primera necesidad y mercancías	Complementarios a sus líneas	Contrabando	Bienes manufacturados	Para redistribución y materias primas	Bienes manufacturados	Complementarios a la línea
Anchura de la línea	Para una especialidad	Todo tipo de artículos de primera necesidad	Todo tipo de artículos de primera necesidad	Bienes al menudeo	Estrecha	n.d.	Amplia	Amplia	Amplia	Estrecha
Manejar líneas competitivas	No	No	Sí	Sí (utiliza muchas fuentes)	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Alcance del esfuerzo de promoción y ventas	Bueno	Bueno	Un lanzamiento	n.d.	Bueno	Nulo	Nulo	Nulo	Bueno	Bueno
27. Extender crédito al director	Ocasionalmente	Ocasionalmente	Casi no	Casi no	Casi no	No	Ocasionalmente	Casi no	Casi no	Casi no
28. Información sobre el mercado	Justa	Justa	Condiciones del precio y del mercado	Para el director, no para el fabricante	Buena	No	Nula	Nula	Justa	Buena

Nota: n.d. = no disponible

* Na CAE podría hacerse cargo del producto y por lo tanto se convierte en un intermediario mercantil.

Representantes del fabricante. Los *representantes del fabricante* son agentes intermediarios que toman responsabilidad sobre los bienes de un productor dentro de una ciudad, área regional de mercado, un país entero o muchos países adyacentes. Cuando el intermediario es responsable de todo un país, recibe el nombre de *agente exclusivo*. Al igual que en Estados Unidos, los representantes del fabricante que han sido bien escogidos, bien motivados y bien controlados, pueden ofrecerle al fabricante una excelente cobertura del mercado en algunas circunstancias. Se le utiliza ampliamente para la distribución de bienes industriales en el extranjero y resulta un representante excelente para cualquier tipo de bienes consumibles fabricados.

Los representantes del fabricante en el extranjero poseen muchos títulos, incluyendo el de agente de ventas, agente residente de ventas, agente exclusivo, agente por comisión y agente interno. No toman riesgos de crédito, de intercambio o en el mercado, pero sí actúan estrictamente como representantes de ventas en el campo. No hacen los arreglos para el embarque o para la negociación y generalmente no toman posesión física. Los fabricantes que desean el tipo de control y la cobertura intensiva de mercado que su propia fuerza de ventas sería capaz de cubrir pero que no pueden inducir, encontrarían al representante del fabricante como una elección satisfactoria.

Distribuidores. Un *distribuidor extranjero* es un intermediario mercantil. Con frecuencia, éste posee derechos exclusivos de ventas en un país determinado y trabaja muy de cerca con el fabricante. El distribuidor tiene un grado relativamente alto de dependencia hacia los proveedores y sus negociaciones tienden a ser continuas y de larga duración. El trabajar mediante distribuidores le permite al fabricante tener un grado razonable de control sobre los precios, el esfuerzo promocional, los inventarios, el servicio y otras funciones de distribución. Si una línea resulta redituable para los distribuidores, se puede depender de ellos para llevarla de una manera que se aproxime más a los deseos del fabricante.

Corredores en un país extranjero. Así como del que hablamos en una sección anterior, los *corredores en un país extranjero* son agentes que tratan en su mayoría con productos y alimentos. Los corredores extranjeros por lo general forman parte de pequeñas empresas de corredores que operan en un solo país o en algunos países cercanos. Su fuerza yace en que mantienen relaciones buenas y continuas con los clientes además de que proporcionan una cobertura rápida del mercado a un costo bajo.

Agentes administradores y compradores. Un *agente administrador* lleva negocios dentro de una nación extranjera bajo un arreglo de contrato exclusivo con la compañía matriz. El agente administrador en algunos casos invierte en la operación y la mayoría de las veces, opera bajo un contrato con la compañía matriz. Por lo general la compensación se lleva a cabo bajo el concepto de costo más un porcentaje definido sobre las utilidades de la compañía administrada. En algunos países también se les puede llamar *compradores* a los agentes administradores, pero hay algunas diferencias en cuanto a las labores que realizan (véase la ilustración 14-7).

Negociantes. En términos generales cualquiera que tenga una relación continua con un proveedor para comprar y vender bienes, se puede considerar un *negociante*. De manera más específica, los negociantes son intermediarios que venden bienes industriales o bienes durables de consumo directamente a los clientes, son el último paso dentro del canal de distribución. Los negociantes mantienen relaciones de trabajo cercanas y continuas con sus proveedores y tienen derechos exclusivos de ventas sobre los productos del fabricante dentro de un área geográfica determinada. Finalmente, obtienen gran parte de su volumen de ventas por los productos de una sola empresa proveedora. Por lo general, un negociante es un intermediario mercantil independiente pero en algunos casos, la compañía proveedora posee capital de sus negociantes.

ILUSTRACIÓN 14-7 Características de los intermediarios en el extranjero

<i>Tipo de obligaciones</i>	Agente				Mercantil			
	<i>Corredor</i>	<i>Representante del fabricante</i>	<i>Agente administrador</i>	<i>Comprador</i>	<i>Distribuidor</i>	<i>Negociante</i>	<i>Corredor de importaciones</i>	<i>Mayorista y minorista</i>
Hacerse cargo	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Tomar posesión	No	Casi no	Casi no	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Relaciones continuas	No	Con frecuencia, no con el vendedor	Con el comprador	Sí	Sí	Sí	No	Por lo general, no
Porción de producción en el extranjero	Poca	Toda o parte para un área	n.d.	Un área completa	Toda, en algunos países	Área designada	Poca	Muy poca
Grado de control por parte del director	Bajo	Justo	Ninguno	Justo	Alto	Alto	Bajo	Nulo
Autoridad sobre los precios	Nula	Nula	Nula	Parcial	Parcial	Parcial	Total	Total
Representar al comprador o vendedor	Cualquiera de los dos	Al vendedor	Al comprador	Al vendedor	Al vendedor	Al vendedor	A sí mismo	A sí mismo
Número de directores	Muchos	Pocos	Muchos	Pocos	Pocos	Pocos de los más importantes	Muchos	Muchos
Arreglar la embarcación	No	No	No	No	No	No	No	No
Tipos de bienes	Comodidad y alimentos	Mercancías y bienes	Todo tipo de bienes	Bienes manufacturados	Bienes manufacturados	Bienes manufacturados	Bienes manufacturados	Bienes manufacturados
Anchura de la línea	Amplia	Líneas asociadas	Amplia	Varía	De estrecha a amplia	Estrecha	De estrecha a amplia	De estrecha a amplia
Manejar líneas competitivas	Sí	No	Sí	No	No	No	Sí	No
Alcance del esfuerzo de promoción y ventas	Nulo	Justo	Nulo	Justo	Justo	Bueno	Nulo	Nulo
Extender crédito al director	No	No	No	Algunas veces	Algunas veces	No	No	No
Información sobre el mercado	Nula	Buena	Nula	Buena	Justa	Buena	Nula	Nula

Nota: n.d. = no disponible

Algunos de los mejores ejemplos de las operaciones que efectúan los negociantes se encuentran en las industrias del equipo agrícola, de excavaciones y la automotriz. Estas categorías incluyen a Massey Ferguson, que tiene una amplia red mundial de negociantes; Caterpillar Tractor Company, con negociantes en cada una de las ciudades más importantes del mundo; además de las diversas compañías automotrices.

Corredores de importaciones, mayoristas y detallistas. Los *corredores de importaciones* adquieren bienes directamente del fabricante, los venden a mayoristas y detallistas, y a clientes industriales. Los grandes y pequeños mayoristas y detallistas se involucran en la importación directa para sus propios locales y para redistribuir a los intermediarios más pequeños. La combinación de detallistas-mayoristas es más importante en los países extranjeros que en Estados Unidos. No es raro encontrar grandes detallistas que vendan bienes al mayoreo a tiendas locales y a negociantes. La ilustración 14-7 resume las características de los intermediarios en un país extranjero.

Intermediarios subsidiarios del gobierno

Las empresas deben relacionarse con los gobiernos de cada país en el mundo. Los productos, servicios y mercancías que son para el uso del mismo gobierno siempre se abastecen mediante las oficinas de compras de éste en estructuras federales, regionales y locales. Conforme los gobiernos se comprometen a realizar más y más servicios sociales, se incrementa el nivel en sus actividades de compras. En los Países Bajos, la oficina de compras del Estado se relaciona con más de 10 000 proveedores en 20 países. Aproximadamente un tercio de los productos que compra esa agencia se producen en el exterior de los Países Bajos; 90 por ciento de las compras a extranjeros se negocia mediante representantes de esta nación. El otro 10 por ciento se adquiere directamente de las compañías productoras.

Se emplean muchos modelos de representación al tratar con los *intermediarios asociados con el gobierno* (la compañía podría tratar directamente con la agencia gubernamental o emplean un agente intermediario). Muy pocos son los intermediarios mercantiles empleados para negociar bienes que serán vendidos a o mediante las agencias gubernamentales. En algunos países, una compañía o agente extranjero sólo puede tratar con la organización para el comercio con extranjeros, quien a su vez pretende representar los intereses de la compañía ante los clientes de ese país. Tales negociaciones ofrecen poco control sobre el esfuerzo de venta y por lo general no resultan satisfactorias.

Factores que afectan la elección de canales

La empresa internacional necesita tener una comprensión clara sobre las características del mercado y debe haber establecido políticas de operación antes de comenzar la selección de los intermediarios para un canal. Los siguientes puntos deberán ser determinados con anterioridad al proceso de selección.

1. Identificar mercados objetivo específicos dentro y a través de los países.
2. Especificar las metas de marketing en términos de volumen, porción del mercado y los requerimientos en cuanto al margen de utilidades.
3. Especificar los compromisos financieros y personales con el desarrollo de la distribución internacional.
4. Dar una descripción del control, longitud de los canales, términos de venta y propiedad sobre los canales.

Una vez que se han establecido estos puntos, puede comenzar la selección entre las diferentes opciones de intermediarios para forjar el mejor canal. Las comercializadoras deben hacer llegar sus bienes hasta las manos de los consumidores y elegir entre manejar toda la distribución o ceder una parte o la totalidad a diferentes intermediarios. Los canales de distribución varían según el tamaño que tenga el mercado objetivo, la competencia y de los intermediarios de distribución que se encuentren disponibles.⁴⁷

Los elementos clave en cuanto a las decisiones sobre la distribución, incluyen: 1) las funciones que realizan los intermediarios (y la eficacia con que se efectúa cada una), 2) costo de sus servicios, 3) su

⁴⁷ Para conocer un excelente estudio sobre cómo mantener el control cuando se está utilizando intermediarios en un país extranjero véase Daniel C. Bello y David I. Gilliland, "The Effect of Output Controls, Process Controls and Flexibility on Export Channel Performance", *Journal of Marketing*, enero de 1997, p. 22.

disponibilidad y 4) alcance del control que puede ejercer el fabricante sobre las actividades de los intermediarios.

No obstante que la estrategia general de marketing de la empresa debe incluir sus metas en cuanto a las utilidades a corto y a largo plazos, se considera que la estrategia del canal como tal, posee seis metas estratégicas específicas. Esas metas se caracterizan como las seis C de la estrategia del canal: costo, capital, control, cobertura, carácter y continuidad.

Al conformar la estrategia general del canal de distribución, se debe considerar cada una de las seis C para crear una organización de la distribución que sea económica y eficaz dentro de las políticas generales de la compañía en cuanto a los canales.⁴⁸

Costo

Existen dos clases de costos relativos al canal: 1) el costo del capital o inversión para desarrollar el canal y 2) el costo continuo para mantenerlo. El último puede ser en la forma de gastos directos por concepto del mantenimiento a la fuerza de ventas de la compañía, o en la forma de márgenes de ganancia, sobreprecios o comisiones de los diferentes intermediarios que manejan los bienes. Los costos de marketing (una parte sustancial de lo que conforma el costo del canal) deben considerarse como toda la diferencia entre el precio de fábrica de los bienes y el precio que el consumidor paga al final por la mercancía. Los costos de los intermediarios incluyen transportación y almacenamiento de los bienes, redistribución, proporcionar crédito y publicidad local, representación de ventas y negociaciones.

No obstante el viejo mito de que se puede eliminar a los intermediarios pero no sus funciones o su costo, el marketing creativo sí da lugar a que existan ahorros sobre los costos del canal en muchas circunstancias. De hecho, algunas empresas se han dado cuenta que pueden reducir el costo al usar canales más cortos. El mayor productor de radios y televisores en México ha acumulado ventas anuales por 36 millones de dólares a causa de su habilidad para vender bienes a un precio bajo debido a que eliminó intermediarios, estableció a sus propios mayoristas y mantuvo bajos los márgenes. Por el contrario, muchas empresas que estaban acostumbradas a usar sus propias fuerzas de ventas en mercados nacionales de grandes volúmenes se han dado cuenta de que deben acortar los canales de distribución para mantener los costos al par que los mercados extranjeros.

Necesidades de capital

Con frecuencia se pasan por alto las ramificaciones financieras propias de una política de distribución. Los elementos más importantes son las necesidades de capital y los modelos de flujo de efectivo asociados con el uso de un tipo específico de intermediario. Generalmente se requiere la máxima inversión cuando una compañía define sus propios canales internos o lo que es lo mismo, su propia fuerza de ventas. El uso de distribuidores o intermediarios podría disminuir el capital de inversión, pero con frecuencia muchos fabricantes tienen que proporcionar inventarios iniciales a consignación, préstamos, planos de piso u otros preparativos. Coca-Cola invirtió inicialmente en China junto con socios mayoristas que aportaron la mayoría de las necesidades de capital. Sin embargo, Coca-Cola se dio cuenta rápidamente de que no podía depender de sus socios mayoritarios locales para distribuir agresivamente su producto dentro de la porción de mercado ya penetrada y altamente competitiva, de las bebidas carbonatadas. Para adquirir mayor control sobre la distribución, tenía que tomar el control de la administración y eso implicaba un capital de inversión más grande por parte de Coca-Cola.⁴⁹ Uno de los costos más altos al hacer negocios en China es el capital que se requiere para mantener una distribución eficaz.

Control

Mientras más involucrada se encuentra una compañía con la distribución, ejerce mayor control. La fuerza de ventas de ésta se hace responsable por la mayor parte del control pero con frecuencia a un costo que no resulta práctico. Cada tipo de disposición en el canal proporciona un nivel diferente de control y conforme los canales se hacen más grandes, disminuye la habilidad para controlar el precio, volumen,

⁴⁸ Se puede encontrar un estudio interesante sobre cómo estandarizar el proceso para diseñar y administrar los canales en: Bert Rosenbloom, Trina Larsen y Rajiv Mehta, "Global Marketing Channels and the Standardization Controversy", *Journal of Global Marketing*, vol. 11(1), 1997, p. 49.

⁴⁹ "The Right Formula", *Business China*, 19 de febrero de 1996, p. 1.

promoción y tipo de mercancías.⁵⁰ Si la compañía no puede venderle directamente al usuario o al minorista final, el grado de control que la empresa podría mantener debería ser un criterio para la selección de los intermediarios.

Cobertura

Otra meta importante es la cobertura total del mercado, para 1) obtener el volumen óptimo de ventas posible para cada mercado, 2) asegurar una participación razonable dentro de éste, y 3) alcanzar una penetración satisfactoria en el mercado. La cobertura se puede calcular con base en los segmentos del mercado y/o geográficos. La cobertura adecuada podría requerir cambios en los sistemas de distribución de un país a otro o de tiempo en tiempo; es difícil desarrollarla tanto en áreas altamente desarrolladas como en mercados poco densos (lo primero debido a la dura competencia y lo último, a los canales inadecuados).

Muchas compañías no pretenden una cobertura total del mercado, pero sí buscan una penetración significativa dentro de las poblaciones principales. En algunos países, dos o tres ciudades constituyen la mayor parte del poder adquisitivo nacional. Por ejemplo, 60 por ciento de la población japonesa habita en el área de Tokio, Nagoya y Osaka, que en esencia funciona como una ciudad enorme.

Muchos países en desarrollo se encuentran en el otro extremo con una insuficiencia de intermediarios especializados, con excepción de las áreas urbanas. Los que existen con regularidad, son pequeños, con márgenes de ganancia tradicionalmente altos. En China por ejemplo, el frecuentemente referido mercado de 1000 millones de personas en realidad es menor a 25 o 30 por ciento de la población en las ciudades con mayor afluencia. Incluso conforme se incrementa el ingreso personal en China, las insuficiencias en cuanto a la distribución restringen a las empresas a alcanzar a todos los que poseen ingresos suficientes. En ambos extremos, la dificultad para desarrollar un canal eficaz a partir de los intermediarios existentes, además del alto costo de distribución, podría nulificar los puntos de eficacia que se alcanzaron en otras partes de la mezcla de marketing.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 14-4

¿Estás seguro de lo que significa insatisfecho?

Si los consumidores no están satisfechos, sin duda pueden conseguir un reembolso en cualquier momento (incluso si las botellas que devuelven están vacías). Ésa es la política sobre reembolsos de Amway (una cortesía hacia, los clientes y testimonio de que respalda sus productos, además se comporta en la misma forma en todo el mundo). Pero estos conceptos capitalistas en cierta medida son poco comunes para China.

El mejor juego que hubo por meses con los rangos en ascenso de los empresarios de Shanghai fue una inversión de 84 dólares en una caja de jabones cosméticos que podían vender como distribuidores de Amway. Como resultado de esta propuesta de “no perder” que se difundió rápidamente, algunas personas reempacaban el jabón, lo vendían y luego devolvían los recipientes para obtener un reembolso. Otras personas lo vendieron todo junto y limpiaron contenedores de basura para reemplazar los otros (llegaban a las oficinas de Amway en Shanghai con bolsas llenas de botellas para recuperar).

Un vendedor obtuvo casi 10000 dólares a cambio de ocho sacos llenos de todas clases de contenedores vacíos de Amway. Por lo menos una peluquería comenzó a usar champús de Amway sin costo alguno y a regresar cada botella vacía para obtener un reembolso total. En pocas semanas los reembolsos sumaban más de 100000 dólares al día. El líder de Amway en Shanghai dijo: “quizás somos demasiado tolerantes”.

Amway cambió de política sólo para conseguir que cientos de distribuidores enojados fueran a las oficinas de la compañía a quejarse diciendo “robaron nuestro dinero”. Amway tuvo que llamar a una conferencia de prensa para explicar que no estaba cambiando su política de reembolsos, sino elevando el estándar de lo que se considera insatisfacción. Si alguien regresa media botella está bien pero Amway anunció que en el caso de las vacías verificaría los registros para ver si la persona tenía un patrón de devoluciones.

Pero la compañía no previó el significado tan inusitado de privilegio que originó en China. Algunas personas del mundo occidental comprenden que la política de satisfacción garantizada no define específicamente lo que significa la insatisfacción. “Pensamos que también aquí lo entenderían.” El cambio

⁵⁰ Aviv Shoham, Gregory M. Rose y Fredric Kropp, “Conflict in International Channels of Distribution”, *Journal of Global Marketing*, vol. 11(2), 1997, p. 5.

en la política dejó insatisfechos a algunos pues un distribuidor protestó: “No abran una compañía si no pueden soportar las pérdidas”.

Fuente: Resumido del artículo de Craig S. Smith, In China, Some Distributors Have Really Cleaned Up with Amway”, *The Wall Street Journal*, 4 de agosto de 1997, p. B1.

El problema en China no es que haya muy pocos intermediarios, sino demasiados. El legado que dejaron la alta producción regional y el sistema de distribución del comunismo, requiere que tanto los productores y las tiendas al menudeo interactúen con demasiados mayoristas. El contraste entre una farmacia Watson’s en Hong Kong, donde la estructura de distribución refleja el sistema británico y una en Shanghai, muestra claramente los problemas que encara un fabricante. En Hong Kong la farmacia obtiene toda su línea de productos de un mayorista, pero en Shanghai la tienda Watson’s debe negociar con más de 200. Las tiendas ubicadas en Shanghai de la cadena de supermercados Park’N’Shop original de Hong Kong, buscan más de 1200 proveedores nacionales para abastecer sus tiendas. Los fabricantes son conocidos por vender productos directamente a una cantidad de hasta 40 mayoristas en una sola ciudad.⁵¹

Una compañía tendría que usar muchos canales diferentes para lograr cobertura (su propia fuerza de ventas en un país, agentes del fabricante en otro y mayoristas mercantiles en otro más).

Carácter

El sistema del canal de distribución que se haya seleccionado debe estar de acuerdo con el carácter de la compañía y de los mercados en que hace negocios. Algunos requerimientos obvios del producto (con frecuencia los primeros en considerarse), se relacionan con la caducidad o el volumen del producto, la complejidad de venta, los servicios de venta que se requieren y el valor del mismo.

Los dirigentes del canal deben estar conscientes de que los modelos cambian, no pueden dar por sentado que una vez que se ha desarrollado un canal de acuerdo al carácter tanto de la compañía como del mercado, será inamovible. Por ejemplo, Gran Bretaña ha sintetizado la distribución por medio de intermediarios especializados, distribuidores, mayoristas y minoristas; de hecho, todos los intermediarios han trabajado tradicionalmente dentro de estrechas áreas especializadas de productos. Sin embargo, en años recientes se ha dado una tendencia hacia manejar líneas más amplias, comercialización en conglomerados y marketing masivo. La empresa que ignora el crecimiento del autoservicio, el merchandising variado o los descuentos podría darse cuenta de que ha perdido grandes segmentos de su mercado debido a que sus canales ya no reflejan el carácter del mercado.

Continuidad

Con frecuencia los canales de distribución muestran problemas de antigüedad. La mayoría de los agentes intermediarios tienden a ser instituciones pequeñas. Cuando un individuo se retira o cambia de una línea de negocios, la compañía podría darse cuenta de que ha perdido su distribución en esa área. Ni los mayoristas ni los minoristas (en especial), son reconocidos por su continuidad en los negocios. La mayoría de los intermediarios tiene poca lealtad hacia sus vendedores, manejan marcas en los buenos tiempos, cuando la línea está produciendo dinero pero rápidamente rechazan esos productos después de una estación o un año, si en ese periodo deja de hacerlo. Los distribuidores y negociantes son probablemente los intermediarios más leales, pero incluso con ellos los fabricantes deben intentar crear una lealtad hacia la marca a lo largo del canal, de tal manera que los intermediarios no den su preferencia a otras compañías o proposiciones atractivas.

Localización, selección y motivación de los miembros del canal

El proceso real para crear canales de distribución internacional casi nunca es fácil, la escasa habilidad para crear un sistema de canales adecuado de algunas compañías las ha detenido en sus esfuerzos por desarrollar mercados internacionales.

A pesar de la condición caótica en que se encuentran los canales internacionales de distribución, las empresas de este nivel pueden seguir un procedimiento lógico al desarrollarlos. Después de que se han establecido las políticas generales, las comercializadoras necesitan desarrollar criterios para la selección de

⁵¹ “Distribution Remains the Key Problems for Market Markers”, *Business China*, mayo 13, 1996, p. 4.

intermediarios específicos. La construcción de una red de éstos incluye localizar intermediarios potenciales, seleccionar a aquellos que satisfagan los requerimientos de la compañía y establecer relaciones de trabajo con ellos.

En el marketing internacional, el proceso para construir canales se encuentra lejos de ser rutinario. Mientras la compañía se quiere acercar más al consumidor en cuanto al contacto dentro del canal, se requiere más fuerza de ventas. Si la compañía está satisfecha con el hecho de encontrar un importador o agente de ventas exclusivo para un país determinado, no es muy difícil la construcción del canal; pero si llega hasta el nivel del submayorista o minorista, se estará involucrando en una labor gigantesca y deberá tener un personal capaz de respaldar tal esfuerzo.⁵²

Localización de los intermediarios

Para buscar intermediarios prospecto se deberá comenzar con un estudio del mercado y la determinación de criterios para evaluar a los intermediarios que atienden ese mercado. Se deben respetar los lineamientos generales de la compañía, pero algunas veces se puede esperar desobediencia. La lista de criterios varía de acuerdo con el tipo de intermediario que se está utilizando y de la naturaleza de su relación con la compañía. En esencia, tales listas se hacen en tomo a cuatro áreas: 1) productividad o volumen, 2) capacidad financiera, 3) estabilidad y capacidad administrativa y 4) la naturaleza y reputación del negocio. Por lo general se hace énfasis tanto en la productividad real del intermediario como en la potencial.

Es fácil establecer políticas y hacer listas de verificación; la tarea real es implementarlas. Los problemas principales son localizar la información que ayude a seleccionar y elegir intermediarios específicos, y a descubrir los que estén disponibles para negociar con la mercancía propia. Las empresas que buscan representación externa deberían reunir una lista de intermediarios de fuentes como: 1) el Departamento de Comercio en EU; 2) directorios publicados comercialmente; 3) consulados extranjeros; 4) cámaras de comercio localizadas en todos lados; 5) otros fabricantes que produzcan bienes similares pero no competitivos; 6) asociaciones de intermediarios; 7) publicaciones empresariales; 8) consultores administrativos; 9) transportistas (en especial, las líneas aéreas), y 10) servicios por Internet como Unibex, un centro global de negocios (véase la ilustración 14-8).

ILUSTRACIÓN 14-8 Unibex y Trade Compass (Ejemplos de recursos en Internet)

Internet proporciona un exceso de información y servicios que se encuentran disponibles para el comercializador internacional, algunos gratis y otros por medio de cuotas. Aquí se presenta una breve evaluación sobre ambos.

Unibex (<http://www.unibex.com>). Unibex Corporation es un servicio de soporte en la Web para importar/exportar que ofrece realizar compras directas en línea dentro de todo el rango de servicios comerciales, desde investigación de mercados hasta convenios. Los suscriptores pueden hacer ofertas, negociar acuerdos y cerrar negocios (todo esto en línea). El Global Business Center posee tres sitios internos: The Global Exhibit Center, que tiene más de 16 millones de registros sobre compañías; The Global Exchange Center tiene oportunidades específicas sobre negocios que se presentan como ofertas por parte de los suscriptores de Unibex Exchange, y The Global Resource Center proporciona acceso a información proveniente de más de 600 fuentes profesionales incluyendo los perfiles de las compañías, informes de crédito, investigación de mercados y otros datos.

En Unibex se pueden encontrar compañías como Dun & Bradstreet (descripciones sobre los mercados de un país, identificar prospectos, administración del riesgo comercial), Deloitte & Touche (servicios de verificación, como la línea de crédito de un socio, la calidad de un producto y referencias comerciales), y The Chase Manhattan Corporation (servicios sobre tarjetas de crédito y transferencia de fondos).

Trade Compass (<http://www.tradecompass.com>). Trade Compass se encuentra organizada en cuatro categorías: World Infodesk proporciona diversas fuentes de información, leyes y reglamentos de EU, más de 10 000 descripciones sobre mercados y normas del país; International Business Center provee seguros, finanzas y viajes; Strategic Analysis aporta inteligencia mercantil y consultoría comercial, y Trade Leads proporciona fuentes y prospectos para realizar proyectos, servicios sobre exportaciones y enlaces con agentes potenciales, distribuidores, socios para aventuras conjuntas y oportunidades para obtener licencias. Visite estos sitios para encontrar información más detallada. Ambos son con base en cuotas, pero cada uno ofrece una visita gratis.

⁵² Perry B. Newman, "The Nuts and Bolts of Product Distribution", *Trade & Culture*, mayo-julio de 1997, p.52.

Selección de los intermediarios

Encontrar intermediarios prospecto es un problema menor al que representa determinar cuáles de ellos se pueden desenvolver satisfactoriamente. Un volumen bajo o un volumen potencial bajo limita a muchos de los prospectos; muchos cuentan con poco financiamiento y otros simplemente no son confiables. En muchos casos cuando un fabricante no es ampliamente conocido, la reputación del intermediario se transforma en la del fabricante, por lo que una mala decisión a este respecto puede resultar devastadora.

Separación. La separación y el proceso de selección en sí mismo, deberían seguir esta secuencia: 1) carta que incluya información sobre el producto y los requerimientos del distribuidor en el idioma de cada intermediario prospecto; 2) seguimiento de los mejores candidatos para obtener información más específica concerniente a las líneas que ha manejado, el territorio cubierto, el tamaño de la empresa, cantidad de vendedores y otros antecedentes; 3) verificar el crédito y las referencias de otros clientes y consumidores del intermediario prospecto, y 4) si es posible, una evaluación personal de las empresas más prometedoras. Se ha vuelto más fácil obtener información financiera sobre los intermediarios prospecto por medio de compañías como Unibex (ilustración 14-8), los cuales proporcionan acceso a información sobre los clientes de Deloitte & Touche International y de Dun & Bradstreet.

Algunos exportadores con experiencia proponen que la única manera para seleccionar un intermediario es ir personalmente al país y hablar con los usuarios finales de su producto para saber quiénes consideran ellos como los mejores distribuidores. Visite a cada uno antes de seleccionar al que ha de representar; busque a uno con una persona clave que vaya a adoptar la nueva línea de equipo desde el fondo de su corazón y a hacerla su objetivo personal hasta lograr que la venta de esa línea sea un éxito. Además, los exportadores hacen hincapié en que si no puede contratar a uno de los dos o tres distribuidores recomendados por los clientes, sería mejor no tener un distribuidor en ese país, porque tener uno que no valga la pena le costará tiempo y dinero cada año y podría incluso sacarle del camino cuando encuentre finalmente uno bueno.

El convenio. Una vez que se ha encontrado y evaluado a un intermediario potencial todavía queda la tarea de negociar los preparativos con él. Hasta el momento la compañía se ha ubicado en una posición de compra; ahora debe cambiar a una de ventas y negociación para convencer al intermediario de manejar los bienes y aceptar un convenio de distribución que sea factible para ella. Los convenios deben delinear responsabilidades específicas del fabricante y el intermediario, incluyendo un margen mínimo anual de ventas. Este mínimo sirve como base para la evaluación del distribuidor, el no cumplimiento de éste le podría otorgar al exportador el derecho para terminar el convenio.

Algunos exportadores con experiencia recomiendan que los contratos iniciales sean firmados solamente por un año. Si el desempeño en este primer año es satisfactorio podrían ser reconsiderados para una renovación por un periodo de tiempo más largo. Esto permite una terminación más fácil del convenio y lo que es más importante, después de haber trabajado juntos en el mercado durante un año, por lo general se podrá lograr un convenio más funcional. En este punto el éxito depende de la buena reputación tanto del producto como de la compañía, del negociador o vendedor experimentados y de un conocimiento profundo del mercado, los intermediarios y el ambiente dentro del que trabajan.

Motivación de intermediarios

Una vez que se ha seleccionado a los intermediarios se debe comenzar un programa promocional para mantener un nivel alto de interés sobre los productos del fabricante. Se deberá asignar una mayor proporción del presupuesto para publicidad a las comunicaciones entre los canales más que al propio país, debido a que hay demasiados pequeños intermediarios que deberán ser contactados. Para el consumidor la publicidad no tiene ningún valor a menos que en realidad se encuentren disponibles los bienes. Además, muy pocas compañías que operan en el área internacional cuenta con la misma imagen fuerte de marca en ambientes extranjeros que en el propio país. En la mayoría de las ciudades, los detallistas y mayoristas son conscientes de las marcas sólo a un nivel mínimo, e incluso controlan el éxito o fracaso de los productos en sus países hasta un nivel considerable.

El nivel de distribución y la importancia que representan los intermediarios individuales para la compañía, determina las actividades que habrán de ser tomadas para mantenerlos alerta. En todos los niveles

existe una correlación clara entre la motivación de los intermediarios y el volumen de ventas. Los cientos de técnicas motivacionales que se pueden emplear para mantener el interés del intermediario y para dar respaldo al producto, se pueden agrupar en cinco categorías: recompensas financieras y psicológicas, comunicaciones, soporte de la compañía y relación con el corporativo.

Obviamente, las recompensas financieras serán suficientes para que muchos intermediarios manejen y promuevan los productos de una compañía. Se deben establecer márgenes y comisiones para satisfacer las necesidades del intermediario y éstos podrán variar de acuerdo al volumen de ventas y al de servicios ofrecidos. Un intermediario no puede sufragar el darle mucha atención a un producto si no cuenta con una combinación de margen y volumen que cubran sus necesidades.

Por ser humanos, los intermediarios y vendedores responden a las recompensas psicológicas y al reconocimiento del trabajo que hacen. Es un gran honor hacer un viaje a Estados Unidos o a la oficina principal o regional de la compañía matriz. La publicidad en los medios de la compañía y en los periódicos locales también genera estima e involucramiento entre los intermediarios extranjeros.

En todos los casos la compañía deberá mantener un flujo continuo de comunicación en forma de cartas, boletines y revistas para todos sus intermediarios; entre más personales sean, mejor. Un estudio de los exportadores indicó que mientras más intenso era el contacto entre el fabricante y el distribuidor, se obtenía un mejor desempeño por parte de este último. Un mayor y mejor contacto tiene como resultado naturalmente menos conflictos y una relación de trabajo más llevadera. Un factor que fue responsable en parte por el éxito de Smith, Kline y French al crear sus propios canales para Contac, fue una revista mensual que se publicó específicamente para los 1200 vendedores que negociaban con ese producto.

Una compañía puede dar respaldo a sus intermediarios al ofrecerles términos de crédito ventajosos, la información necesaria sobre el producto, soporte técnico y servicio. Tal respaldo ayuda a desarrollar la confianza del distribuidor en el producto y en su propia habilidad para producir resultados.

Como punto final, se debe prestar considerable atención al establecimiento de una relación cercana entre la compañía y sus intermediarios. Adicionalmente a los métodos antes mencionados, una compañía debe asegurarse de que los conflictos que surjan sean manejados hábil y diplomáticamente. Tenga en mente que en todo el mundo, los negocios representan algo personal y vital para las personas involucradas.⁵³

Eliminación de intermediarios

Cuando los intermediarios no se desempeñan de acuerdo con los estándares o cuando las situaciones del mercado cambian necesitando así que la compañía reestructure su distribución, podría ser necesario llevar a su fin las relaciones con algunos intermediarios. En Estados Unidos, generalmente es una acción sencilla sin importar el tipo de intermediarios; simplemente se les cesa. Sin embargo, en otras partes del mundo el intermediario por lo general cuenta con alguna protección legal que hace difícil terminar las relaciones. Por ejemplo, si elimina a un agente en Colombia tendrá que pagar como arreglo final, 10 por ciento de la compensación anual promedio del agente multiplicado por el número de años que le sirvió. En algunos países no se puede cesar a un agente sin hacer una junta de arbitraje para determinar si se debe terminar la relación o no.

Algunas compañías hacen todos los contratos con los intermediarios por un año para evitar esos problemas. Sin embargo, se han dado casos en que se ha litigado exitosamente la eliminación bajo estos contratos. Es vital un consejo legal competente al comenzar contratos de distribución con los intermediarios. Pero como muchos intermediarios con experiencia saben, la mejor regla es evitar la necesidad de eliminar a los distribuidores al escoger cuidadosamente todos los prospectos de intermediario. Un distribuidor que ha sido mal elegido no solamente podría fracasar al no alcanzar las expectativas, sino que podría afectar adversamente los futuros negocios y prospectos en ese país.

Control de intermediarios

La extensa longitud de los canales que por lo general se usa en la distribución internacional hace especialmente difícil el control sobre los intermediarios. Algunas compañías solucionan este problema al establecer sus propios sistemas de distribución; otros expiden franquicias o crean relaciones exclusivas de distribución en un esfuerzo por mantener control a lo largo de las primeras etapas de los canales. Hasta que los diversos mercados mundiales se encuentren mejor desarrollados, la mayoría de las empresas

⁵³ La importancia del compromiso en las relaciones entre intermediarios se discute en Keysuk Kim y Gary L. Frazier, *International Marketing Review*, vol. 13(1), 1996, p. 19.

internacionales no esperará ejercer un alto grado de control sobre sus operaciones de distribución internacionales. No obstante que es difícil controlar, una compañía que tiene éxito al hacerlo con sus canales de distribución tiende a ser una comercializadora internacional exitosa. De hecho, el deseo de controlar es una razón muy importante por la cual las compañías inician sus propios sistemas de distribución tanto en los negocios nacionales como en los internacionales.

Por supuesto, todos los sistemas de control tienen su origen en los planes y metas corporativos. Se deben especificar los objetivos de marketing internamente y a los intermediarios tan explícitamente como sea posible. Los estándares de desempeño deberán incluir el objetivo para volumen de ventas, la participación en el mercado para cada uno de éstos, la razón de rotación del inventario, número de cuentas por área, objetivo de crecimiento, objetivo en cuanto a la estabilidad del precio y la calidad de la publicidad. Obviamente, mientras los estándares de desempeño sean más específicos, será más fácil administrarlos. Sin embargo, la facilidad en cuanto a la administración no debe ser confundida con el control.

El control sobre el sistema y los intermediarios es necesario en los negocios internacionales. El primero tiene que ver con el control sobre el sistema del canal de distribución per se; esto implica controles generales en todo el sistema para asegurarse de que las operaciones se encuentran dentro de los objetivos de costo y cobertura del mercado. También se deben controlar los puntos específicos de la distribución debido a que los márgenes de precio, el transbordo y otros elementos, afectan al sistema general. Algunos fabricantes han perdido control sobre el “mayoreo secundario” (cuando las tiendas de descuento que han sido rechazadas, colocan un producto mediante rebajas no autorizadas). Los bienes de una compañía que fueron destinados para un país, algunas veces son desviados por medio de los distribuidores hacia otro donde compiten con organizaciones ya existentes de detallistas y mayoristas. Un fabricante podría encontrar la competencia más ruda en sus propios productos que se han desviado hacia otros países o que han sido fabricados por subsidiarias y exportados o contrabandeados hacia mercados que la matriz preferiría retener. Tal acción puede oponerse directamente a los acuerdos exclusivos que fueron hechos con los distribuidores en otros países y podrían indeterminar todo el sistema de distribución al lastimar las relaciones entre los fabricantes y sus canales.

El segundo tipo de control se encuentra en el nivel del intermediario. Cuando sea posible, la compañía matriz deberá saber (y controlar hasta cierto grado) las actividades de los intermediarios con respecto a su volumen de ventas, cobertura del mercado, servicios ofrecidos, precios, publicidad, pago de cuentas e incluso en cuanto a sus utilidades. No se puede controlar en el mismo grado todos los niveles del sistema de distribución o con los mismos métodos; pero sí pueden resultar eficaces las cuotas, reportes y visitas personales por parte de representantes de la compañía al administrar las actividades de los intermediarios a cualquier nivel del canal.

Cuando el control falla y no se han satisfecho en buena medida los mejores intereses de la compañía, el intermediario debe ser eliminado. Según se mencionó anteriormente, las separaciones con los intermediarios pueden resultar dolorosas y caras en otros países. El negocio americano es libre de contratar y despedir a los intermediarios con abandono relativo a menos que existan relaciones contractuales específicas que establezcan lo contrario. Sin embargo en la mayoría de los otros países existe una obligación tácita hacia los intermediarios que han incurrido en gastos o que han ayudado a desarrollar la distribución.

Resumen

A partir del planteamiento anterior es evidente que la empresa internacional posee un amplio rango de alternativas para desarrollar un sistema de distribución internacional económico, eficaz y de alto volumen. Pero para el novato, la diversidad podría resultar abrumadora.

Un análisis cuidadoso sobre las funciones realizadas sugiere más similitud que diferencia entre los sistemas de distribución nacionales e internacionales; en ambos casos existen tres alternativas fundamentales en cuanto a usar agentes intermediarios, intermediarios mercantiles o asociados con el gobierno. En muchos casos se emplean los tres tipos en la escena internacional y la estructura del canal podría variar de nación a nación o de continente a continente. La compañía neófita en el marketing internacional puede adquirir fuerza a partir del conocimiento que se encuentra disponible, la información y consejos relacionados con la estructuración de los sistemas internacionales de distribución, ya que existen muchas firmas de intermediarios muy desarrolladas y capaces en la distribución internacional de bienes. En la década pasada los intermediarios internacionales se volvieron cuantiosos, más confiables, más sofisticados y más prontamente disponibles para las empresas en todos los países. Tal crecimiento y desarrollo ofrecen una gama de posibilidades más amplia en todo momento para introducirse en los mercados extranjeros, pero el empresario internacional debería recordar que es igualmente fácil para los competidores.

Preguntas

1. Defina:

proceso de distribución	corredores en un país extranjero
estructura de distribución	agente administrador
canal de distribución	negociante
agencia de recursos (agencia facilitadora)	corredores de importaciones
agente intermediario	Ley sobre Compañías comercializadoras de exportaciones (ETC)
intermediario mercantil	compañía administradora de exportaciones (EMC)
intermediarios del país de origen	Webb-Pomerene Export Association (WPEA)
compañías comerciales	Corporación de ventas en el exterior (FSC)
marketing complementario	Iniciativa de Impedimentos Estructurales (IIE)
agente exportador del fabricante (AEF)	Ley sobre tiendas al menudeo de gran escala
agente norazi	intermediarios asociados con el gobierno
agentes del fabricante	comercio electrónico
distribuidor en el extranjero	

2. Discuta las características distintas del sistema de distribución japonés.
3. Discuta las formas en que los fabricantes japoneses controlan el proceso de distribución desde ellos mismos hasta el minorista.
4. Describa la ley sobre tiendas al menudeo de gran escala que se encuentra en Japón y demuestre cómo la Iniciativa de Impedimentos Estructurales (IIE) está provocando cambio en el menudeo japonés.
5. “El menudeo japonés podría estar experimentando un cambio similar al que tuvo lugar en Estados Unidos después de la segunda guerra mundial”. Discúptalo y dé ejemplos.
6. Discuta cómo la globalización de mercados, especialmente la de Europa en 1992, afecta la distribución al menudeo.
7. ¿Hasta qué punto y en qué formas difieren las funciones de los intermediarios nacionales de aquellas relativas a su oposición en el extranjero?
8. ¿Por qué algunas veces se le llama a la Eme, departamento independiente de exportaciones?
9. Discuta cómo es que la distribución física se relaciona con la política de los canales y cómo se afectan una a la otra.
10. Explique cómo y por qué los canales de distribución se afectan de tal manera cuando mejora el nivel de desarrollo en una economía.
11. ¿En qué circunstancias el uso de una EMC es lógico?
12. Haga una predicción relativa a si el agente norazi tenderá a crecer o a decaer en importancia.
13. ¿En qué circunstancias es común utilizar compañías comerciales?
14. ¿Cómo se ve afectada la estructura del canal de distribución al dar mayor importancia al gobierno como consumidor y por la existencia de las agencias comerciales del Estado?
15. Repase las variables clave que afectan la elección de la empresa acerca de los canales de distribución.
16. Explique lo mejor que pueda, las diferencias en cuanto a los modelos de canal que se podrían encontrar entre un país altamente desarrollado y uno subdesarrollado.
17. Discúptalo. Una de las primeras cosas que las compañías han descubierto acerca de los modelos en los canales internacionales de distribución es que en la mayoría de los países es casi imposible adquirir suficiente cobertura del mercado por medio de una simple planeación del canal de distribución.
18. Discuta sobre los diferentes métodos para superar los canales obstruidos.
19. ¿Qué estrategia se podría emplear para distribuir bienes de manera eficaz bajo el modelo dicotómico del intermediario pequeño/grande que caracteriza a los intermediarios mercantiles en la mayoría de los países?
20. Discuta las implicaciones económicas de asignar penalidades por la eliminación o de restringir la terminación de los intermediarios. ¿Prevé que existan tales restricciones en Estados Unidos?
21. Discuta por qué los canales de distribución japoneses pueden ser la representación de los canales obstruidos.

22. ¿Cuáles son las dos disposiciones más importantes de la ley sobre compañías comercializadoras de exportaciones?
23. ¿Por qué se considera que las WPEA son más riesgosas que las ETC desde un punto de vista antimonopolios?
24. Eddie Bauer, un minorista estadounidense, tiene un sitio Web en <http://www.eddiebauer.com> y también se encuentra incluido en el centro comercial Web alemán, <http://www.shopping24.de>. Visite ambas tiendas, la de EU y la que está en Alemania. Encuentre un mismo producto a la venta en las dos tiendas y compare el precio. La tienda de Alemania listará el precio del producto en marcos alemanes, pero puede convertirlos a dólares al visitar el Universal Currency Converter en <http://www.xe.net/currency>. ¿El artículo que seleccionó cuesta más en Alemania o en Estados Unidos? ¿Cuál sería el precio de entrega hasta su ciudad de ambas tiendas? ¿Resultaría ventajoso para los alemanes comprar el artículo en Estados Unidos? ¿Lo sería para usted comprarlo en Alemania?
25. ¿Cuáles son los beneficios para una pequeña compañía minorista que desea tener ventas internacionales para involucrarse en el comercio electrónico? ¿Cuáles son algunos de los problemas con los que podría encontrarse? Sugiera algunas formas por medio de las cuales se podrían resolver tales problemas.
26. Suponga que posee una pequeña compañía manufacturera que produce cachivaches. ¿Cómo haría para encontrar compradores para sus artículos por medio de Internet?, ¿cómo podrían ayudarle las compañías comercializadoras de Internet a expandir su negocio en el extranjero al usar este recurso?

CAPÍTULO 18. FIJACIÓN DE PRECIOS PARA LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Perfil del capítulo

Perspectiva global: La guerra de los precios
Política para la fijación de precios
Escalada de precios
Arrendamiento en los mercados internacionales
Comercio de compensación como herramienta de fijación de precios
Estrategia de fijación de precios intracompañía
Cotizaciones de precios
Fijación administrada de precios

Objetivos de aprendizaje

Lo que usted aprenderá del capítulo 18

- Los componentes de la fijación de precios como herramientas competitivas en el marketing internacional.
- Los riesgos de la fijación de precios relacionados directamente con el marketing internacional.
- Cómo controlar la fijación de precios en las importaciones paralelas o en los mercados subterráneos.
- La escalada de precios y cómo minimizar su efecto.
- El comercio de compensación y su lugar dentro de las políticas del marketing internacional.
- Las mecánicas de las cotizaciones de precios.

PERSPECTIVA GLOBAL

La guerra de los precios

La batalla entre P&G y Kimberly Clark está generando un duopolio al colocar Pampers y Huggies, respectivamente, en lugares que nunca tuvieron, bajando los precios de los pañales en todo el mundo y haciendo que sus rivales más pequeños apenas traten de sobrevivir. Los dos adversarios planean nuevos mercados en China, India, Israel y Rusia, impulsando un rápido crecimiento en lo que ya es un negocio de 10 mil millones de dólares anuales. P&G se mantiene a la cabeza en todo el mundo; su porción del mercado de 40% excede por mucho al 27% de Kimberly. Pero debido a que ellos compiten por porciones de mercado en cada país, la posición cambia. Una batalla que se generó en Brasil entre los dos gigantes, da una noción interesante de cómo sería la competencia entre los mercados globales del mañana:

La gran mayoría de los 160 millones de personas en Brasil, cuyo ingreso anual promedio es inferior a los 4000 dólares, aún considera que los pañales desechables son un lujo. Antes que llegara P&G y Kimberly, ricos y pobres usaban por igual telas o nada en absoluto; los pañales disponibles no sólo eran caros sino estorbosos y chorreaban; los baratos eran aún más primitivos pues las tiendas familiares los fabricaban con equipos caseros. Sin embargo, desde que llegaron estas dos compañías el mercado para este producto se ha incrementado 12 veces. Tan sólo en un año (1994-1995), la cantidad de pañales que se usaron para los bebés brasileños se duplicó a 1400 millones, y se proyectó que el total ascendería a 3 mil millones en 1996.

En 1993 cuando menos 5% del mercado brasileño utilizaba pañales desechables, P&G lanzó Pampers Uni, un pañal unisex sin adornos. La estrategia era enganchar a los papás con el bajo precio del producto y luego hacer que compraran versiones más costosas. Johnson & Johnson, el único competidor con alcances multinacionales y también el que P&G había sacado del mercado estadounidense, decidió no responder con un precio más bajo. Por tanto, P&G rápidamente atrapó una porción del mercado. La introducción de Uni cambió fundamentalmente la economía del mercado para la mayoría de los brasileños de clase media debido a su bajo precio. Antes de Uni, costaba más comprar pañales desechables que pagarle a una persona para que lavara los de tela.

Aproximadamente al mismo tiempo que P&G introdujo Uni, Kimberly Clark se encontraba examinando los 10 mercados con mayor crecimiento en el mundo y su posición dentro de cada uno. No tenía ninguna injerencia en Brasil, y eso era un problema desde que P&G comenzó a enriquecerse mientras el nuevo plan de estabilización económica tomaba lugar dentro de Brasil. El proyecto era colocar por primera vez productos no esenciales al alcance de millones de brasileños.

La inflación descendió en Brasil y repentinamente el poder adquisitivo de los pobres aumentó 20%. Los productos a precios bajos desaparecieron de los anaqueles. Para solucionar el incremento de demanda, P&G comenzó a transportar pañales desde Argentina mientras intentaba abrir nuevas líneas de producción. Unas cuantas compañías locales también dieron este giro.

Pero no duró la buena racha. Kimberly Clark se unió a Unilever. El enemigo acérrimo de esta última compañía en el mercado del jabón era P&G. Unilever y Kimberly acordaron una alianza global para buscar situaciones de ganar-ganar que se alinearan con los mejores intereses de ambos para asociarse y ayudarse mutuamente desde una posición competitiva.

Kimberly comenzó a importar Huggies desde Argentina mientras que una entidad de Unilever actuaba como distribuidor en Brasil, lo que otorgó a la primera compañía la distribución inmediata alrededor de toda la nación. Con la ayuda de Unilever, Kimberly se abrió camino rápidamente. Su comercial argentino doblado al portugués anunciaba a Huggies como “la revelación del año”. Las distribuidoras “animadoras” invadieron los mercados para demostrar la absorción del pañal. Las ventas aumentaron, pero no lo suficiente para justificar la construcción de nuevas instalaciones para producción, Kimberly tuvo que hacer algo para nivelar su influencia, por lo que formó una alianza con Kenko do Brasil. Esta compañía, que era el rival nacional más importante de P&G, construyó una fábrica en 1990 y obtuvo la licencia para utilizar la caricatura más conocida en el país (Mónica), como su marca de pañales. Mónica y sus amigos, quienes se parecen un poco a los personajes de Peanuts en las historietas estadounidenses, forman “La pandilla de Mónica”, y se venden cuatro millones de copias cada mes. Los pañales Mónica fueron todo un éxito. Con una fijación de precios agresiva y empaques innovadores, Kenko logró competir contra Pampers Uni al diseñar y lanzar una mejor y más barata versión de Mónica. Pero cuando Kimberly se introdujo en el mercado, Kenko no pudo competir más; por lo que la primera de estas compañías se interesó en Kenko. Esto le dio la oportunidad para dejar atrás a P&G, y con la ayuda de Kenko se convirtió en el número uno del mercado brasileño.

Fue un golpe fuerte para P&G. La firma había dedicado toda una página de su reporte anual en 1995, sobre la manera en que Pampers Uni había triplicado su porción de mercado en Brasil, ayudando así a que la compañía “retuviera la posición número uno dentro de un mercado cinco veces mayor”. De pronto se encontró a la defensiva; primero redujo los precios (un paso que P&G detesta). “La reducción de precios es como la violencia: nadie gana”, afirma el líder de esta operación brasileña. Luego amplió su gama de productos con un pañal dirigido a un mercado superior, llamado Super Sec, con un precio 25% más alto que Pampers Uni. Más tarde, también lanzó Confort Sec, un pañal tipo bikini que originalmente se había creado para Tailandia y se le asignó un precio de 10 a 15% más bajo incluso que Uni.

Kimberly respondió igualando la reducción de precio y con la introducción de una versión más barata de Mónica, a la cual nombraron Tippy Basic. Cuatro semanas más tarde, P&G redujo los precios de Super Sec y Confort Sec otro 10%. Pero con todas estas bajas de precios, las dos marcas continúan siendo relativamente caras, además llegó una nueva ola de pañales realmente baratos. Carrefour S.A., una tienda francesa al menudeo, que ahora es la cadena de supermercados más grande en Brasil, vende pañales Adiós a la Pipí hechos en México. P&G no vende los suyos en Carrefour debido a la insistencia de la tienda para obtener negociaciones especiales por parte de los proveedores. Pero a pesar de su calidad inferior, los minoristas dicen que los productos de importación tan baratos están reduciendo los precios de este artículo en todo el mercado.

Mientras que ambos gigantes estadounidenses se ocupan del precio, también invierten millones en publicidad y marketing directo. P&G, cuyos pañales predominan en los hospitales estadounidenses, trató de duplicar esa estrategia en Brasil contratando una firma de marketing directo que se especializa en hospitales, para penetrar hasta los pabellones de maternidad en los hospitales de São Paulo.

Kimberly contratacó y en abril los centros comerciales de São Paulo estaban llenos de niños esperando tomarse una foto con actores en traje de Mónica, un honor que implicaba la compra de tres paquetes con pañales. Los lanzamientos incluían la obtención de un pasillo en un supermercado en los suburbios de São Paulo, donde un representante de Kimberly explicaba a una abuela que escogió un paquete de Puppet, la marca más barata en la tienda, que en los pañales, como con la mayoría de los productos, uno obtiene lo mismo que pagó. Primero alabó las cualidades de Huggies, luego, sin llegar a ninguna parte, trató

de venderle Mónica, la marca más barata. Los dos son productos superiores que duran por horas y no escurren, dijo el representante. Parece que la abuela no cambió de opinión: “Mi nieto necesita cambios frecuentes”, dijo mientras se dirigía a la caja con Puppert en la mano.

Debido a que las compañías han estado bajando los precios por turnos para capturar nuevos clientes, los pañales cuestan ahora aproximadamente 33 centavos de dólar, mucho menos del dólar que costaban hace seis años, cuando casi no se les utilizaba. Todavía podrían bajar más puesto que los estadounidenses pagan 23 centavos por pañal. El mercado todavía está en crecimiento. “La verdadera guerra comienza cuando el mercado se empareja.”

Fuentes: Raju Narisetti y Jonathan Friedland, “Disposable Income: Diaper Wars of P&G and Kimberly Clark Now Heat Up in Brazil”, *The Wall Street Journal*, 4 de junio de 1997, p. A1. Para obtener más información, vaya al sitio Web de Johnson & Johnson en <http://www.kimberly-clark.com>, y al de Procter&Gamble en <http://www.pg.com>.

Aun cuando una compañía internacional produzca el artículo correcto, lo promueva adecuadamente y utilice el canal de distribución debido, el esfuerzo falla si el producto no tiene un precio justo. La asignación del precio correcto a un producto puede ser la clave para que tenga éxito o fracase. Mientras que la calidad de los productos estadounidenses se reconoce ampliamente en los mercados mundiales, los consumidores extranjeros así como los nacionales tratan de equilibrar los aspectos de calidad y precio al hacer su decisión de compra. El precio de un producto debe reflejar la calidad/valor que el cliente percibe del producto. De todas las tareas a las que se enfrenta el profesional de marketing internacional, la determinación del precio es una de las más difíciles. Es aún más complicada cuando la compañía vende el producto a clientes en diferentes mercados nacionales.

Una Europa unificada, las reformas económicas en Europa del Este y en los nuevos Estados Independientes, además del crecimiento económico en la Cuenca del Pacífico y en los países latinoamericanos, están generando nuevas oportunidades de marketing. Conforme se expanden estos mercados la competencia se intensifica entre las compañías multinacionales y nacionales puesto que todas ellas buscan una posición sólida, de tal manera que puedan prosperar conforme los mercados alcanzan todo su potencial. A partir de la competencia de las compañías globales por esos mercados, el precio se vuelve un aspecto cada vez más importante, la herramienta dentro de esta batalla. Ya sea que el administrador de marketing internacional realice exportaciones u operaciones en el exterior, tendrá la responsabilidad de establecer y controlar el precio real de los bienes que se comercializan en distintos mercados. El profesional de marketing se enfrenta a nuevos grupos de variables que debe considerar en cada mercado: diferentes aranceles, costos, actitudes, competencia, fluctuación de la moneda, métodos para la cotización de precios y una estrategia distinta de marketing.

Este capítulo se enfoca en los aspectos de la fijación de precios, a los que se debe prestar especial atención dentro del mercado internacional. Se revisarán algunos aspectos que surgen del costo especial, del mercado y de los factores competitivos que conforman los mercados extranjeros. Se presta atención en la escalada de precios y su control, además de los factores relacionados con la asignación de precios y el arrendamiento; en seguida se ha expuesto el uso del comercio de compensación como una herramienta para fijar precios y un examen sobre las mecánicas para cotizar precios internacionalmente.

Política para la fijación de precios

El marketing activo que se practica en muchos países comprende todos los problemas y variables relacionadas con la política de precios.¹ A menos que una compañía cuente con una política bien pensada y claramente definida, la conveniencia establecerá los precios en vez del diseño. El país en que se realiza un negocio, el tipo de producto, las variaciones en condiciones de competencia y otros factores estratégicos, afectan la fijación de precios. El precio y los términos de venta no sólo se deben basar en criterios nacionales.²

¹ Matthew B. Myers, “The Pricing Process of Exporters: A Comparative Study of the Challenges Facing U.S. and Mexican Firms”, *Journal of Global Marketing*, vol. 10(4), 1997, p. 95.

² S. Tamer Cavusgil, “Unraveling the Mystiques of Export Pricing”, capítulo 71, en Sidney J. Levy *et al.*, eds., *Marketing Manager's Handbook*, Nueva York, The Dartnell Corporation, 1994, pp. 1357-1374.

Objetivos de la fijación de precios

Las decisiones sobre el precio se ven generalmente de dos maneras: fijación de precios como el instrumento activo para alcanzar los objetivos de marketing o como un elemento estático en una decisión de negocios. Si se considera que los precios son un instrumento activo la compañía se vale de ellos para lograr un objetivo específico. La empresa que se apega al segundo enfoque (fijación de precios como un *elemento estático*), probablemente sólo exporta sus excedentes de inventario, asigna una baja prioridad a las cuentas en el extranjero y considera que sus ventas por exportación son contribuciones pasivas al volumen de ventas. Las utilidades son el objetivo más importante para la fijación de precios. Cuando se solicitó a las empresas internacionales estadounidenses y canadienses que evaluaran diversos factores importantes para asignar precios en una escala de 1 a 5, las utilidades totales recibieron una puntuación de 4.7, seguidas por la recuperación de la inversión (4.41), la porción del mercado (4.13) y el volumen total de ventas (4.06); la liquidez obtuvo el valor mínimo (2.19).

Mientras más control tenga una compañía sobre el precio final de venta para un producto, habrá mayores oportunidades para lograr sus objetivos de marketing. Sin embargo, no siempre es posible controlar los precios finales. Conforme la línea de productos sea más amplia y la cantidad de países involucrados mayor, será más complejo el proceso para controlar los precios del usuario final.

Importaciones paralelas

Además de tener que enfrentarse a la competencia de precios en todos los países y con todos los productos, las compañías deben cuidarse de la rivalidad interna y de los propios clientes. Si una empresa grande no tiene dispositivos de control eficaces para la fijación de precios y distribución podría colocar sus productos en competencia con sus propias subsidiarias o divisiones.³ Debido a los distintos precios que pueden existir en todos los mercados nacionales, un producto que se vende en un país se puede exportar a otro y colocarse por debajo de los precios en este último. Por ejemplo, para satisfacer las condiciones económicas y la competencia local, una compañía farmacéutica estadounidense vende sus medicamentos en un país en desarrollo a un precio más bajo; luego se da cuenta de que esas medicinas con descuento se exportan a un tercer país donde se encuentran en competencia directa con el mismo producto que la misma firma vende a un precio más alto.⁴ Estas *importaciones paralelas* (algunas veces llamadas *mercado subterráneo*) alteran los precios por la falta de control e ineficaz administración de los precios.⁵

Las importaciones paralelas tienen lugar cuando los importadores compran productos a distribuidores de un país y los venden en otro a personas que no son parte del sistema regular de distribución con que cuenta el fabricante. Esta práctica resulta lucrativa cuando existen márgenes amplios entre los precios de un mismo producto en diferentes naciones. Hay diversas condiciones que pueden generar la beneficiosa oportunidad para que exista un mercado paralelo.

Las variaciones en el valor de la moneda de distintos países por lo general provocan condiciones que hacen de las importaciones paralelas una práctica redituable. A causa de la fragilidad que presenta la lira italiana en comparación al marco alemán, los ciudadanos alemanes y austríacos pueden comprar Volkswagens y Audis a un precio inferior en Italia que en Alemania. De manera similar, debido a que las monedas asiáticas se vieron afectadas adversamente por la crisis de 1997-98 en la bolsa de valores, los Mercedes Benz ensamblados en Asia se vendían en Hong Kong (cuya moneda permaneció relativamente fuerte) con descuentos incluso de 30% sobre los precios de las agencias locales.⁶

Las restricciones que provocaron las cuotas de importación y los altos aranceles, también pueden conducir a las importaciones paralelas y hacer que las importaciones ilegales sean atractivas. India posee una estructura de impuestos con tres niveles sobre las partes de computadora, que fluctúan entre 50 y 80% para las importaciones. A causa de esto, los estimados juzgan que cuando mucho 35% de las ventas nacionales de hardware en India conforman el mercado subterráneo.

³ Si quiere conocer un estudio exhaustivo de los mercados paralelos, lea el artículo de Robert E. Weigand, "Parallel Import Channels; Options for Preserving Territorial Integrity", *The Columbia Journal of World Business*, primavera de 1991, pp. 53-60.

⁴ "Parallel Drug Imports: Tougher Rules Urged", *Singapore Straits Times*, 17 de marzo de 1997.

⁵ Para conocer un artículo sobre cómo las compañías se enfrentan al problema de las importaciones paralelas véase Soo J. Tan, Guan H. Lim y Khai S. Lee, "Strategic Responses to Parallel Importing", *Journal of Global Marketing*, vol. 10(4), 1997, p. 45.

⁶ Nisha Gopalanun, "Asia Dumps Cut Price Luxury Cars in HK", *South China Morning Post*, 4 de enero de 1998, P.1,

Las enormes diferencias de precios entre los mercados nacionales representan otra condición que conduce a la creación de mercados paralelos. Los comerciantes japoneses desde hace mucho tiempo mantienen precios muy altos para los productos que se venden en su mercado interno.⁷ Debido a ello, los precios que se asignaron a los productos japoneses en otros países por lo general fueron inferiores a los de Japón. El japonés puede comprar cámaras Canon a los minoristas de Nueva York que las presentan por catálogo, y hacer que se las envíen a Japón por un precio más bajo al de su país. Cuando el precio de Nueva York para los teléfonos inalámbricos Panasonic era de 59.95 dólares, en Tokio costaban 152, y cuando el walkman Sony valía 89, tenía un precio de 152 en Tokio.

Las compañías extranjeras que hacen negocios en Japón por lo general siguen el mismo modelo de precios altos para los productos que venden en ese país, lo que genera una oportunidad para que se desarrollen mercados paralelos de sus productos. Eastman Kodak tiene precios más altos en Japón para su película que en otras partes de Asia. Los comerciantes compran el producto en Corea del Sur con cierto descuento y lo revenden en Japón 25% más abajo que las tiendas autorizadas por Kodak. Por la misma razón la Coca Cola que se importa de Estados Unidos se vende con 27% menos que el producto hecho por la propia compañía en Japón.

La posibilidad de que exista un mercado paralelo tiene lugar cuando las diferencias de precios son mayores que el costo de transportación entre dos mercados. En Europa, debido a los diferentes impuestos y a las estructuras de precios tan competitivas, los precios para un mismo producto varían de país a país.⁸ Cuando esto ocurre no es raro que las compañías se encuentren compitiendo en un país con sus propios productos, que han sido importados a precios inferiores de otra nación europea. Las empresas farmacéuticas manejan precios más bajos en Italia, Grecia y España. Probablemente esas diferencias en precio dejarán de existir una vez que se eliminen las restricciones al comercio dentro de la Unión Europea.

La *distribución exclusiva*, una práctica que las compañías utilizan con frecuencia para mantener altos márgenes al menudeo con el propósito de estimular a los minoristas para que proporcionen servicios extra a los clientes, almacenen una gran variedad y/o mantengan la imagen de calidad exclusiva que se le da al producto, pueden crear condiciones favorables para las importaciones paralelas. Las marcas de perfume y diseños como Gucci y Cartier son propensas a los mercados subterráneos. Para mantener la imagen de calidad y exclusividad, los precios para esos productos incluyen altos márgenes de utilidad en cada nivel de distribución, precios diferenciados entre los mercados y cantidades limitadas, así como una distribución restringida para los minoristas a gran escala. En Estados Unidos los precios al mayoreo para las marcas exclusivas de fragancias casi siempre son 25% más altos que los de otros países. Éstas son condiciones ideales para que se dé un mercado subterráneo de agencias no autorizadas en otros países, que compran más de lo que necesitan a precios de mayoreo inferiores a los que se paga en Estados Unidos. Luego venden el excedente con cierta utilidad a minoristas no autorizados en este país, pero a un precio más bajo del que tendrían que pagar a un distribuidor autorizado.

La industria de productos deportivos caros es especialmente vulnerable ante tales prácticas. Nike, Adidas y Calvin Klein se indignaron al darse cuenta que sus productos se vendían en una de las cadenas líderes de supermercados en Gran Bretaña (Tesco). Los tenis Air Max Metallic de Nike, que tenían un precio de 120 libras (196 dólares) en las tiendas de deportes, se podían comprar en Tesco a 50 libras (80 dólares). Tesco había comprado 8 millones de libras en artículos deportivos Nike a mayoristas con excedente de mercancía en Estados Unidos.⁹

Las compañías deben mantener fuertes sistemas de control para evitar el desarrollo de mercados paralelos usando tales estrategias para la fijación de precios y marketing. Es difícil mantener estos sistemas de control, incluso se sospecha que algunas compañías se preocupan menos de lo que afirman sobre este tema. Por ejemplo una empresa francesa exportó en un año 40 millones de dólares en perfume a los distribuidores panameños. A ese precio, sólo para dicha marca de perfume, el consumo per cápita en Panamá era 35 veces superior al de Estados Unidos.

Las compañías que verdaderamente se preocupan por restringir el mercado subterráneo deben establecer y supervisar dispositivos de control que regulen efectivamente los canales de distribución. En algunos países pueden solicitar ayuda legal. Una corte de Taiwán estableció que dos empresas que importaban Coca Cola desde Estados Unidos estaban violando los derechos de marca tanto de Coca Cola

⁷ Véase por ejemplo el artículo de Carol Howard y Paul Herbig, "Japanese Pricing Policies", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 13(4), 1996, p. 5.

⁸ Greg Steinmetz, "Mark Down: German Consumers Are Seeing Prices Cut in Deregulation Push", *The Wall Street Journal*, 15 de agosto de 1997, p. A1.

⁹ Emily Moore, "A Grey Area: Big Supermarkets Have Designs on Designer Labels, Much to the Fury of the Manufacturers", *The Guardian*, 10 de febrero de 1998, p. 9.

Company como de su concesionario en Taiwán. Se prohibió que los infractores continuaran importando, anunciándose o vendiendo productos que afectaran la marca. En otras naciones la ley no siempre ha favorecido al propietario de los derechos arguyendo que una vez vendido el artículo se pierden los derechos de propietario para controlar el producto. Por ejemplo, las importaciones paralelas no son ilegales en Japón.

El gobierno de Hong Kong recientemente aprobó una ley que prohíbe las importaciones paralelas de cualquier material con derechos reservados, como videos y discos compactos que provengan de distintas fuentes a la del distribuidor local con licencia o al mismo titular de la marca. Los infractores pueden ser sujetos a una pena máxima de cuatro años en prisión y a una multa de 40 000 dólares *HK*.¹⁰

Cuando existen diferencias en cuanto a los precios de los diferentes mercados, Internet facilita que los individuos participen en el mercado subterráneo. Los discos compactos musicales son especialmente vulnerables debido a las desigualdades de precio. Seis casas disqueras extranjeras que mantienen precios altos y una distribución limitada dominan el mercado australiano y generan una situación propensa para el mercado subterráneo. Los CD se venden al menudeo con un promedio de 24 dólares, pero se pueden adquirir con 25 o 30% menos en las múltiples tiendas electrónicas de Internet. Se estima que los discos adquiridos directamente de Estados Unidos por medio de Internet provocó una pérdida de 5% de las ventas al menudeo en Australia.¹¹ En Reino Unido las importaciones paralelas de CD provenientes de Italia se encontraban 50% más baratas y representaban entre 15 y 20% de las ventas en el caso de algunos lanzamientos. Sony calcula que más de 100 000 copias del álbum más vendido de Celine Dion en Reino Unido procedían de importaciones paralelas.¹²

MAS ALLA DE LAS FRONTERAS 18-1

¿Cómo llegan los Levi's 501 a los mercados internacionales?

Levi Strauss vende en los mercados internacionales, ¿de qué manera podrían los 501 llegar al mercado? Bueno, cualquier otra forma es por medio del mercado subterráneo o de los “desviadores”. Estos últimos convencen a la gente que compra los 501 legalmente a precios de menudeo (por lo general durante la venta), y luego los revenden a clientes extranjeros. Se estima que en el extranjero se venden millones de dólares en Levi's a precios de descuento (todas las ventas autorizadas por Levi Strauss). En Alemania se venden los Levi's 501 a mayoristas autorizados aproximadamente por 40 dólares, y los minoristas autorizados los venden a 80, en comparación con los precios al menudeo de Estados Unidos, de 30 hasta 40 por un par. La diferencia de 40 dólares hace que sea económicamente posible para un desviador venderlos a 60 o 70 dólares, dejando a un lado a los minoristas autorizados de Alemania. En todo el mundo suceden cosas similares ¿Cómo trabajan los desviadores?

Una manera es comprar legalmente los pantalones a precios de menudeo. Un informe sobre los desviadores en Portland, Oregon, es un ejemplo de lo que se repite de ciudad en ciudad por todo Estados Unidos. “llegan a una tienda en grupos y compran todos los pares de Levi's 501 que puedan”, dice el administrador de una tienda. También dice que ha visto llegar a dos o tres camionetas llenas de gente a la tienda cuando hay una oferta y comprar su límite de seis pares al día, luego regresar día tras día hasta que se acaba la rebaja. En otra cadena de tiendas que tenía una promoción de un mes en todos sus locales, se acabaron los Levi's sólo después de dos semanas. Un grupo de “clientes” visitaba cada tienda todos los días para comprar el límite, y la tienda quería conservar una cantidad razonable para sus clientes regulares. Todos estos pantalones se les hace llegar a un desviador que los exporta a compradores no autorizados en todo el mundo. Lo que hace factible esta práctica son los precios y ganancias tan bajos que los minoristas estadounidenses manejan, en comparación con los altos costos y el precio resultante de los minoristas en muchos otros países (Levi's tiene un precio de mayoreo más alto para las ventas hacia el extranjero que para las nacionales).

Por lo general, los precios al menudeo en Estados Unidos son más competitivos que en otros países donde históricamente la competencia de precios no es una práctica tan difundida y las ganancias en la cadena de distribución por lo general son más grandes. Por lo tanto, los precios para los bienes importados son sustancialmente más altos en los mercados extranjeros que en los nacionales. Un estudio reciente sobre los precios al menudeo en Gran Bretaña, informó que una de las diferencias entre los precios de este país y los

¹⁰ Kristi Heim, “Distributors, Retailers Battle over Ban on Parallel Imports”, *The Asian Wall Street Journal*, 16 de junio de 1997, p.1.

¹¹ Brook Turner, “Wookies Backs Alston's CD Fight”, *Australian Financial Review*, 5 de febrero de 1998.

¹² Alice Rawsthorn, “Flood of Imports Threatens CD Market”, *Financial Times*, 7 de enero de 1998, p. 4.

de Estados Unidos era que los precios “tambaleaban”. Por ejemplo, además de los pantalones de mezclilla que se venden a 90 dólares en Gran Bretaña, contra los 30 en Estados Unidos, los lentes de contacto desechables se venden a 225 contra 78 dólares. Una parte de las diferencias en el precio, pero no toda, se puede atribuir, a la escalada de precios (es decir, aranceles, embarque y otros costos asociados con la exportación), pero esa porción de la diferencia que se puede atribuir a los márgenes más altos genera una oportunidad para la “desviación” redituable.

Fuentes:: Jim Hill, “Fight of the 501s”, *The Oregonian*, 27 de junio de 1993, p. G1, y “Consumers in Britain Pay More”, *The Wall Street Journal*, 2 de febrero del 1994, p. A13.

Esta práctica puede originar daños a largo plazo para los productos en el mercado. Los clientes que sin saberlo compran artículos no autorizados no tienen seguridad alguna sobre la calidad del artículo que adquirieron, de la garantía ni del servicio autorizado o la reposición de partes. Por ejemplo en el caso de los automóviles que se producen para climas templados, pueden tener termostatos, radiadores y sistemas eléctricos diferentes que podrían presentar problemas y mal funcionamiento durante el verano de Hong Kong. Cuando el producto falla, el consumidor culpa al propietario de la marca registrada y la imagen de calidad que caracteriza al producto se ve afectada. Además, es posible que el dueño no pueda cambiar las partes debido a que las agencias autorizadas no tienen la obligación de dar servicio a esos vehículos.¹³

La Comisión Europea no restringirá las importaciones paralelas, además aplicará sus leyes en el caso de que las compañías traten de forzar a que los distribuidores rechacen ventas hacia el exterior. Como un ejemplo de esto, el Grupo Volkswagen tuvo que pagar una multa de 111.3 millones de dólares por forzar sistemáticamente a que sus agencias italianas se negaran a vender VW o Audis a clientes que vivieran fuera de Italia. Las filiales que no estaban de acuerdo con esas órdenes recibían amenazas sobre reducciones en los bonos o la cancelación de sus contratos.¹⁴ Hasta que las compañías equilibren sus precios en toda Europa seguirá existiendo la posibilidad de que se realicen importaciones paralelas. Debido a que la Comisión Europea está eliminando cualquier intento para evitar que los mayoristas o minoristas vendan más allá de las fronteras, la única solución es la armonización. BMW ya lo ha hecho, por tanto no tuvo que enfrentarse al mismo problema que Volkswagen. También la industria farmacéutica logró un acuerdo con los ministerios de salud en los distintos estados de E.U. para eliminar todos los precios que haya fijado el gobierno y así equilibrar el costo de las medicinas a lo largo de Europa. Eso debería eliminar la mayor parte de oportunidades para la realización de importaciones paralelas.¹⁵ En Dinamarca una ley que se aprobó recientemente requiere que los farmacéuticos informen a los pacientes dónde se encuentra disponible una medicina idéntica importada por los medios antes mencionados, si la diferencia en el precio excede el límite establecido (originalmente cinco coronas, lo equivalente a 0.72 centavos de dólar).¹⁶

Las compañías que hacen negocios en la Comunidad Europea tendrán que equilibrar sus precios entre los estados miembros o competir con las importaciones paralelas por parte de éstos, cuando haya diferencias en los precios de venta que las hagan redituables. Conforme las empresas continúan enfocándose en la creación de marcas globales que faciliten las comparaciones será cada vez más difícil para ellas hacer diferencia en los precios. Por tanto el ajuste de marcas y precios debe realizarse simultáneamente.¹⁷

Técnicas de fijación de precios internacionales

Sin importar que la orientación sea hacia el control sobre los precios finales o netos, la política de la compañía se relaciona con el precio neto que se recibe. Los aspectos de costo y mercado son igualmente importantes; una empresa no puede vender bienes por debajo de su costo de producción y permanecer en el negocio mucho tiempo, tampoco puede venderlos a un precio inaceptable dentro del mercado. Las firmas que no están familiarizadas con el marketing en el exterior y las que producen artículos industriales basan su fijación de precios únicamente con base en el costo. Sin embargo, las compañías que utilizan este aspecto como parte de la mezcla estratégica conocen alternativas como la segmentación de mercado en todos los

¹³ Kristi Heim, “Gray Market Cars Cutting into Official Dealers’ Sale?”, *The Asian Wall Street Journal*, 19 de enero de 1998, p. 2.

¹⁴ “VW Fined DM 201 Million”, *Borsen Zeitung*, 29 de enero de 1998, p. 7.

¹⁵ “Pharmaceuticals: Europe Moves towards Pricing Consensus”, *Chemical Business News*, 20 de enero de 1998.

¹⁶ “Parallel Trade: Price Lists Proliferate”, *Dow Jones News Service*, 2 de enero de 1997.

¹⁷ “Developing Uniform Brands”, *Business Europe*, 26 de marzo de 1997, p. 9.

países o mercados, la competencia de precios dentro de éstos y otros factores sobre la fijación de precios relativos al mercado.

Fijación de precios a través del costo total o a través del costo variable. Las compañías que orientan su concepción en la fijación de precios alrededor del costo deben establecer si han de usar el costo variable o total al asignar un precio a sus bienes. En la *fijación de precios por costo variable*, la firma sólo se encarga del incremento en el costo o costo marginal que representa la producción de bienes para la venta en el extranjero. Estas empresas consideran que las ventas hacia el exterior son adicionales y suponen que cualquier devolución sobre su costo variable es una contribución a la utilidad neta. Puede que estas organizaciones tengan precios más competitivos dentro de los mercados extranjeros, pero debido a que venden productos en estos lugares con precios netos inferiores a los que manejan en el mercado nacional podrían enfrentarse a cargos por dumping. En ese caso, abren sus puertas a los aranceles antidumping o a las multas que puedan resultar de su ventaja competitiva. Sin embargo, la fijación de precios por costo variable o marginal es un enfoque práctico de este concepto cuando una compañía tiene altos costos fijos y una capacidad de producción en desuso. Cualquier contribución hecha al costo fijo después de que se han cubierto los costos variables es utilidad para la compañía.

Por otra parte, las empresas que se apegan a la filosofía de *fijación de precios por costo total* insisten en que ninguna unidad de un producto similar es diferente de cualquier otra en términos de costo y en que cada una cubre su parte del costo total fijo y variable. Este punto de vista es apropiado cuando una empresa tiene altos costos variables en relación con sus costos fijos. En tales casos se fijan los precios con base en un costo adicional, es decir, los costos totales más un margen de utilidad. Los profesionales de marketing internacional utilizan ambas políticas.

Fijación de precios altos y precios de penetración. Las organizaciones también deben decidir cuándo apearse a una política de fijación de precios altos o de penetración. Normalmente la decisión depende del nivel de competencia, la novedad del producto y las características del mercado.

Una compañía utiliza una *política de precio alto* cuando el objetivo es llegar hasta un segmento del mercado que está acostumbrado a precios relativamente altos y por tanto está deseoso de pagar una cantidad extra por el valor que recibe. Si hay existencias limitadas una empresa puede seguir una técnica de precios altos con el fin de maximizar el ingreso y emparejar la oferta con la demanda. Cuando una firma es el único vendedor de un producto nuevo o novedoso un precio alto puede utilizarse para maximizar las utilidades hasta que la competencia obligue a introducir un precio menor. También se aplica en aquellos mercados donde sólo existen dos niveles de ingreso, el acomodado y el pobre. Los costos prohíben el establecimiento de un precio atractivo para el mercado con ingresos menores, por lo que la empresa asigna un precio adicional y dirige el producto al segmento con ingresos superiores y relativamente inflexible en relación con los precios. Aparentemente ésta era la política que seguía Johnson & Johnson para la fijación de precios de los pañales brasileños antes de que llegara P&G. Hoy en día ya no existen esas oportunidades pues la disparidad en los niveles de ingreso está llegando hasta los cada vez mayores segmentos de ingreso medio. La existencia de mercados más grandes atrae a la competencia y, como generalmente sucede, el surgimiento de numerosos productos implica competencia en precios.

La *fijación de precios por penetración* se aplica para simular un crecimiento del mercado y capturar cierta porción de éste al ofrecer deliberadamente productos a precios bajos. Por lo general esta política se utiliza como maniobra de competencia para adquirir y conservar cierta porción del mercado. Sin embargo en los mercados nacionales que experimentan un crecimiento rápido y constante, y donde grandes porciones de la población se vuelven clases de ingresos medios, la fijación de precios por penetración deberá utilizarse para simular crecimiento incluso si se cuenta con mínima competencia. Ésta puede ser una estrategia más redituable que el uso del sobreprecio si se maximiza los ingresos y constituye su porción de mercado como la base para enfrentar la competencia que seguramente llegará.

Sin importar las políticas formales para la fijación de precios y las estrategias que utilice una compañía, nunca se deberá olvidar que el mercado establece el precio válido para un producto. Dicho de otra manera, el precio se debe colocar en un punto donde el consumidor pueda percibir el valor que recibe, además de que éste permanezca dentro del alcance del mercado objetivo. Como consecuencia de esto, muchos productos se venden como unidades muy pequeñas dentro de algunos mercados con el propósito de adaptar el precio unitario al alcance del mercado objetivo. El lanzamiento que Warner Lambert hizo en Brasil para su paquete con cinco chicles Bubbaloos fracasó (a pesar de que la goma de mascar para hacer bombas representa 72% del sector de chicles) porque tenía un precio por encima del mercado al que estaba

dirigido. Se hizo un segundo lanzamiento de una sola unidad (pastilla) que colocó el precio dentro del rango y le permitió ganar rápidamente una porción respetable del mercado.¹⁸

Las tendencias de crecimiento que se establecieron en muchos mercados nacionales a principios de los años noventa comienzan a pagar dividendos al distribuir la riqueza más uniformemente y favorecer el surgimiento de distintos segmentos dentro del mercado, las políticas para la fijación de precios que siguen las compañías cambiará para reflejar un ambiente comercial más competitivo. Los aspectos como los múltiples niveles de precio y las percepciones de precio/calidad tendrán cada vez más importancia conforme los mercados generen diversos niveles de ingreso que a su vez se conviertan en distintos segmentos de mercado. Como un ejemplo de esto, el mercado chino para los artículos electrónicos cambió en unos cuantos años; surgió un mercado multirrelacionado que refleja el aumento del ingreso personal en vez de un mercado para bienes electrónicos importados, caros y de alta calidad, dirigidos al sector de artículos más baratos y escasos de calidad hechos en China, que consume la mayor parte de la gente. Sony Japón, el vendedor líder de los artículos electrónicos más caros, se quedó atrás cuando Aiwa lanzó una nueva línea de artículos electrónicos de buena calidad con precios moderados. Aiwa comenzó a vender sistemas hi-fi a precios que se acercaban más a las marcas chinas que a los productos Sony como parte de una estrategia global enfocada en márgenes reducidos y una rotación frecuente. La calidad productiva de Aiwa no estaba muy lejana a la de Sony, incluso era mejor que las marcas chinas de mayor reconocimiento y el producto se parecía a los sistemas tan bien acabados que produce Sony. La identificación que hizo Aiwa sobre un nuevo segmento de mercado, además de su capacidad para penetrar en él, tuvo como resultado un enorme incremento de la demanda general por los productos Aiwa.¹⁹

Asimismo, Mattel ha tenido* mucho éxito con la venta de sus muñecas Barbie hacia el mercado superior en la mayor parte del mundo. Sin embargo, las ventas generadas por algunas extensiones del producto, como la Barbie Holiday, que tuvo gran éxito en Estados Unidos, no produjo suficientes ventas en el extranjero como para justificar el marketing que se realizó en el exterior. La adaptación plana de los productos estadounidenses a los mercados externos ha tenido como resultado mercancías sobrevaluadas en algunos segmentos del mercado. La compañía estima que el potencial para Barbie dentro de los segmentos de mercado que manejan precios inferiores, asciende a 2 mil millones de dólares. Para capturar ese mercado con extensiones de marca como una Barbie de colección, Mattel introduce muñecas más baratas, una línea llamada "Global Friends" ("Amigas del mundo"), con una muñeca diferente para cada una de las ciudades más importantes del mundo.²⁰

Las decisiones sobre la fijación de precios que resultaron adecuadas en el momento que las compañías dirigieron sus actividades de marketing hacia segmentos aislados del mercado, darán lugar a la existencia de prácticas más elaboradas. Conforme aumenten los ingresos en muchos de los mercados extranjeros, el ambiente para la fijación de precios que las compañías encuentren será similar al que enfrenta Estados Unidos. La única excepción es un fenómeno exclusivo del marketing internacional: la escalada de precios.²¹

Escalada de precios

La gente que viaja al extranjero llega a sorprenderse al encontrar artículos relativamente baratos en su país de origen a precios escandalosamente altos. Debido a la tendencia natural para dar por sentado que esos problemas son el resultado del lucro, los fabricantes deciden comenzar a exportar para vencer esos mercados nuevos tan redituables sólo para darse cuenta de que en la mayoría de los casos, esos precios tan elevados reflejan los costos de exportación. Un ejemplo de esto es el marcapasos que se vende a 2100 dólares en Estados Unidos. Los aranceles y el sistema de distribución japonés agregan una cantidad sustancial al precio final que se le aplica en Japón. Comienza por el arancel de importación, cada vez que el marcapasos cambia de manos, se incurre en un costo adicional. En primer lugar el producto pasa por las manos de un importador, luego por la compañía cuya responsabilidad fundamental son las ventas y el servicio, después a un distribuidor local secundario o incluso terciario y, finalmente, al hospital. Los incrementos en cada nivel provocan que el marcapasos de 2 100 dólares se venda a más de 4 000 en Japón.

¹⁸ "Brazil: A Sweet Market for Warner Lambert", *Crossborder Monitor*, 28 de febrero de 1996, p. 9.

¹⁹ "Selling Tactics: The Price Is What?" *Business China*, 8 de enero de 1996, p. 12.

²⁰ Lisa Bannon, "Mattel Plans to Double Sales Abroad", *The Wall Street Journal*, 11 de febrero de 1998, p. A3.

²¹ Para conocer los resultados de un estudio interesante sobre la fijación de precios para exportación, véase el artículo de Matthew B. Myers, "The Pricing of Export Products: Why Aren't Managers Satisfied with the Results?", *Journal of World Business*, otoño de 1997, p. 227.

Esta inflación tiene como resultado una escalada de precios, uno de los obstáculos más importantes dentro de la fijación de precios a los que se enfrenta la compañía multinacional.

Costos de exportación

En algunos mercados internacionales se obtienen ganancias en exceso, pero generalmente la causa es la diferencia desproporcional entre el precio del país exportador y del importador que aquí se llamará *escalada de precios*, son los costos adicionales en los que se incurre como consecuencia de exportar productos de un país a otro. Específicamente, el término se relaciona con situaciones donde los precios finales se elevan a causa de los costos de embarque, aseguramiento, empaque, aranceles, canales más largos de distribución, márgenes mayores entre los intermediarios, impuestos especiales, costos administrativos y fluctuaciones en los tipos de cambio.²² La mayoría de esos costos surgen como consecuencia directa de transportar los bienes de un país a otro y de su combinación para escalar el precio final hasta un nivel considerablemente mayor que en el mercado nacional.

Impuestos, aranceles y costos administrativos. El dicho “Nada es más seguro que la muerte y los impuestos” tiene un significado especialmente familiar para los oídos del comerciante internacional porque los impuestos incluyen aranceles, y éstos son una de las características más conocidas del comercio internacional. Los impuestos y aranceles afectan el precio de un producto hacia el consumidor final y, en la mayoría de los casos, éste lleva el peso de ambos. Sin embargo algunas veces los consumidores se benefician cuando los fabricantes que venden artículos en otros países reducen su ganancia neta con el propósito de penetrar en un mercado extranjero. Un empresario internacional debe tener en cuenta los impuestos y aranceles, ya sea que los absorba o no.

Un arancel o impuesto aduanal es una forma especial de gravamen. Al igual que otras formas de impuestos se puede aplicar un arancel para proteger un mercado o para incrementar el ingreso gubernamental. Es una cuota que se cobra cuando se compran artículos dentro de un país que provienen de otro. Recuerde que en el capítulo 15 se vio que el nivel arancelario por lo general se expresa como el porcentaje de impuesto y éste se debe recaudar como específico, *ad valorem* o compuesto. Un impuesto específico es un cargo neto por unidad física importada, así como 15 centavos por bushel de centeno. Los impuestos *ad valorem* se cobran como un porcentaje sobre el valor de los artículos importados, como 20% de lo que valen los relojes importados. Los impuestos compuestos incluyen un cargo específico y otro *ad valorem*; por ejemplo, un dólar por cámara más 10% sobre su valor.

Los aranceles y otras formas de impuestos a la importación se utilizan para discriminar los bienes extranjeros. Se puede considerar que las cuotas para obtener certificados de importación u otros procesos administrativos son impuestos a la importación, y de hecho así es. Muchos países tienen impuestos sobre la compra o consumo que se aplican a varias categorías de artículos; impuestos al valor agregado o a la producción, gravables conforme el producto atraviesa el canal de distribución, e impuestos sobre las ventas al menudeo. A pesar de que esos impuestos incrementan el precio final de los productos, por lo general no afectan a las mercancías extranjeras. Los aranceles son el principal impuesto discriminatorio que debe tomarse en cuenta al estimar la competencia en el extranjero.

Además de los impuestos y aranceles existen diversos costos administrativos directamente asociados con la exportación e importación de un producto. La adquisición de licencias para estas dos actividades y otros documentos, además de los arreglos físicos para lograr que el producto llegue desde el puerto de entrada a la ubicación del comprador, implica costos adicionales. A pesar de que esas cantidades son relativamente reducidas, incrementan el costo general de exportación.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 18-2

Thunderbird: el clásico estadounidense

Las estructuras arancelarias de un país pueden generar algunas oportunidades peculiares para los productos. En algunas situaciones hasta pueden determinar el gusto. En Kuala Lumpur, Malasia, la sra. Muthu iba de camino a una fiesta y se detuvo en el supermercado para comprar un vino California que animara el año nuevo. Fue directamente al Thunderbird y al Night Train Express; los vinos baratos y fuertes

²² Michael Daly y Hiroaki Kuwahara, “Examining Restraints on Trade”, *The OECD Observer*, diciembre-enero de 1997, p. 27.

de manzana, por lo general están asociados con las parrandas de cantina en Estados Unidos. “Nos gusta como sabe” así como su precio, dijo.

El Thunderbird, que se promueve como “El clásico estadounidense”, y el Night Train Express no tienen mucho problema de imagen en Kuala Lumpur. Se exhiben abiertamente en las tiendas departamentales y en algunos de los supermercados más finos de esta capital. “Se venden como pan caliente”, dice el encargado del departamento de licores. Night Train Express (instrucciones de la etiqueta: sírvase bien frío) se vendía tanto, que la tienda se quedó sin existencias días antes al fin de semana del año nuevo.

La popularidad de esos dos vinos muestra cómo un sistema arancelario puede ayudar a determinar el gusto. Los burócratas malayos años antes decidieron que los vinos hechos de otras frutas que no fueran uvas deberían venderse a un porcentaje mucho más bajo que los vinos de uva. Como resultado el vino de mesa actualmente se vende dos veces más caro que el precio del Thunderbird, que cuesta menos de 5 dólares al menudeo. El Night Train Express es un poco más caro. Evidentemente el mercado del vino en Kuala Lumpur entiende poco sobre las variedades de éste y hace que las diferencias en precio tengan mucha importancia.

Fuente: Adaptado de Dan Biers, “What’s a Malaysian’s Favorite Wine? The Store’s All Out of Thunderbird”, *The Wall Street Journal*, 8 de enero de 1996, p. A9.

A pesar de que estos precios reflejan algunas de las diferencias entre los países, los precios tan elevados —que son tradicionales en Japón— están comenzando a reducirse conforme se erradican las protecciones por reglamento, acuerdos informales y sanciones legales en contra de los descuentos. Como consecuencia de esto, los suéteres de lana J. Crew, que un año antes se vendían a 130 dólares, ahora cuestan 72; la Coca Cola de 350 ml bajó de 1.10 a 0.83, y el Jeep Cherokee Limited descendió de 33 000 a 31000 dólares. Los cambios en Japón reflejan los que se están presentando en los mercados de cualquier otro lugar. Según lo que se ha planteado en este capítulo, los enfoques respecto a la fijación de precios en las compañías globales se están volviendo más estandarizados porque los mercados se parecen cada vez más.

Inflación. Se debe tomar en cuenta el efecto de la inflación sobre el costo. En los países con inflación acelerada o variación en el tipo de cambio, el precio de venta debe relacionarse con el costo de los artículos vendidos y el desembolso para reemplazarlos. La mercancía se vende en muchas ocasiones por debajo de su costo de reemplazo más los costos indirectos, y algunas veces incluso abajo del costo de reemplazo. En esos casos sería mejor que la compañía no vendiera los productos. Cuando el pago tiende a retrasarse varios meses o se acuerda en un contrato a largo plazo, los factores inflacionarios deberán incluirse dentro del precio. La inflación y la falta de control sobre el precio tuvieron mucho que ver en el fracaso del lanzamiento que H. J. Heinz Company hizo para un producto nuevo en Brasil, después de sólo dos años, lo retiraron del mercado. Los malentendidos con el socio local provocaron que se vendiera bajo consignación una nueva bebida de frutas a los minoristas; esto quiere decir que no pagaban hasta que se hubiera vendido el producto. Tan sólo una semana de retraso en el pago redujo sustancialmente los márgenes de utilidad, con un porcentaje inflacionario de 300%. La inflación, que aumenta tan rápido en muchos países subdesarrollados (América Latina en particular), hace que los controles de precio más utilizados sean una amenaza constante.

Debido a que la inflación y los controles de precio impuestos en un país se encuentran más allá del alcance de las compañías, éstas utilizan diversas técnicas para inflar el precio de venta y, de esta manera, compensar estos dos factores. Se pueden hacer cargos por servicios extra, inflar los costos en el precio de transferencia, separar los productos en componentes y fijar por separado un precio a cada uno de éstos o exigir la compra de dos o más productos simultáneamente y rehusarse a entregar sólo uno, a menos que el comprador esté de acuerdo en llevarse otro artículo más caro.

Fluctuaciones del tipo de cambio. Hace tiempo los contratos de comercio internacional se podían redactar con facilidad y el pago se especificaba en una moneda relativamente estable. El dólar estadounidense era el estándar y todas las transacciones podían estar en función de éste. Ahora que todas las monedas principales flotan libremente una en relación con otra, nadie está tan seguro respecto al futuro valor de cualquier moneda. Las compañías insisten cada vez más en que las transacciones se realicen en función de la moneda nacional de la compañía que vende, además de que las compensaciones posteriores se vuelven cada vez más comunes. Si los tipos de cambio no se examinan cuidadosamente en los contratos a largo plazo, las compañías inadvertidamente se podrían encontrar otorgando descuentos entre 15 y 20% . Se debe tomar en cuenta el costo añadido en que se incurre a causa de las fluctuaciones del tipo de cambio diario, especialmente cuando hay un lapso de tiempo significativo entre la firma del contrato y la entrega de los

artículos porque aumentan las diferencias en el tipo de cambio. Mientras Hewlett Packard obtuvo aproximadamente un millón de dólares en utilidades adicionales gracias a las fluctuaciones del tipo de cambio en un año, Nestlé perdió un millón en seis meses; otras compañías han ganado y perdido cantidades incluso mayores.

Valores cambiantes de la moneda. Además de los riesgos a causa de las variaciones en el tipo de cambio, existen otros que provienen de los valores cambiantes de la moneda de un país en comparación con otras. Piénsese en la situación que se presentó en Alemania para un comprador de artículos fabricados en Estados Unidos, desde mediados de los años ochenta hasta mediados de los noventa. Durante este periodo el valor del dólar estadounidense en comparación al marco alemán, cambió de una posición muy fuerte (un dólar por 2.69 marcos) a finales de los años ochenta, a una posición más débil en 1994 (un dólar por 1.49 marcos). Un dólar fuerte produce resistencia de precios porque se requiere una cantidad mayor de moneda local para comprarlo. Por otra parte, cuando el dólar se encuentra débil incrementa la demanda de artículos estadounidenses porque se necesitan menos unidades de moneda local para comprar un dólar. El dólar más débil, comparado con las monedas más fuertes del mundo que existieron a mediados de los años noventa, provocó una explosión en las exportaciones de Estados Unidos. Las compañías estadounidenses que comercializaban en países con monedas fuertes tenían que elegir entre bajar sus precios aún más y en consecuencia expandir su porción de mercado o mantener sus precios y acumular mayores utilidades.

Muchas compañías globales consideran que las oscilaciones del tipo de cambio representan un problema muy importante dentro de la fijación de precios. Debido a que en general los beneficios de un dólar más débil son transitorios, las empresas necesitan adoptar una postura proactiva de un modo u otro. Para una firma con planes de amplio rango que requieren una operación continua en mercados extranjeros y quieren ser competitivas en el precio, las estrategias para fijarlo necesitan reflejar las variaciones en los valores de la moneda.

ILUSTRACIÓN 18-1 Estrategias de exportación bajo diversas condiciones de la moneda

<i>Cuando la moneda nacional es DÉBIL...</i>	<i>Cuando la moneda nacional es FUERTE.</i>
Enfatizar los beneficios del precio	Involucrarse en la competencia que no sea de precios mejorando la calidad, entrega y servicios posteriores a la venta
Expandir la línea de productos y agregarle características más costosas	Mejorar la productividad y reducir los costos vigorosamente
Cambiar el abastecimiento y la manufactura al mercado nacional	Cambiar al abastecimiento y manufactura en el extranjero
Explotar las oportunidades de exportación en todos los mercados	Dar prioridad a exportaciones hacia países con una moneda relativamente fuerte
Mantener el comercio convencional de bienes a cambio de efectivo	Practicar el comercio de compensación con países que tengan moneda débil
Utilizar un enfoque de costos totales pero una fijación de precios con costos marginales, para penetrar mercados nuevos y competitivos	Ajustar márgenes redituables y utilizar fijación de precios con costos marginales
Acelerar la repatriación de ingresos Y cobros provenientes del extranjero	Mantener los ingresos provenientes del extranjero en el país de origen, cobros lentos
Minimizar los gastos en moneda nacional	Maximizar los gastos en moneda nacional
Comprar servicios necesarios (publicidad, seguros, transportación, etc.) en el mercado nacional	Comprar los servicios necesarios en el exterior y pagarlos en las monedas locales
Minimizar los préstamos locales	Pedir préstamos necesarios para la expansión en el mercado local
Facturar en moneda nacional a los clientes extranjeros	Facturar a los clientes extranjeros en sus propias monedas

Fuente: S. Tamer Cavusgil, "Unraveling the Mystiques of Export Pricing", capítulo 71, en Sidney J. Levy, George R. Frerichs y Howard L. Gordon (eds.), *Marketing Manager's Handbook*, Dartnell Corporation, Chicago, IL. figura 2, p. 1362.

Cuando el valor del dólar es débil en relación con la moneda del comprador (se requieren menos unidades de la moneda extranjera para comprar un dólar), las compañías utilizan la fijación de precios por costo agregado. Para seguir siendo competitivas en los precios cuando el dólar es fuerte (se requieren más

unidades de la moneda extranjera para comprar un dólar), las compañías deben encontrar la manera de compensar el precio tan alto que provocan los valores de la moneda. La ilustración 18-1 se enfoca en las diferentes estrategias para la fijación de precios que una compañía puede emplear cuando se tiene una moneda nacional débil o fuerte. Los elevados costos de operación en las pequeñas tiendas especializadas, como las de México y Tailandia, provocan precios altos al menudeo.

Se pueden identificar innumerables variables en el costo dependiendo del mercado, producto y situación. Por ejemplo, el costo de llegar hasta un mercado con relativamente poco potencial puede ser alto. La intensa competencia en algunos mercados internacionales eleva el costo o baja los márgenes disponibles para estos negocios. Incluso las cosas tan pequeñas como sobornos a funcionarios locales, pueden introducir costos inesperados para el empresario incauto. Sólo la experiencia en un mercado determinado proporciona el fundamento para compensar las diferencias del costo en las distintas áreas comerciales. Una firma con experiencia que fija sus precios con base en el costo opera en un ambiente de factores razonablemente cuantificables.

Intermediarios y costos de transportación. La longitud del canal y los modelos de marketing varían ampliamente, pero en la mayoría de los países los canales son más largos y los márgenes de los intermediarios más altos de lo que se acostumbra en Estados Unidos. La diversidad de canales que se utiliza para llegar a los mercados y la falta de incrementos estandarizados en el precio de los intermediarios hace que los fabricantes desconozcan el precio final de un producto.

Además de la diversidad de canales, la compañía completamente integrada que opera en el exterior se enfrenta a diversos costos no anticipados debido a que las infraestructuras de marketing y del canal de distribución se encuentran subdesarrolladas en muchos países. La empresa también puede incurrir en gastos adicionales por almacenamiento y manejo de embarques pequeños, además podría tener que soportar los elevados costos de financiamiento cuando trata con intermediarios de pocos recursos.

A causa de que no existe fuente alguna de información apropiada sobre los costos de los intermediarios, la compañía internacional debe confiar en su experiencia y en la investigación de mercado para averiguarlos. La Campbell Soup Company advirtió que los costos de distribución física de sus intermediarios en Reino Unido eran 30% más altos que en Estados Unidos. Se incurrió en costos extra porque se compraba sopa en pequeñas cantidades (generalmente las tiendas de abarrotes inglesas compran cajas con 24 latas de sopas seleccionadas, y cada caja se empaqueta a mano). En Estados Unidos las unidades promedio de compra son cajas con 48 latas de sopa y se compran por docenas, cientos o cargamentos completos. Los hábitos de compra europeos forzaron a la compañía a elevar el mayoreo en su canal para facilitar el manejo de órdenes pequeñas. Los patrones en la frecuencia de compra también incrementan las cuentas y los costos de la orden; los mayoristas y minoristas compran dos o tres veces más seguido que sus colegas estadounidenses. Los costos de venta se vuelven virtualmente prohibitivos. Ésos y otros factores sobre el costo de distribución no sólo causaron que la empresa cambiara sus precios, también forzaron una completa reestructuración del sistema del canal.

La exportación también incurre en costos de transportación mayores cuando se trasladan los bienes de un país a otro. Si éstos viajan por vía marítima, los costos adicionales por aseguramiento, empaque y manejo, por lo general no se agregan a los artículos producidos localmente, esos costos añaden incluso otra carga, porque en muchos países los aranceles sobre las importaciones se basan en el costo de desembarque, que incluye los cargos de transportación, seguro y cargos de embarque. Dichos costos contribuyen a la inflación del precio final. La siguiente sección describe cómo un precio razonable en el mercado de origen puede llegar a duplicarse en el mercado extranjero.

Muestra de los efectos de la escalada de precios

La ilustración 18-2 muestra algunos efectos que los factores presentados anteriormente podrían tener en el precio final de un artículo. Debido a que los costos y aranceles varían tan ampliamente de país en país, se ha utilizado un ejemplo hipotético pero realista. Se asume 1) que el fabricante recibe un precio neto constante; 2) que los diversos intermediarios absorben todos los costos por transportación nacional y esto se refleja en sus márgenes, y 3) que los intermediarios extranjeros tienen los mismos márgenes que los nacionales. En algunos casos los márgenes de los extranjeros son menores, pero también es probable que en la misma medida fueran mayores. De hecho, en muchas ocasiones los intermediarios utilizan márgenes más altos al mayoreo y menudeo para los artículos extranjeros que para los nacionales correspondientes.

La ilustración 18-2 advierte que los precios al menudeo fluctúan ampliamente, ilustra así la dificultad de los fabricantes por controlar el precio dentro de los mercados externos al menudeo. No importa cuanto

desea el productor comercializar un producto en otro país por 10 dólares; existe muy poca oportunidad de lograr un control semejante. Aun teniendo en cuenta las condiciones más optimistas del ejemplo 1 en el extranjero, el fabricante necesitaría reducir más de un tercio en total para absorber los costos de carga y arancelarios si los artículos han de ser etiquetados con el mismo precio en ambos mercados. La escalada de precios se da en todos lados; una camisa de vestir para hombre que se vende a 40 dólares en Estados Unidos, está a 80 en Caracas; una botella de whisky Cutty Sark Scotch que cuesta 25 dólares al menudeo en Estados Unidos se vende a más de 90 en Japón, y un paquete de 10 cápsulas Excedrin que la vale 5.40 en Japón se consigue a 3.29 por 24 cápsulas en Nueva York.²³ Un estudio sobre artículos para el hogar proporciona numerosos ejemplos de la escalada de precios. Un abrelatas eléctrico de 20 dólares estadounidenses cuesta 70 en Milán; un tostador automático de 35 hecho en Estados Unidos cuesta 80 en Francia. El Cadillac Catera que en Estados Unidos cuesta 30 000, en Suiza vale 46 644.

ILUSTRACIÓN 18-2 Ejemplos de causas y efectos en la escalada de precios

	<i>Ejemplo nacional</i>	<i>Ejemplo en el extranjero 1: Utilizar los mismos canales en las importaciones directas al mayoreo</i>	<i>Ejemplo en el extranjero 2: Importador con los mismos márgenes y canales</i>	<i>Ejemplo en el extranjero 3: Lo mismo que en 2 pero con 10% de impuesto acumulativo sobre la facturación</i>
Red de manufactura	\$5.00.	\$5.00	\$5.00	\$5.00
Transporte c.i.f.	n. a	6.10	6.10	6.10
Arancel (20% sobre el valor del c.i.f)	n. a.	1.22	1.22	1.22
El importador paga	n. a.	n. a.	7.32	7.32
Margen del importador cuando lo vende al mayorista (25%) sobre el costo	n. a.	n. a.	1.83	1.83 +0.73 Im./fact
El mayorista paga los costos de descarga	5.00	7.32	9,15	9.88
Margen del mayorista (33 1/3 % sobre el costo)	1.67	2.44	3.05	3.29 + 0.99 Im./fact.
El minorista paga	6.67	9.76	12.20	14.16
Margen del minorista (50% sobre el costo)	3.34	4.88	6.10	7.08 +1.42 Im./fact.
Precio al menudeo	\$10.01	\$14.64	\$18.30	\$22.66

Notas: a. Todas las cifras están en dólares estadounidenses; c.i.f. = costo, seguro y carga; n.a. = no aplica.

b. La ilustración asume que el intermediario absorbe todos los costos nacionales de transportación.

c. Los márgenes de transportación, del intermediario y aranceles, varían de país en país pero para propósitos de comparación. sólo se muestran algunos.

A menos que se reduzcan algunos de los costos que generan la escalada de precios, la compañía se enfrentará con un precio que podría confinar sus ventas a un segmento limitado de clientes con recursos e indiferentes ante el precio. En muchos mercados los compradores tienen un poder adquisitivo menor que en Estados Unidos, por ello con mucha facilidad se fijan los precios fuera del alcance del mercado. Además, una vez que la escalada de precios se ha puesto en movimiento puede ascender rápidamente. Cuando el precio para los intermediarios es elevado y la rotación es baja, éstos podrían insistir en utilizar márgenes altos para sufragar sus costos que por supuesto incrementan aún más el precio. Sólo en el caso de que se pueda reducir la escalada de precios, las empresas podrían darse cuenta de que los únicos compradores que le quedan son los más acaudalados. El freno en los precios debe ser una de las prioridades más altas si es que las firmas han de competir exitosamente ante el crecimiento de los mercados en todo el mundo, Si los costos se pudieran reducir en alguna parte de la cadena desde los gastos del fabricante hasta los sobrepagos del minorista bajaría la escalada de precios. A continuación se presentan algunos de los enfoques para lograr esto.

²³ Emily Thornton, "The Japan That Can Say No to Cold Pills", *Business Week*, 19 de mayo de 1997, p. 54.

Métodos para reducir la escalada de precios

Existen tres recursos mediante los cuales se pueden reducir los costos en un intento por descender la escalada de precios: 1) disminuir el costo de los artículos, 2) reducir los aranceles y 3) bajar los costos de distribución.

Disminuir el costo de los artículos. Si se pudiera bajar el precio del fabricante el efecto se notaría en toda la cadena. Una de las razones más importantes para que se manufacture en un tercer país, es el intento de reducir los costos de producción, por tanto la escalada de precios. El impacto puede ser muy profundo si compara el costo por hora de la mano de obra calificada en una *maquiladora* mexicana, inferior a 2 dólares incluyendo prestaciones, con los más de 10 que se pagan en Estados Unidos.

La Compañía General Electric encontró diferencias sustanciales al comparar los costos para fabricar hornos de microondas en Estados Unidos y Corea. A GE le cuesta 218 dólares fabricar un horno típico, mientras que a Samsung (un fabricante coreano) sólo 155. Un análisis de los costos reveló que el costo de la mano de obra para ensamblar le costaba a GE 8 dólares por horno, y a la empresa coreana sólo 63 centavos. La mano de obra indirecta por concepto de supervisión, mantenimiento y organización fue de 30 dólares por horno GE y de 73 centavos en el caso de la compañía coreana. El área más grande de diferencia fue en cuanto a la administración central y de la línea, que sumó 20 por horno GE contra 2 centavos de uno Samsung. Tal vez el hallazgo más asombroso fue que los trabajadores coreanos entregaban más a cambio de un costo menor: GE produjo cuatro unidades por persona mientras que la firma coreana nueve.

La eliminación de aspectos funcionales costosos o incluso la disminución de la calidad general del producto es otro método para minimizar la escalada de precios. En cuanto a los productos manufacturados en Estados Unidos, la calidad y características adicionales que se requieren para el mercado nacional más desarrollado, podrían no ser necesarias en países que no han alcanzado el mismo nivel de desarrollo o demanda. En el artículo sobre la guerra de precios entre P&G y Kimberly Clark en Brasil, la calidad del producto se redujo con el propósito de bajar el precio. Recuerde que la abuela de la tienda departamental escogió la marca de pañales de menor calidad y precio. De manera similar, las propiedades funcionales de las lavadoras hechas para Estados Unidos, como las de blanqueado automático o el distribuido automático de jabón, los termostatos que dan la opción a cuatro niveles diferentes de temperatura, los controles para variar el volumen de agua y las alarmas que suenan en determinados momentos, podrían ser innecesarios en muchos mercados extranjeros. Eliminarlos significa la disminución de los costos de manufactura y la reducción correspondiente en la escalada de precios.

Bajar los costos de manufactura puede tener un beneficio doble algunas veces: el precio bajo al consumidor también puede implicar aranceles bajos, debido a que la mayoría de los aranceles se aplican *ad valorem*.

Reducir los aranceles. Cuando éstos representan una gran parte de la escalada de precios, como generalmente sucede, las compañías buscan medios para disminuir el porcentaje. Algunos productos se pueden reclasificar en categorías aduanales diferentes e inferiores. Una empresa estadounidense que vende equipo para la transmisión de datos en Australia se tuvo que enfrentar a un arancel de 25% que afectó la competitividad en el precio de sus productos. Persuadió al gobierno australiano para que cambiara la clasificación en la que entraban los productos de la compañía, de “equipo computacional” (arancel de 25%) a “equipo de telecomunicaciones” (arancel de 3%). Al igual que muchos productos, los de esta empresa se pueden clasificar legalmente bajo cualquiera de los dos rubros.

La manera en que se clasifica un producto por lo general es un asunto legal. La diferencia entre un artículo que se cataloga como joyería o arte no implica pago alguno para el último y arancel de 26% en el primer caso. Por ejemplo, un inspector aduanal estadounidense no puede decidir si ha de clasificar un huevo Fabergé de 2.7 millones como arte o joyería. La diferencia es de ningún arancel contra 700 000 dólares. Un expedidor de carga con experiencia (corredor aduanal) salvó la situación al convencer al agente de que el huevo Fabergé era una pieza de arte. Debido a que la clasificación de los productos varía de país a país, una investigación minuciosa sobre los programas arancelarios y los criterios de clasificación podría tener como resultado un arancel más bajo.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 18-3

Los precios más bajos están en casa

	<i>Nueva York</i>	<i>Londres</i>	<i>París</i>	<i>Tokio</i>	<i>Ciudad de México</i>
Aspirina	\$0.99	\$1.23	\$7.07	\$6.53	\$1.78
Una taza de café	1.25	1.50	2.10	2.80	0.91
Película	7.50	10.50	7.89	17.29	4.55
Disco compacto	12.99	14.99	23.16	22.09	13.91
Levi's 501	39.99	74.92	75.40	79.73	54.54
Lentes Ray Ban	45.00	88.50	81.23	134.49	89.39
Walkman Sony	59.95	74.98	86.00	211.34	110.00
Tenis Nike Air Jordan	125.00	134.99	157.71	172.91	154.24
Mocasines Gucci para hombre	275.00	292.50	271.99	605.19	157.27
Cámara Nikon	629.95	840.00	691.00	768.49	1054.42

Fuentes: "Tourists and Bargains Galore" *Fortune*, 13 de junio de 1994, p. 12, y Norihiko Shirouzu, "Luxury Prices for U.S. Goods No Longer Pass Muster in Japan", *The Wall Street Journal*, 8 de febrero de 1996, p. B1.

Además de reclasificar un producto en una categoría arancelaria inferior, también sería posible modificar un producto para que entrara en un porcentaje arancelario más bajo dentro de una misma clasificación. En la industria del calzado la diferencia entre "con plataforma" y "tipo plataforma" en los zapatos tenis resulta enorme cuando se aplica el arancel. Para proteger la industria nacional del calzado ante un ataque de tenis baratos provenientes del Lejano Oriente, el programa arancelario estipula que cualquier tenis de lona o vinilo con plataforma (una banda que se pega a la suela, sobrepasándola por más de ¼ de pulgada) se le impone un impuesto más alto. Por tanto, los fabricantes diseñan zapatos cuya suela no exceda ¼ de pulgada; si lo hace se le clasifica como zapato con plataforma; con menos de ¼ de pulgada, como tipo plataforma. Al primero se le aplica un impuesto de 48% y al segundo sólo 6%.

En ocasiones hay porcentajes diferenciados entre los productos completamente ensamblados, listos para usarse y los que requieren algún tipo de ensamblaje, procesamiento adicional, la añadidura de partes manufacturadas localmente o cualquier otro procesamiento que agregue valor al producto y se pueda realizar en el país extranjero. Por ejemplo, una pieza de maquinaria lista para usarse a la que se le aplica un arancel de 20%, podría ser sujeto sólo de 12% cuando se importa sin ensamblar. Se le podría asignar un arancel aún más bajo si se ensambla en el país importador, utilizando alguna parte local.

El reempaque también puede ayudar a bajar los aranceles. El tequila que entra a Estados Unidos en contenedores de un galón o menos lleva un impuesto de 2.27 por cada uno; los recipientes más grandes se gravan sólo con 1.25. Si el costo de reembotellamiento es menor a 1.02 por galón, como probablemente sucede, se podría ahorrar una cantidad considerable. Según lo que se tratará en breve, una de las actividades más importantes en las zonas de libre comercio es el ensamblaje de artículos importados con mano de obra local y por lo general a bajo costo.

Bajar los costos de distribución. Los canales más cortos pueden ayudar a mantener los precios bajo control. El diseño de un canal que tenga menos intermediarios podría reducir los costos de distribución al disminuir o eliminar el sobreprecio del intermediario. Además de esto último, la existencia de menos intermediarios podría implicar impuestos generales más bajos. Algunos países aplican un impuesto al valor agregado sobre los artículos conforme éstos pasan a través de los canales. Cada vez que cambian de manos reciben un gravamen que puede ser acumulativo o no. Un impuesto acumulativo al valor agregado se basa en el precio total de venta, y recibe el gravamen cada vez que el artículo cambia de manos. Obviamente, en países donde se aplica este tipo de tributación el impuesto es en sí mismo un incentivo especial para el desarrollo de canales de distribución más cortos. Donde se llega a lograr esto, la contribución sólo se hace con base en la diferencia entre el costo del intermediario y el precio de venta.

Uso de las zonas francas para reducir la escalada de precios

Algunas naciones han establecido zonas de comercio exterior o de libre comercio (FTZ) o puertos libres para facilitar el comercio internacional. Existen más de 300 de estas instalaciones en operación

alrededor del mundo, donde se puede almacenar o procesar los artículos importados. Debido a que las políticas de libre comercio en África, América Latina, Europa del Este²⁴ y otras regiones en desarrollo están en expansión, se ha presentado un florecimiento equitativamente rápido en cuanto a la creación y uso de zonas de libre comercio.²⁵ Recuerde del capítulo 15 que en un puerto libre o FTZ el pago de impuestos se pospone hasta que el producto abandone esa área y entre al país. En esencia, una FTZ es una región libre de impuestos y no se le considera parte del país en lo que a reglamentos de importación se refiere. Cuando un artículo abandona una FTZ y se importa oficialmente al país que la alberga se le imponen todos los impuestos y regulaciones.

La escalada de precios que proviene de los distintos niveles de recaudación, impuestos, cargos extra, cobros por carga y otros más, se puede controlar hasta cierto grado al utilizar FTZ. Los beneficios de éstas permiten que se evadan muchos de los cargos, que se reduzcan o aplacen para que el precio final sea más competitivo. Una de las ventajas más importantes de una FTZ en cuanto al control de precios es la exención de impuestos sobre la mano de obra y los cargos indirectos en que se incurre dentro de esta zona al determinar el valor de los artículos.

Una empresa puede bajar los costos al embarcar productos sin ensamblar hacia una FTZ dentro de un país importador de diferentes maneras:

1. Los aranceles pueden ser menores debido a que por lo general los impuestos se asignan con una tasa menor para los artículos sin ensamblar en comparación con los ya ensamblados.
2. Si los costos son inferiores en el país importador se podrían lograr ahorros sustanciales sobre el costo final del producto.
3. El peso y volumen afectan las tarifas por transportación marítima, por tanto los artículos sin ensamblar podrían entrar en los índices inferiores para carga.
4. Si el componente local, tal como el empaque o las partes, se puede usar en el ensamblaje final, podría darse una reducción adicional sobre los aranceles.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 18-4

¡ Te digo que no soy un auto, soy una camioneta!

En 1989 el Servicio de Aduanas en Estados Unidos clasificó los vehículos multiuso como camionetas; por ejemplo, los que transportan carga u otros productos. Estas camionetas pagan un arancel de 25%, mientras que los vehículos de pasajeros sólo 2.5%. El fabricante de la Pathfinder Nissan de dos puertas desafió esta clasificación y ganó.

El Departamento de Justicia argumentó que la Pathfinder se construyó con el mismo diseño estructural de la camioneta pickup de Nissan, sin importar todos los aditamentos que se le instalaron en la producción posterior, y ello debía considerarse como una camioneta para propósitos arancelarios. La Corte dijo que eso no importaba, lo que contaba era el uso del vehículo. El juez declaró que la Pathfinder “prácticamente le gritaba al consumidor, ‘¡Soy un carro, no una camioneta!’”.

El caso tiene implicaciones al hablar sobre la vieja controversia de si las minivans importadas y los vehículos deportivos deben considerarse carros o camionetas. La regulación implica ahorros de 225 dólares por cada 1000 que el cliente gasta en una Pathfinder.

Fuente: “Nissan Wins U.S. Customs Suit”, Associated Press release, 9 de septiembre de 1994.

Considerando lo anterior, una zona de comercio exterior o de libre comercio es un método importante para controlar la escalada de precios. Dicho sea de paso, todas las ventajas que ofrece una FTZ a un exportador también lo son para un importador. Los importadores estadounidenses cuentan con más de 100 FTZ dentro de su país para ayudar a disminuir los costos sobre los artículos importados.

Dumping

²⁴ “Hungary: Less Outlandish Customs Free Zones”, *Business Eastern Europe*, 21 de octubre de 1996, p. 5.

²⁵ “Emirates: Although Nation Currently Boasts 9 Free Trade Zones, Demand for Them Is Still Growing”, *International Freighting Weekly*, 12 de enero de 1998, p. 12.

La fijación de precios competitivos de algunos artículos utilizando valores radicalmente distintos en diversos mercados es una consecuencia lógica de una política mercantil en el comercio internacional. La fijación de precios por costo marginal (variable), según se planteó anteriormente, es un medio por el cual se pueden reducir los precios para que permanezcan dentro de un rango competitivo. Resulta prácticamente imposible rebatir la lógica económica y comercial de tales políticas sobre la fijación de precios, pero esas prácticas por lo general se clasifican como dumping y son sujeto de multas y castigos severos. Los distintos economistas definen *dumping* de maneras diversas; un enfoque clasifica a los embarques internacionales dentro de esta categoría si los productos se venden por debajo de su costo de producción. La otra posición define al dumping como la venta de artículos dentro de un mercado extranjero, por debajo del precio de los mismos productos en el mercado de origen. Incluso la reducción de tarifas sobre el embarque de carga se ha llegado a clasificar como dumping.

Dumping e impuestos compensatorios: La ley autoriza la imposición de un impuesto al dumping cuando los artículos se venden a una cantidad menor que el precio normal de exportación o con un valor menor al costo en el país de origen, que se incrementa de manera razonable por el costo de las ventas y utilidades, y cuando esto tiende a perjudicar la actividad económica del país. Un *impuesto compensatorio* [se utilizan itálicas para dar énfasis] se puede imponer sobre los productos extranjeros que se beneficien de subsidios a la producción, exportación o transporte.

Antes de que se grave un impuesto compensatorio se deberá evidenciar no sólo que los precios son más bajos en el país importador en comparación con el exportador, también que el dumping afecta directamente a los productores del país importador.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 18-5

¿Cómo se utilizan las zonas de comercio extranjeras?

Existen más de 100 zonas de comercio extranjeras (FTZ) en Estados Unidos y también en muchos otros países. Las compañías utilizan estas zonas para posponer el pago de aranceles sobre los productos mientras se encuentren ahí. Aquí se muestra algunos ejemplos de cómo se utilizan en Estados Unidos:

- Una firma japonesa ensambla motocicletas, aquamotos y vehículos de tres ruedas para todo terreno para importar y exportar hacia Canadá, América Latina y Europa.
- Un fabricante estadounidense de cortinas y persianas importa y almacena tela holandesa en una FTZ posponiendo así el arancel de 17% hasta que ésta deje la zona.
- Una compañía que fabrica secadoras para cabello almacena su producto en una FTZ y también la usa como centro de distribución principal para los productos que manufactura en Asia.
- Una empresa europea de material médico fabrica aparatos de diálisis renal y conductos estériles con materia prima alemana y mano de obra estadounidense. Luego exporta 30% de sus productos a los países escandinavos.
- Una firma canadiense ensambla aparatos electrónicos para la enseñanza, los exporta hacia Colombia y Perú; éstos cuentan con gabinetes italianos, electrónicos taiwaneses, coreanos y japoneses, y usa mano de obra estadounidense.

En todos estos ejemplos los aranceles se posponen hasta que los productos abandonan la FTZ y llegan a Estados Unidos. Adicionalmente, en la mayoría de las situaciones el arancel importa el porcentaje más bajo para los componentes y materias primas, en oposición a la cantidad que se hubiera cobrado si se importaran directamente como productos terminados. Si éstos no se importan hacia Estados Unidos desde la FTZ y se embarcan a otro país, no aplica ningún arancel estadounidense.

Fuentes: Lewis E. Leibowitz, "An Overview of Foreign Trade Zones", *Europe*, invierno-primavera de 1987, y "Cheap Imports" *International Business*, marzo de 1993, pp. 98-100.

Durante los años sesenta y setenta el dumping rara vez era un punto de disputa porque los mercados mundiales eran fuertes. Sin embargo, al inicio de los años ochenta el dumping se volvió un tema importante para una gran cantidad de industrias. La capacidad excesiva de producción relacionada con la demanda del país de origen provocó que muchas compañías fijaran los precios de sus productos sobre una base de costos marginales, suponiendo que cualquier contribución por encima del costo variable resultaría benéfica para las utilidades de la compañía. En un caso clásico de dumping los precios se mantienen en el mercado del país de

origen y se reducen en los extranjeros. Por ejemplo, la Comunidad Europea aplicó gravámenes sobre las diferencias entre los precios japoneses y europeos dentro de un rango de 4.8 a 86%. Se aplicó un impuesto especial de 33.4% sobre las impresoras japonesas para compensar el dumping.

Hoy en día la imposición más rígida de la legislación sobre dumping por parte del gobierno está provocando que las compañías internacionales busquen nuevas rutas, al margen de este régimen. Algunas estrategias incluyen subsidios provenientes de algunos gobiernos hacia las compañías exportadoras, comisiones confidenciales a los compradores y cambios para el modelo del año que permitan el descuento. La actividad de ensamblaje dentro del país importador es otra manera en que las empresas intentan bajar los precios y evitar cargos por dumping. Sin embargo estas “plantas destornilladoras”, como algunas veces se les llama, son sujeto de cargos por dumping si los diferenciales de precios reflejan más que los ahorros resultantes del ensamblaje en el país importador. Por ejemplo, la CE asignó un impuesto de 27 a 58 por unidad a una firma japonesa que ensamblaba y vendía máquinas de escribir eléctricas en la CE. Se le levantaron cargos por valorar partes importadas para ensamblaje debajo del costo. La preocupación cada vez mayor y la imposición de la ley dentro de la Comunidad Europea refleja las actitudes cambiantes de los países hacia el dumping.²⁶ La CE ha contado con una legislación antidumping desde sus inicios, pero los primeros impuestos de esta índole que se recaudaron fueron sobre las cadenas taiwanesas para bicicleta en 1976. Desde entonces el Departamento de Comercio de la CE ha impuesto gravámenes sobre diversos productos.

El mercado estadounidense actualmente es más sensible al dumping que en un pasado reciente.²⁷ De hecho, la Ronda de Uruguay (GATT) introdujo una sección sobre antidumping que se desarrolló a causa de la insistencia por parte de Estados Unidos para crear controles más estrictos sobre el dumping de artículos extranjeros que en este país se venden a precios inferiores de los que se marcan en su lugar de origen.²⁸ Los cambios en la ley estadounidense han aumentado la autoridad del Departamento de Comercio para evitar la evasión de los impuestos antidumping y compensatorios que se hayan establecido en un país a este respecto. Anteriormente, cuando se ha emitido una orden para aplicar estos dos tipos de impuestos sobre algunos productos, las compañías responsables de dicha violación podían desentenderse de ésta al alterar ligeramente el producto o realizar algún ensamblaje menor dentro de Estados Unidos o un tercer país. Esto generaba la ilusión de un producto diferente que no era sujeto de orden alguna sobre antidumping. La nueva autoridad del Departamento de Comercio ha eliminado muchas de estas escapatórias.

Otra salida que se usa en la competencia de precios es la de los subsidios gubernamentales. Desde hace mucho tiempo han sido recursos inaceptables que utilizan los gobiernos para ayudar a los exportadores. El proteccionismo cada vez mayor ha provocado que Estados Unidos aplique impuestos compensatorios cuando hay subsidios gubernamentales de por medio. Por ejemplo, Estados Unidos impuso contribuciones de esta clase por un monto de 19.6% al hilo de algodón y de 15.8% a las tijeras importadas de Brasil. Las exportadas están exentas del impuesto brasileño a los productos industriales, del impuesto al valor agregado y al ingreso. El hilo de algodón resultó beneficiado por el financiamiento preferencial del gobierno, y los incentivos regionales a la inversión aportaron lo suficiente para construir plantas en áreas remotas de la parte noreste de Brasil. La presión que los impuestos más altos ejercieron forzó a que Brasil finalmente eliminara los subsidios y a que el gobierno estadounidense redujera los impuestos compensatorios.

Las comisiones por debajo de la mesa son otra herramienta que se utiliza para evadir la legislación antidumping. En el caso de las cámaras de televisión japonesas que se importaron a Estados Unidos, el precio de exportación coincidía con el japonés (evitando así cualquier posibilidad de dumping), pero el productor sobornó al importador. Los funcionarios de Zenith se dieron cuenta que durante un periodo casi todas las televisiones compradas en Estados Unidos se beneficiaban de esas comisiones, gran parte en detrimento de Zenith y otras compañías nacionales.

Los descuentos para el año modelo que hacen posible las variaciones de precio de país en país, también han llamado la atención de las autoridades antidumping. El dispositivo para el año modelo funciona de esta manera: un artículo exportado se designa como el modelo del año anterior y se le otorga un descuento en el país extranjero, pero se vende a precios reales en el país de origen. Cuando la competencia mundial es suave se pasan por alto estas actividades de dumping, pero reciben atención cuidadosa cuando ésta es intensa y las comisiones antidumping trabajan duramente contra el subterfugio.

²⁶ “Anti-dumping: Assault on ‘Fortress Europe’”, *Business Europe*, 15 de enero de 1996, p- 4.

²⁷ “Trade Commission Backs Cray on Dumping Dispute”, *The Wall Street Journal (Interactive Edition)*, 26 de septiembre de 1997.

²⁸ Para conocer un comentario sobre la Organización Mundial de Comercio y la posición del GATT acerca del dumping y los impuestos compensatorios, léase el artículo de David M. Gould y William C. Gruben, “Will Fair Trade Diminish Free Trade?”, *Business Economics*, abril de 1997, p. 7.

Arrendamiento en los mercados internacionales

Una técnica de ventas importante para aliviar los precios altos y las reducciones de capital para equipo indispensable es el sistema de arrendamiento. El concepto de arrendamiento para equipo se ha vuelto cada vez más importante como medio para venderlo en los mercados exteriores. De hecho, se estima que hay 50 mil millones de dólares (costo original) en equipo estadounidense y hecho en el extranjero que se encuentra bajo arrendamiento en Europa Occidental.

El sistema de arrendamiento que usan los exportadores industriales es parecido a los clásicos contratos que se utilizan en Estados Unidos. Los términos de éstos por lo general abarcan de uno a cinco años, con pagos mensuales o anuales; dentro de la cuota se encuentran incluidos el servicio, reparaciones y partes de repuesto. Así como los contratos para arrendamiento nacional y en el exterior son similares, también lo son las motivaciones básicas y las fallas. Por ejemplo:

1. El arrendamiento abre sus puertas a un gran segmento de compañías extranjeras financiadas por nómina a las que se puede vender bajo la opción de arrendamiento y que no podrían pagar en efectivo.
2. Puede aminorar los problemas de vender equipo nuevo y experimental debido a que hay menos riesgo involucrado para los usuarios.
3. Ayuda a garantizar un mejor mantenimiento y servicio para el equipo en el exterior.
4. El equipo arrendado y en uso ayuda a que otras compañías vendan en ese país.
5. El ingreso por arrendamiento tiende a ser más estable por un periodo, que las ventas directas.

Las desventajas o fallas toman un matiz internacional. Además de los inconvenientes inherentes al arrendamiento, las relaciones internacionales comprenden algunos otros problemas. En un país con problemas de inflación los contratos de arrendamiento que incluyen mantenimiento y partes de repuesto (como la mayoría) pueden llevar a fuertes pérdidas hacia el final del periodo contratado. Además, los países en donde el arrendamiento es más atractivo son aquellos donde la inflación ascendente tiende a presentarse con más frecuencia. Los problemas adicionales sobre la devaluación de la moneda, expropiación u otros riesgos políticos, tienen efecto durante más tiempo que si la venta del mismo equipo se realiza en un solo pago. Teniendo en cuenta estos peligros, existe mayor riesgo en el arrendamiento que en una venta directa; sin embargo hay una tendencia internacional bien establecida y cada vez mayor hacia el uso de este método de venta.

Comercio de compensación como herramienta de fijación de precios

El *comercio de compensación* es una herramienta para la fijación de precios que todas las empresas internacionales deben estar listas para utilizar, y la disponibilidad para aceptarlo dará a la compañía una ventaja competitiva. Los retos de este recurso se deben analizar desde la misma perspectiva que todas las demás variaciones en el comercio internacional. Los profesionales del marketing deben saber cuáles mercados requerirán la utilización del comercio de compensación así como estar al tanto de las costumbres sociales y los requerimientos legales. La evaluación de este factor, junto con todos los demás que atañen al mercado, mejorará la posición competitiva de una empresa.²⁹

Ben and Jerry's Homemade Ice Cream Inc., el reconocido vendedor estadounidense de helado, fabrica y vende este producto en Rusia. Con los rublos que ganan, compran nueces rusas, miel y *matryoshky* (muñecas rusas) para venderlos en Estados Unidos. Éste es el único medio para obtener utilidades de Rusia porque hay escasez de monedas fuertes en este país, lo que hace difícil la conversión de rublos a dólares. Las Filipinas intercambian aceite de coco y fertilizantes por arroz con sus vecinos asiáticos.³⁰ En ninguna transacción, el efectivo cambia de manos; son tratos de intercambio, un tipo de comercio de compensación. A pesar de que el efectivo puede ser el medio preferido de pago, los comercios de compensación son una

²⁹ La mayor parte del comercio de compensación se realiza en países con reducidas cantidades de divisas, razón que generalmente se atribuye de dicho uso. Sin embargo, un estudio interesante plantea la duda sobre esta tesis y en su lugar sugiere que el comercio de compensación podría ser una forma razonable para que los países minimizaran sus costos de transacción. Para tener acceso a un reporte minucioso sobre esta investigación véase el artículo de Jean François Hennart y Erin Anderson, "Countertrade and the Minimization of Transaction Costs: An Empirical Examination", *The Journal of Law, Economics & Organization* 9, núm. 2, 1993, p. 29.

³⁰ "RP Mulls Countertrade Scheme on Rice Imports", *Manila Times*, 27 de enero de 1998.

parte importante del comercio en Europa del Este, los Nuevos Estados Independientes,³¹ China y, hasta cierto grado, algunas naciones latinoamericanas y africanas. Hoy en día una compañía internacional debe incluir un juego de herramientas de fijación de precios en el mercado algo referente al comercio de compensación.

Tipos de comercio de compensación

El comercio de compensación incluye cuatro transacciones distintas: el trueque, acuerdos de compensación, contracompra y *buy-back*.

El *trueque* es el intercambio directo de artículos entre dos partes, a manera de transacción.³² Hasta la fecha uno de los tratos más grandes de este tipo implicaba el acuerdo de Occidental Petroleum Corporation para embarcar ácido superfosfórico hacia la otrora Unión Soviética a cambio de amoníaco, urea y potasio bajo un contrato de dos años por 20 mil millones de dólares. No hubo dinero que cambiara de manos, ni terceras partes involucradas. Obviamente, en una transacción de compensación el vendedor debe disponer de los artículos a un precio neto equivalente al precio de venta esperado en una transacción regular al contado. Además, durante la etapa de negociación de un trueque el vendedor debe conocer el mercado y precio de los productos ofrecidos. En el ejemplo de Occidental Petroleum se establecieron el precio y mercado de amoníaco, urea y potasio para que Occidental pudiera utilizar los productos en sus operaciones. Pero los artículos intercambiados pueden variar desde jamón hasta pellets de hierro, agua mineral, muebles o aceite de oliva –resulta difícil de alguna manera fijar el precio a todos estos artículos y comercializarlos cuando se debe buscar a los clientes potenciales–.

Debido al rango casi ilimitado de bienes y grados de calidad posibles y a una falta de experiencia o información necesaria, los vendedores dependen de casas de compensación para proporcionar información y encontrar compradores potenciales para los productos que reciben. Estas casas son de ayuda, particularmente para el pequeño exportador. Como ejemplo de esto, supóngase que una compañía rusa ordena 10 máquinas para cortar carne a una firma occidental, a la que paga con un embarque de cuernos de reno, un producto de lujo en Asia. El fabricante de maquinaria puede entonces, con la ayuda de una casa de compensación, vender los cuernos a una empresa en Corea del Sur, que los utiliza para hacer pociones de fertilidad y otras medicinas asiáticas tradicionales.³³

Los *acuerdos de compensación* involucran el pago en especie y en efectivo. Un vendedor entrega tornos a un comprador en Venezuela y recibe 70% del pago en moneda convertible y 30% en pieles curtidas y lana. En un acuerdo reciente General Motors Corporation vendió 12 millones de dólares en locomotoras y motores diesel a Yugoslavia, y obtuvo a cambio efectivo además de 4 millones de dólares en herramientas yugoslavas para cortar. McDonnell Douglas hizo un acuerdo de compensación con Tailandia para vender ocho aeronaves F/A-18. Tailandia aceptó pagar 578 millones del costo total en efectivo, y McDonnell Douglas aceptó 93 millones de dólares en un paquete combinado de productos que incluían goma tailandesa, cerámica, muebles, pollo congelado y fruta enlatada.³⁴ En un intento por reducir su déficit actual, el gobierno de este país requirió que de 20 a 50% del valor sobre los grandes contratos, se pagara en materias primas y procesadas para la agricultura.

Una ventaja de un acuerdo de compensación sobre el de compensación, es el convenio inmediato para pagar en efectivo una parte de la cuenta; el recordatorio de pago se genera después de que se han vendido exitosamente los artículos recibidos. Si la compañía puede dar uso a esos productos el proceso es relativamente simple. Por otra parte, si el vendedor tiene que depender de una tercera parte para encontrar un comprador, el costo que esto involucra debe estar incluido por anticipado en la negociación original de compensación si es que las ganancias netas del vendedor han de ser equivalentes al precio en el mercado.

La *compra de compensación u offset trade* es probablemente el tipo más utilizado dentro del comercio de compensación. En ésta, el vendedor acuerda vender un producto a un precio establecido y recibe el pago en efectivo. Sin embargo, se negocian dos contratos. El primero depende del segundo, un acuerdo hecho por el vendedor original para comprar artículos al comprador por el monto total en dinero que se involucró en el primer contrato o por un porcentaje establecido de dicha cantidad. Este arreglo le proporciona al vendedor más flexibilidad que el acuerdo de compensación debido a que por lo general existe un periodo (6 a 12 meses o más) para finiquitar el segundo contrato. Durante el lapso en que se buscan mercados para los artículos del segundo contrato, el vendedor recibe el pago total de la venta original. Adicionalmente, los

³¹ "Use of Barter on the Increase in Ukraine", BBC *Worldwide Monitoring*, 12 de enero de 1998.

³² Christopher Bobinski, "Poland in Barter Agreement", *Financial Times*, 20 de enero de 1998, p. 8.

³³ Janet Aschkenasy, "Give and Take", *International Business*, septiembre de 1996, p. 10.

³⁴ Ted Bardacke y Bernard Gray, "World Trade: Thais in Swap Deal for Fighter Aircraft", *Financial Times*, 31 de mayo de 1996, p. 6.

productos a la venta en el segundo contrato por lo general son de mayor variedad que los ofrecidos en un acuerdo de compensación. Incluso hay más flexibilidad cuando el segundo contrato no es específico; esto significa que se necesita clarificar los registros de ventas y compras sólo a ciertos intervalos. El vendedor está obligado a generar suficientes compras para mantener balanceados los registros o aclararlos entre las compras y ventas.

Los comercios de compensación (offset trade) como se les llama algunas veces son cada vez más comunes entre los países económicamente débiles. Han surgido muchas variaciones de la contracompra con el propósito de hacerla más económica para la compañía que vende. Por ejemplo, la Lockheed Corporation incluso formula créditos de contracompra antes de que se lleve a cabo un acuerdo de este tipo. Sabiendo de antemano que se tendrá que aceptar algún tipo de comercio de compensación para vender aeronaves a Corea (por ejemplo), Lockheed buscará activamente la oportunidad de participar en la venta de computadoras Hyundai aunque no exista garantía alguna de que Corea compre el avión de Lockheed. Esta compañía ha estado involucrada en compensaciones durante más de 20 años. Durante ese periodo las negociaciones de este género sumaron más de 1300 millones de dólares e incluían desde puré de tomate hasta alfombras, textiles y partes automotrices.

De la misma manera McDonnell Douglas se involucra en todo tipo de compensación. Una venta de 100 millones en DC-9 para Yugoslavia requirió que la compañía vendiera o comprara 25 millones en artículos de este país. Parte de su compromiso con Yugoslavia se definió al comprar equipo yugoslavo para su propio uso, al mismo tiempo que vendía productos como jamones, hierro fundido, amortiguadores de goma y torres de transmisión a otros. McDonnell Douglas ponía anuncios para que las tiendas departamentales compraran artículos de vidrio y piel, y así cubrir su acuerdo de contracompra. Dos veces al año los funcionarios de la compañía reclaman los créditos por las ventas y clarifican los registros en cuanto a los acuerdos de contracompra que haya realizado la empresa.

El *acuerdo de recompra* del producto es la última de cuatro transacciones por compensación. Este tipo de negociación se realiza cuando la venta involucra artículos o servicios que a su vez producen otros productos y servicios; es decir, herramientas, equipo o tecnología de producción. El acuerdo de recompra implica por lo general una de estas dos situaciones: 1) el vendedor acepta como pago parcial una determinada porción de los productos o 2) el vendedor recibe todo el pago al principio, pero se compromete a comprar una porción de la producción. Un fabricante estadounidense de equipo para el campo le vendió a Polonia una planta de tractores y ésta le pagó una parte en moneda fuerte y el resto en tractores construidos dentro de ese país. En otro ejemplo, General Motors construyó una planta manufacturera en Brasil y se le pagó bajo términos normales, pero se comprometió a comprar la producción cuando las nuevas instalaciones estuvieran en funcionamiento. Levi Strauss aceptó pantalones de mezclilla húngaros, que se venden en todo el mundo, a cambio de instalar una fábrica de pantalones cerca de Budapest.

Una desventaja importante de los acuerdos de recompra ocurre cuando el vendedor se da cuenta de que los productos que compró se encuentran en competencia con sus propios artículos. Por otra parte, algunos afirman que un acuerdo de este tipo les proporciona un recurso adicional en áreas del mundo donde existe demanda, pero no tienen suministro disponible.

Empresas estadounidenses renuentes al comercio de compensación

Las transacciones de compensación van a la alza dentro del comercio mundial; algunos estimados sobre estas negociaciones ascienden a 30%, a pesar de que las evaluaciones más conservadoras colocan el porcentaje más cerca de 20%. Sin tomar esto en cuenta, una cantidad significativa de todo el comercio internacional involucra actualmente algún tipo de comercio de compensación, y se ha predicho que este porcentaje aumentará sustancialmente en un futuro cercano. Mucho de ese incremento se presentará en el comercio con países del Tercer Mundo; de hecho, algunos requieren compensaciones de algún tipo con todo el comercio exterior.³⁵ Los acuerdos de este tipo tienen que ver en aproximadamente 50% o más de todo el comercio internacional con las naciones del Tercer Mundo y de Europa del Este.

Las compañías japonesas y de Europa Occidental poseen mucha historia de comercio de compensación. Esta parte de Europa ha hecho acuerdos comerciales con Europa del Este y Japón por medio de sus *soga shosha* (compañías comercializadoras) en todo el mundo. Las empresas estadounidenses se habían tardado en aceptar estas negociaciones hasta hace poco tiempo. La actitud había sido la de preferir perder una venta en vez de involucrarse en una situación desconocida. Sin embargo, debido a que la demanda del comercio de compensación ha aumentado en aquellas partes del mundo que ofrecen el mayor

³⁵ "South Korea to Promote Barter Trade with Indonesia, Thailand", Asia Pulse, .22 de enero de 1998.

potencial, los negocios estadounidenses concluyeron que tienen muy pocas opciones aparte de involucrarse en estas transacciones para poder ser competitivas en los mercados mundiales. Según muestra la ilustración 18-3, el comercio de compensación continuará siendo importante en el futuro.

Al mismo tiempo que algunas compañías estadounidenses evitan las negociaciones mediante el trueque o compensación, otras se involucran con mucho éxito. Pepsi Cola Company fue una de las pioneras en utilizar el comercio de compensación con Rusia y los países de Europa del Este. La expansión de Pepsi Cola en esa región ha tenido lugar gracias a su disponibilidad para aceptar vodka (de marca Stolichnaya) por parte de Rusia, y vinos embotellados (marca Permiat) de Rumania, para financiar las plantas embotelladoras de Pepsi en esos países. De todas las indicaciones, ésta ha resultado una negociación muy redituable para Rusia, Rumania y Pepsi Cola. Esta firma continúa utilizando el comercio de compensación para expandir sus plantas embotelladoras. Como parte de un acuerdo reciente entre Pepsi y Ucrania, la empresa se comprometió a comercializar por un periodo de ocho años 1000 millones dólares en barcos comerciales hechos en ese país. Algunas de las ganancias que sudan de esto se reinvertirán en la construcción de barcos, y una parte de las ganancias se utilizará en la compra de equipo para la fabricación de refrescos y en la construcción de cinco plantas embotelladoras en Ucrania. Pepsi domina el mercado de la cola en Rusia y en todas las anteriores repúblicas de la URSS, en parte debido a su acuerdo exclusivo con Rusia, que dejó a Coca Cola fuera del mercado para este producto durante más de 12 años. Desde que llegó a Rusia en 1985, Coca Cola ha tenido que jugar a la caza.

ILUSTRACIÓN 18-3 Obligaciones de compensaciones

Cómo conservar fuerte una moneda. Los países con divisas no convertibles consideran que el comercio de compensación es una manera para garantizar que los gastos en monedas fuertes (para las importaciones) se balanceen con el dinero generado por la obligación del otro país a comprar bienes nacionales.

Cómo mejorar el equilibrio comercial. Las naciones cuyas exportaciones hacia Occidente no están a la par de las importaciones dependen del comercio de trueque como medio para equilibrar los saldos en los libros mayores de comercio bilateral.

Cómo obtener acceso a mercados nuevos. Conforme un país en desarrollo, incrementa la fabricación de productos para exportación, aumenta su carencia de un canal sofisticado de marketing que le permita venderlos en Occidente a cambio de monedas fuertes. Al momento de requerir del comercio de compensación las organizaciones internacionales se valen de las empresas de marketing y la experiencia que tienen las compañías occidentales para comercializar productos en su nombre.

Cómo mantener los precios de los bienes para exportación. El comercio de compensación se puede utilizar como medio para disponer de los bienes a precios que el mercado no podría solventar en efectivo. No obstante que el vendedor occidental absorbe el costo adicional incrementando el precio original de venta, y logra mantener el precio nominal de los bienes intercambiados, con ello no necesita ceder en cuanto al valor que tendrían los bienes dentro del mercado mundial de la oferta y la demanda. En contraparte, si el precio de una mercancía es artificialmente alto en todo el mundo, como el del petróleo crudo, un país puede intercambiarlo por bienes occidentales (p.e., armas) de tal manera que el “precio” real para el asociado occidental esté por debajo del precio general.

Fuente: Leo G. B. Welt, “Countertrade? Better Than No Trade”, *Export Today*, primavera de 1985, p. 54.

Problemas del comercio de compensación

El difícil problema de confrontar a un vendedor en una negociación de compensación determina el valor y la demanda potencial de los artículos que se ofrecen. Por lo general hay muy poco tiempo para llevar a cabo un análisis de mercado; de hecho, no se acostumbra terminar la negociación de ventas antes de que se haga un requerimiento de compensación dentro de la transacción.

A pesar de que es difícil tratar con tales problemas, se pueden minimizar con la preparación adecuada. En la mayoría de los casos donde han ocurrido pérdidas dentro del comercio de compensación, al vendedor le ha faltado preparación para negociar en otros términos que no sea dinero. Se debería hacer alguna investigación preliminar antes de enfrentarse a una propuesta de compensación. Se puede identificar fácilmente a los países con historia en este tipo de negociaciones, y se puede averiguar cuáles son los productos que tienden a ofrecer. Para una compañía que comercia con naciones en desarrollo, estos hechos y algo de antecedentes sobre cómo llevar a cabo el comercio de trueque, deberían ser parte de todo paquete de

herramientas para fijar precios. Una vez que se han adquirido los artículos se puede consignar a instituciones que ayudan a vender productos intercambiados.

Las casas de compensación se especializan en el comercio de bienes adquiridos por medio de acuerdos de esta naturaleza, además son la principal fuente de ayuda para empresas descontroladas por la incertidumbre de una compensación. No obstante que estas casas (muchas de las cuales se encuentran en Europa) pueden hallar un mercado para los artículos en cuestión, se necesita tiempo, lo que provoca un esfuerzo financiero para una empresa porque su capital se encuentra detenido durante más tiempo que en las transacciones normales. Por lo general resuelve el problema la obtención de un préstamo para ayudarse hasta la conclusión de la venta.

En Estados Unidos se están desarrollando compañías para ayudar con los productos intercambiados y su financiamiento. Citibank creó un departamento de comercio de compensación para permitirle al banco funcionar como consultor, así como para proporcionar financiamiento en estas operaciones. Universal Trading Exchange, una compañía neoyorquina, funciona como cámara de compensación para los bienes en cuestión. Los miembros pueden comercializar productos de valores no equivalentes con otros miembros, o tienen la opción de abrir cuentas en efectivo. Se estima que en la actualidad existen aproximadamente 500 casas de compensación en Estados Unidos.

Estas casas juegan un papel fundamental en el comercio de compensación, pero algunas compañías que manejan grandes volúmenes de artículos han organizado sus propios grupos de comercio para proporcionar la ayuda necesaria que permita el manejo eficaz de estas transacciones. Uno de tales grupos, quizás el precursor de todos los que puedan existir, es Motors Trading Company, una subsidiaria que pertenece completamente a General Motors Company. Se creó con el propósito de desarrollar mercados para los productos de GM en países donde los acuerdos en efectivo o las inversiones de capital no son prácticas. Esta empresa tiene acuerdos de compensación con 20 países que representan más de 50% de todos los negocios que hace con las antiguas naciones del bloque del Este. General Electric Co., McDonnell Douglas y muchas otras corporaciones importantes en Estados Unidos también tienen sus propios departamentos que les ayudan a disponer de los productos intercambiados. En muchas situaciones estas compañías pudieron realizar compensaciones cuando la competencia era menos flexible.

Existen muchos ejemplos de empresas que perdieron ventas ante competidores dispuestos a realizar acuerdos de esta índole. Un fabricante estadounidense de equipo para la industria petrolera reclama que hizo la propuesta más barata en dólares, como respuesta a una licitación egipcia, pero perdió la venta ante un participante que ofreció un acuerdo de contracompra. Dicho sea de paso, la compañía que tuvo éxito era japonesa y contaba con una empresa comercializadora de buen tamaño para disponer de los productos egipcios recibidos a cambio en el acuerdo. En la solicitud de licitación para una compra significativa de armamento, el gobierno de Sudáfrica señaló que “el gobierno sería parcial ante las empresas concursantes que pudieran ofrecer una mezcla de financiamiento favorable, la opción para realizar comercio de compensación y oportunidades para la creación de empleos”³⁶ Las firmas que no estaban preparadas o dispuestas a aceptar la compensación como parte del pago corrían el riesgo de perder la venta ante competidores que sí pudieran enfrentar el aspecto financiero y la creación de empleos, así como aceptar opciones de compensación.

Estrategia proactiva del comercio de compensación

Actualmente la mayoría de las compañías cuenta con una estrategia reactiva, es decir, utilizan la compensación cuando consideran que es la única manera para realizar una venta. Incluso cuando estas empresas incluyen la compensación como una característica permanente de sus operaciones, lo utilizan para responder ante una demanda de ventas más que como una herramienta agresiva del marketing para la expansión. Sin embargo, algunas autoridades plantean que esas compañías deberían tener una estrategia definida para la compensación como parte de su estrategia de marketing, en vez de encontrarse faltos de preparación cada que se enfrentan a una proposición de este tipo.³⁷

Una estrategia proactiva de comercio de compensación es la más eficaz para las empresas globales que comercializan en países con escasez de divisas. Los planes de desarrollo económico en las naciones de Europa del Este, la Comunidad de Estados Independientes (CEI) y gran parte de América Latina harán mucho énfasis en la creación del suficiente capital para financiar su crecimiento. Además, cuando llegan a

³⁶ “South Africa Government Narrows Arms Search to 6 Countries”, *Dow Jones International News*, 7 de enero de 1998.

³⁷ Para conocer un excelente estudio sobre el comercio de trueque véase el artículo de Aspy P Palia y Peter W Liesch, “Survey of Countertrade Practices in Australia”, *Industrial Marketing Management*, vol. 26, 1997, p. 30 1.

encontrar crisis como en América Latina en 1996 y Asia en 1998, el comercio de compensación se vuelve especialmente importante al hacer la función de un tipo de cambio.³⁸ Para ser competitivas, las empresas deben estar dispuestas a incluir algunos artículos intercambiados dentro de su planeación de mercado. Las compañías con una estrategia proactiva se comprometen a utilizar el comercio de compensación agresivamente como herramienta de marketing y para la fijación de precios. Consideran que esta actividad es una oportunidad para expandir los mercados, más que una reacción inconveniente hacia la demanda de mercado.

Para que las transacciones de compensación sean exitosas se requiere que el profesional de marketing establezca con precisión el valor para el mercado de los productos que se ofrecen y disponga de los bienes así obtenidos una vez que se hayan recibido. Se consideró que muchas negociaciones de este tipo tuvieron resultados deficientes debido a que no se resolvió adecuadamente uno o ambos factores de los anteriormente mencionados.³⁹

En pocas palabras, las compensaciones que no tienen éxito por lo general son la consecuencia de una planeación y preparación inapropiadas. Un profesional con mucha experiencia en este ramo sugiere que se respondan las siguientes preguntas antes de involucrarse en un acuerdo de este tipo: 1) ¿existe un mercado listo para los bienes intercambiados?, 2) ¿la calidad de los productos que se ofrece es constante y aceptable?, 3) ¿se requiere de un experto para llevar a cabo las negociaciones?, 4) ¿el precio contratado es suficiente para cubrir el costo de la compensación y obtener el ingreso deseado?

Los países escasos de capital que intentan industrializarse representan gran parte de la demanda futura de artículos. Las compañías que no estén preparadas con una estrategia proactiva del comercio de compensación para buscar este tipo de negocios, perderán oportunidades importantes para comercializar.⁴⁰

Estrategia de fijación de precios intracompañía

Conforme las compañías incrementan la cantidad de subsidiarias, aventuras conjuntas, sistemas de distribución propiedad de la empresa y otros acuerdos de marketing en todo el mundo, el precio que se cobra a los diversos afiliados se vuelve una pregunta relevante. Los precios que se transfieren de las operaciones o unidades de ventas de la compañía en un país a sus unidades en alguna otra parte –denominados fijación de precios intracompañía o fijación de precios por transferencia– se deberán ajustar para mejorar la ganancia final de la compañía. Los beneficios son:

1. Disminución de los impuestos al embarcar los artículos hacia países con aranceles altos a precios mínimos de transferencia, de tal manera que el impuesto base y el adicional sean bajos.
2. Reducción de impuestos al ingresar en países donde éstos son altos mediante la sobrevaluación de los productos transferidos a las unidades en tales naciones, con esto se eliminan las utilidades y se cambian a países con impuestos bajos. Este cambio también puede utilizarse para “maquillar” los estados financieros incrementando las utilidades reportadas en países donde se han pedido préstamos y otro tipo de financiamientos.
3. Facilitar la repatriación de los dividendos cuando ésta se ve reducida por la política gubernamental. El ingreso invisible se deberá manifestar en forma de precios altos sobre los productos o componentes embarcados para unidades en ese país.

Las autoridades gubernamentales no han tomado en cuenta las posibilidades de manipulación financiera y los impuestos que se presentan en la fijación de precios por transferencia. Esta actividad se puede utilizar para esconder utilidades de las subsidiarias y escapar de los impuestos en los mercados extranjeros. La fijación de precios intracompañía se administra de tal manera que las utilidades se obtienen en el país con la menor tarifa de impuestos. Por ejemplo, un fabricante extranjero hace una videocasetera por 50 dólares y la vende a una subsidiaria estadounidense en 150, ésta la vende a un minorista por 200 pero gasta 50 en publicidad y embarque, por lo que parece no tener utilidades, por ende no paga impuestos en

³⁸ Por ejemplo puede ver la emisión de Sopon Onkgara, “Political View: New Year Greetings Baht with a Sledgehammer”, *Nation*, 6 de enero de 1998, y “Trade Finance: Indonesia's IPTN Looks to Countertrade”, *Project & Trade Finance*, enero de 1998, p. 57.

³⁹ Aviv Shoham y Dorothy A. Paun, “A Study of International Modes of Entry and Orientation Strategies Used in Countertrade Transactions”, *Journal of Global Marketing*, vol. 11(3), 1998, p. 5.

⁴⁰ Para conocer un comentario excelente sobre los procesos dentro del comercio de trueque en compañías exitosas véase el artículo de Dorothy A. Paun, “An International Profile of Countertrading Firms”, *Industrial Marketing Management*, vol. 26, 1996, p. 41.

Estados Unidos. Mientras tanto, la compañía matriz obtiene un margen neto de 100 sobre cada unidad y paga una tarifa inferior de impuestos en el país de origen. Si ésta resulta más baja en el país donde reside la subsidiaria la utilidad se tomará en cuenta en el otro país y no en el de origen.

Cuando los regímenes arancelarios y de impuestos son altos existe un fuerte incentivo para vencer los riesgos fiscales al ajustar el valor de transacción sobre los productos y servicios entre subsidiarias. La fijación de precios a un nivel bajo reduce la exposición a los impuestos por importación; declarar un valor superior eleva los costos deducibles y por tanto aligera la carga del corporativo respecto a los impuestos. La clave es descubrir el balance correcto que maximice los ahorros en todos los aspectos.⁴¹

Los objetivos generales del sistema para la fijación de precios intracompañía, incluyen: 1) maximizar las utilidades de toda la corporación; 2) facilitar el control de la compañía matriz, y 3) mostrar la administración en todos los niveles, tanto en las divisiones de producción como en las internacionales, como una base apropiada para mantener, desarrollar y recibir crédito en su propio beneficio. Los precios por transferencia que son demasiado bajos resultan insatisfactorios para las divisiones de producción porque sus resultados generales parecen escasos; los que son demasiado altos hacen que las operaciones internacionales se vean mal y reduzcan la eficacia de los administradores extranjeros.

Un sistema para la fijación de precios intracompañía debería emplear técnicas contables de sondeo y protegerse de las autoridades en impuestos de los países involucrados. Todos estos factores se oponen a un solo precio uniforme, o incluso a un sistema uniforme para la fijación de precios en todas las operaciones internacionales.

Existen cuatro disposiciones para la fijación de precios en la transferencia intracompañía:

1. Vender al costo de manufactura local más un sobreprecio estándar.
2. Vender al costo del productor más eficaz en la compañía, más un sobreprecio estándar.
3. Vender a precios negociables.
4. Vender equitativamente utilizando los mismos precios para clientes independientes.

De las cuatro, la última es más aceptable para las autoridades en impuestos además de que las divisiones extranjeras tienden a estar de acuerdo en mayor medida con ella; pero la disposición adecuada para las transferencias intracompañía depende de la naturaleza de las subsidiarias y de las condiciones del mercado.

A pesar de que las actividades aquí descritas no son necesariamente inadecuadas, el país de origen y el anfitrión están analizando más de cerca la pérdida de ingresos potenciales por impuestos a causa de compañías extranjeras que hacen negocios en sus países, así como de firmas nacionales que reportan bajas en sus ingresos en el extranjero.⁴² El gobierno de Estados Unidos está poniendo atención especial a la fijación de precios por transferencia por medio de auditorías de impuestos. Esto ha conducido a lo que algunos describen como una “guerra de impuestos” entre Estados Unidos y Japón acerca de la fijación de precios por transferencia entre sus compañías multinacionales (cada país les hace cargos por evasión de impuestos a causa de estas actividades). Por ejemplo, Estados Unidos reclamó que Nissan U.S. había inflado los precios que pagó a su compañía matriz por unidades terminadas de importación para bajar los impuestos en dicho país. Como consecuencia se impuso una sanción multimillonaria en contra de Nissan. Japón se vengó al imponer a Coca Cola un impuesto por 145 millones de dólares.

Los gobiernos también buscan obtener ingresos de los impuestos para sus propias multinacionales. Anteriormente a la decisión de PepsiCo para separar la división de restaurantes como otra compañía, el IRS cobró a la compañía una cuenta por 800 millones a raíz de que una auditoría en sus operaciones internacionales con Taco Bell, Pizza Hut y Kentucky Fried Chicken, indicó la incompleta declaración de utilidades en estos negocios. Las sanciones pueden ser hasta de 40% sobre el monto no declarado. La única manera segura para evitar tales multas es adoptar un *Acuerdo anticipado de precios (Advanced pricing agreement; APA)* con el IRS. Un APA es un acuerdo entre el IRS y el contribuyente sobre los métodos para la fijación de precios por transferencia que se aplicarán a todas o algunas de sus transacciones con afiliados. Por lo general tales acuerdos son válidos hasta por cinco años y ofrecen mayor protección contra las sanciones que otros métodos. De otro modo, una vez que el IRS determina que se ha declarado menos, las pruebas contra esto se quedan en la compañía.

⁴¹ “Not at Any Price”, *Business Eastern Europe*, 25 de agosto de 1997.

⁴² Suk H. Kim, Eugene Swinnerton y Gregory Ulferts, “1994 Final Transfer Pricing Regulations of the United States”, *Multinational Business Review*, abril de 1997, p. 17.

Cotizaciones de precios

Al establecer el precio de los artículos para una venta internacional, un contrato puede incluir elementos específicos que afecten el precio, tales como el crédito, términos de venta y transportación. Las partes de la transacción deben estar seguras de que el precio establecido determina adecuadamente la responsabilidad sobre los productos durante la transportación, y define quién paga esos cargos y desde qué punto. Los precios también deben especificar la moneda que se ha de utilizar, los términos de crédito y el tipo de documentación que se requiere. Finalmente, el contrato y los precios deben definir la cantidad y calidad. Se puede necesitar la definición de cantidad porque los distintos países usan diferentes unidades de medida. Por ejemplo, al especificar una tonelada el contrato deberá identificarla como una tonelada métrica o británica, y como una tonelada corta o larga. También se puede malentender las especificaciones de calidad si no se describen completamente. Además, debe existir un acuerdo total sobre los estándares de calidad a usarse en la evaluación del producto. Por ejemplo, los clientes estadounidenses pueden entender claramente el término “calidad comercial acostumbrada”, pero en otro país se podría dar una interpretación completamente diferente al mismo. El comerciante internacional debe revisar todos los términos del contrato; el no hacerlo podría tener como consecuencia la modificación de los precios aunque no se hubiera pretendido así.

Fijación administrada de precios

Esta actividad tiene que ver con los intentos para establecer precios en todo un mercado. Se pueden determinar mediante la cooperación de los competidores, por medio de los gobiernos nacionales, estatales o locales, o mediante un acuerdo internacional. La legalidad de los diferentes acuerdos sobre la fijación administrada de precios cambia de país a país y de época en época. Por ejemplo, un país podría condenar la fijación de precios en los mercados extranjeros, pero condenarla dentro del mercado nacional.

En general, la meta final de todas las actividades comprendidas en este tema es reducir el impacto de la fijación de precios o eliminarlo. No es bien visto que las mismas empresas fijen los precios (por lo menos en el mercado nacional), pero cuando los gobiernos intervienen en esto, afirman que lo hacen por el bienestar general y para disminuir los efectos de la competencia “destruktiva”.

El punto donde la competencia se vuelve destructiva depende en buena medida del país en cuestión. Para los japoneses, la competencia excesiva puede ser cualquiera que en el mercado de origen altere el equilibrio comercial o dé origen a las rupturas de éste. Existen pocos países que apliquen estándares más rigurosos al calificar de excesiva la competencia, como Japón, pero ningún país favorece o permite la competencia totalmente libre. Los economistas, que son los campeones tradicionales de la competencia pura, reconocen que es muy rara la perfección en esta práctica y están de acuerdo en que se debería desarrollar alguna forma de competencia más funcional.

La diversidad del lenguaje en los precios administrados refleja la aceptación en las empresas, de los intentos por fijar precios; los acuerdos para la fijación de precios se conocen como acuerdos, arreglos, monopolios, conspiraciones, carteles, comunidades de ganancia, combinaciones para el beneficio, licencias, asociaciones comerciales, liderazgo de precios, fijación de precios acostumbrada, o acuerdos informales intracompañía. Los convenios en sí mismos varían desde el completamente informal –sin ningún acuerdo escrito o verbal– hasta los sumamente formales y estructurados. Cualquier tipo de arreglo para la fijación de precios se puede adaptar a los negocios internacionales, pero de todas las formas antes mencionadas los carteles son la que se asocia con más frecuencia al marketing internacional.

Grupos industriales (carteles)

Existe un *cartel* cuando varias compañías que producen artículos o servicios similares se unen para controlar los mercados de los productos y servicios que prestan. La asociación de carteles puede utilizar acuerdos formales para establecer precios, niveles de producción y ventas para las compañías participantes, asignar territorios del mercado e incluso redistribuir las utilidades. En algunos casos la misma organización de carteles se encarga de toda la venta, comercializa los artículos de todos los productores y distribuye las utilidades.

El papel económico de los carteles es sumamente discutible, pero sus defensores argumentan que éstos eliminan la competencia asfixiante y “racionalizan” los negocios, permiten mayor avance técnico y bajan los precios al consumidor. Sin embargo, según la mayoría de los expertos, es dudoso que los consumidores se beneficien de ellos con demasiada frecuencia.

Probablemente, la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) sea el cartel más conocido. Su poder para controlar el precio del hidrocarburo provino del porcentaje de producción petrolera que controlaba. A principios de los años setenta, cuando los miembros de la OPEP suministraban al mundo industrial con 67% de su producción, la OPEP podía cuadruplicar el precio de este producto. El incremento repentino de 10 o 12 dólares por barril hasta 50 o más, fue el factor fundamental para arrojar al mundo hacia una recesión considerable. Los países exportadores de petróleo que no pertenecían a la OPEP se beneficiaron de esta alza en los precios, mientras que los importadores sufrían pérdidas económicas. De entre los países del Tercer Mundo, aquellos que producían petróleo prosperaron, mientras que los importadores padecían económicamente a causa de los precios tan altos.

Un aspecto importante de los carteles es su capacidad para mantener el control durante periodos indefinidos. La avaricia por parte de algún miembro del cartel y otros problemas, por lo general debilitan el control del mismo. El control de la OPEP comenzó a deteriorarse conforme las naciones miembro comenzaron a violar las cuotas de producción, los usuarios a dar pasos eficaces para la conservación y conforme los países descubrieron nuevas fuentes para la producción de petróleo.⁴³

Un cartel menos conocido, pero que tiene impacto directo sobre el comercio internacional, es el cartel embarcador que existe entre las compañías de este género en todo el mundo. Cada dos semanas, aproximadamente 20 administradores de línea se reúnen para realizar su junta de costumbre y establecer porcentajes en decenas de miles de millones de dólares en carga. No se refieren a sí mismos como un cartel, pero operan bajo nombres tan inocentes como “Acuerdo de la Conferencia Transatlántica”. Sin importar el nombre, establecen tarifas de 70 por ciento sobre la carga embarcada entre Estados Unidos y Europa del Norte. Los carteles de embarques también afectan a los embarques entre los puertos estadounidenses y de América Latina, y a los que se realizan entre los puertos asiáticos y los de la misma potencia. No todas las líneas embarcadoras son miembros de carteles pero una gran cantidad lo es, por tanto tiene un impacto definido sobre esta actividad. A pesar de que son legales, el Congreso de Estados Unidos está analizando a los carteles y dentro de poco se aprobarán nuevos reglamentos.⁴⁴

La legalidad de los carteles no se encuentra definida con claridad en la actualidad. La cartelización nacional es ilegal en Estados Unidos, y la Comunidad Europea también cuenta con disposiciones para controlarlos.⁴⁵ No obstante, Estados Unidos sí permite que las empresas realicen acciones de este tipo en mercados extranjeros a pesar de que no sanciona a los carteles en estos mercados si los resultados tienen un impacto adverso sobre la economía estadounidense. La Archer Daniels Midland Company, el gigante estadounidense de negocios agrícolas, obtuvo una multa por 205 millones a causa de su papel dentro de la fijación de precios para conservadores como la lisina y el ácido cítrico. También estaban involucradas en el cartel algunas empresas alemanas, japonesas, suizas y coreanas,

El grupo acordó precios y luego asignó la porción del mercado mundial en donde cada compañía podía bajarse hasta la décima parte de un punto decimal. Al final del año se pedía que cualquier empresa que hubiera vendido más de su porción permitida al año siguiente comprara el exceso de un co-conspirador que no hubiera alcanzado su objetivo asignado.⁴⁶ Cada vez se ha vuelto más evidente que los gobiernos, al darse cuenta de que no pueden ignorar o destruir completamente a los carteles, han decidido establecer pautas generales y agencias reguladoras para vigilar las actividades de este tipo en los negocios dentro de su jurisdicción.⁴⁷

Fijación de precios con influencia del gobierno

Las compañías que hacen negocios en otros países encuentran diversos tipos de fijación de precios por parte del gobierno. Para controlarlos, los gobiernos deben establecer márgenes, fijar precios y límites, restringir los cambios, competir en el mercado, otorgar subsidios y actuar como comprador único o monopolio. El gobierno también puede influenciar los precios al permitir o incluso impulsar a que los negocios se coludan en la fijación de precios.

En Japón se ha fomentado por tradición una serie de esquemas para la fijación de precios influenciados por el gobierno. Sin embargo, en un espíritu de desregulación que se está moviendo

⁴³ Kathryn Graddy, “Cartels and Collusion”, *Financial Times*, enero de 1996, p. IX.

⁴⁴ Anna Wilde Mathews, “Making Waves: As U.S. Trade Grows, Shipping Cartels Get a Bit More Scrutiny”, *The Wall Street Journal*, 7 de octubre de 1997, p. A1.

⁴⁵ “Cart Europe’s Cartel Away”, *Business Week*, 2 de febrero de 1998, p. 60.

⁴⁶ Michael J. Sniffen, “More Than 20 Grand Juries Probe International Price Fixing Cartels”, *The Associated Press*, 16 de octubre de 1997.

⁴⁷ Thane Peterson y David Woodruff, “Death of the Cartels”, *Business Week*, 2 de febrero de 1998, p. 14.

rápidamente hacia Japón, el Ministerio de Salud y Bienestar de este país abolirá muy pronto los reglamentos sobre las horas laborales y la fijación de precios para negocios como peluquerías, salones de belleza y lavanderías. Bajo la práctica actual, 17 empresas relacionadas con la salud pueden establecer esos esquemas para la fijación de precios que se encuentran exentos de la Ley Japonesa Antimonopolios.⁴⁸

Al parecer los gobiernos de los países productores y consumidores juegan un papel cada vez más importante en la fijación de precios internacionales de algunos artículos básicos. Por ejemplo, existe un acuerdo internacional sobre el café, la cocoa y el azúcar. Las negociaciones entre los gobiernos nacionales han determinado desde hace mucho tiempo, por lo menos parcialmente, el precio mundial del trigo.

No obstante las presiones de las empresas, los gobiernos y de los acuerdos internacionales sobre los precios, la mayoría de las firmas todavía tiene mucha libertad para tomar decisiones sobre la fijación de precios en cuanto a gran parte de los productos y mercados.

Resumen

La fijación de precios es una de las áreas de decisión más complicadas para las empresas internacionales. En vez de tratar un grupo de competidores con un solo conjunto de condiciones en el mercado, una sola serie de factores sobre costo y una agrupación de reglamentos gubernamentales, las firmas internacionales deben tomar en cuenta todos esos factores no sólo para cada país en el que operan, sino para cada mercado comprendido en un país. El crecimiento constante de los mercados del Tercer Mundo, aunado a su falta de capital de inversión, ha incrementado la importancia de la compensación para la mayoría de las empresas, haciendo de él una herramienta importante que se habrá de incluir en la política de fijación de precios.

Es mucho más difícil controlar los precios a nivel del consumidor en el marketing internacional que en el nacional, pero la empresa internacional aún debe enfocar la fijación de precios con base en los objetivos y política establecidos conservando la flexibilidad suficiente para hacer movimientos tácticos en el precio. La fijación de precios en el mercado internacional requiere la combinación de un conocimiento profundo sobre los costos y regulaciones del mercado, estar al tanto de los posibles acuerdos por medio de compensación, una paciencia infinita para detallar y un sentido agudo sobre las estrategias comerciales.

Preguntas

1. Defina:

Dumping importaciones paralelas distribución exclusiva acuerdo de contracompra fijación administrada de precios impuesto compensatorio acuerdo de compensación subsidio cartel comercio de compensación fijación de precios por costo variable	fijación de precios por costo total precio alto escalada de precios compensación contracompra fijación de precios por transferencia acuerdo anticipado de precios (Advanced Pricing Agreement, APA)
--	--

2. Discuta las causas y soluciones a las importaciones paralelas y su efecto sobre el precio.
3. ¿Por qué es tan difícil controlar los precios al consumidor cuando se vende en el exterior?
4. Defina el concepto “escalada de precios” y explique por qué puede engañar a una empresa internacional.
5. ¿Cuáles son las causas de la escalada de precios? ¿Son diferentes en cuanto a las exportaciones y artículos producidos y vendidos en otro país?
6. ¿Por qué rara vez es factible que una compañía absorba el alto costo de la transportación internacional y reduzca el precio neto que recibe?
7. La escalada de precios es un problema de importancia para la compañía internacional que atañe a la fijación de precios. ¿Cómo se le puede contrarrestar? Discútalos.
8. El cambio de valores en la moneda tiene impacto sobre las estrategias de exportación. Discútalos.

⁴⁸ “Japan Health Min to End Barbers, Laundries Regulatory Cartels”, *Dow Jones News Service*, 11 de febrero de 1998.

9. “Sin importar los factores estratégicos involucrados y la orientación de la compañía hacia la fijación de precios en el mercado se deberá establecer cada precio teniendo en mente los aspectos del costo.” Discútalos.
10. “No es bien visto que las mismas empresas fijen los precios (por lo menos en el mercado nacional), pero cuando los gobiernos intervienen en esto afirman que lo hacen por el bienestar general y para disminuir los efectos de la competencia 'destruictiva'.” Discútalos.
11. ¿Los impuestos al valor agregado discriminan a los artículos importados?
12. Defina los aranceles específicos, ad valorem y compuestos.
13. Sugiera el enfoque que debería utilizar una empresa al ajustar los precios para regular las fluctuaciones del tipo de cambio.
14. Explique los efectos de la competencia indirecta y cómo se les puede enfrentar
15. ¿Por qué el dumping se ha vuelto tan importante en los últimos años?
16. Parece que los carteles se levantan, al estilo de Phoenix, después de que se les destruyó. ¿Por qué resultan tan atractivos para los negocios?
17. Projete una política sobre carteles para Estados Unidos.
18. Discuta las diversas maneras en que los gobiernos establecen los precios. ¿Por qué se involucran en esas actividades?
19. Discuta los posibles objetivos alternos al establecer precios para las ventas intracompañía.
20. ¿Por qué los gobiernos examinan tan cuidadosamente los acuerdos intracompañía sobre la fijación de precios?
21. ¿Por qué es tan difícil evaluar los costos en el marketing internacional?
22. Discuta por qué el comercio de compensación está en crecimiento.
23. Exponga los problemas principales a los que se enfrenta una compañía que está practicando el comercio de compensación.
24. Si un país con el que comercia tiene escasez de moneda fuerte, ¿cómo se debería preparar para negociar el precio?
25. De los cinco tipos de comercio de compensación que se plantearon en el texto, ¿cuál es el más provechoso para el vendedor? Explíquelo.
26. ¿Por qué “algo de conocimiento sobre el comercio de compensación debería ser parte del paquete de herramientas de una compañía internacional”? Discútalos.
27. Plantee las diversas razones por las que los compradores imponen a los vendedores requisitos para comerciar por medio de compensación.
28. Exponga la manera en que se pueden utilizar las FTZ para ayudar a reducir la escalada de precios.
29. ¿Por qué una política proactiva del comercio de compensación resulta benéfica para los negocios en algunos países?
30. Establezca las diferencias entre las políticas de comercio de compensación proactivas y reactivas.
31. Una zona de libre comercio es la ZFM en Montevideo. Visite el sitio Web <http://www.zfm.com> y plantee cómo se podría utilizar para ayudar a resolver el problema de la escalada de precios en relación con un producto que se está exportando desde Estados Unidos hacia una nación del Mercosur.
32. Seleccione “What is an FTZ” en la página Web de USCAN (<http://www.uscan.com/main/wtftz.htm>). ¿En qué difiere la descripción de esta FTZ del planteamiento descrito en el texto? Explique la manera en que un exportador de Estados Unidos podría usar esta FTZ para bajar sus costos de distribución.

CAPÍTULO 16

PUBLICIDAD Y ACTIVIDAD DE PROMOCIÓN GLOBALES

Perfil del capítulo

Perspectiva global: Campañas globales de publicidad: una muestra de enfoques
Publicidad global
Retos creativos
Planeación y análisis de los medios
Internet: una mezcla de medios alternativa
Promoción de ventas
Publicidad global y el proceso de comunicaciones
La agencia de publicidad
Control internacional de la publicidad

Objetivos de aprendizaje

Lo que usted aprenderá del capítulo 16

- Las características del mercado local que intervienen en la publicidad y promoción de los productos.
- El momento en que la publicidad global es más eficaz; cuándo se necesita una publicidad diferente.
- Los efectos en la publicidad de un solo mercado europeo.
- El efecto que tiene una cantidad limitada de medios, medios excesivos, recorte de papel, equipos y reglamentos del gobierno sobre los presupuestos de publicidad y promoción.
- Las fortalezas y debilidades de las promociones y ventas en el marketing global.
- El proceso de comunicación y los fracasos en la publicidad.

PERSPECTIVA GLOBAL

Campañas globales de publicidad: una muestra de enfoques

El comercial despliega a un hombre chino mayor hablando a su nieta acerca de los valores y tradiciones que desaparecieron en una generación anterior. La pequeña niña ahora adulta, quiere lo mejor para su hijo (en forma de pasta dental Crest de Procter & Gamble). La escena termina con un logotipo del corporativo, sabiendo que los asiáticos dan mayor valor que los americanos a una compañía responsable por la marca. Sólo una compañía especializada como P&G podría introducir una marca en un nuevo mercado y envolverla dentro de un aura de tradición.

La campaña de TV que daba a conocer Crest a millones de chinos, es el prototipo de cómo el rey de los bienes para consumo planea convertir muchos de sus productos norteamericanos en globales. Éste es el plan: tomar una marca ya conocida como Crest; enfocarse en su principal atributo (anticaries); y adaptar el comercial a la cultura en cuestión (en este caso, los chinos respetan mucho a la gente mayor y las tradiciones).

P&G, también designada como “modelo global” utiliza los comerciales más exitosos y rápidamente los vuelve a aplicar en otros mercados (con algún cambio). Por ejemplo, el modelo global de Pantene se originó en Taiwán. P&G tomó una marca pequeña (Pantene), le añadió una fórmula enriquecida con vitaminas e hizo énfasis en su campaña de anuncios globales que decía: “cabello tan sano que brilla”. Hoy en día, Pantene es el champú de mayor venta en el mundo. Los comerciales de Head & Shoulders que se ven hoy en día se originaron en México. Los comerciales con escenas rurales que se utilizaron en Gran Bretaña para el líquido lavatrastes Daz se usaron también en Japón para el lavatrastes Joy y en Estados Unidos para el detergente Gain.

Sin embargo, no siempre funciona esa estrategia. Un ejemplo de esto es el lanzamiento de Tide en China. Procter & Gamble intentó usar la tan exitosa idea de la campaña norteamericana que mostraba cartas de clientes reales dirigidas a la compañía y que escribían acerca de sus manchas más difíciles. Pero las amas

de casa chinas no tenían el hábito de escribir a la compañía, ni siquiera se preocupaban de las manchas de espagueti sobre las blusas de lino. Después de este aparente fracaso, P&G hizo visitas domiciliarias y se dio cuenta que lavar los trastes era un sufrimiento; las chinas usan lavaderos, lo que puede tomar todo el día.

P&G volvió a la etapa de diseño para crear comerciales completamente diferentes que sirvieran para el mercado chino. El nuevo anuncio de Tide inicia con un corto en blanco y negro de una mujer que trabaja arduamente en su lavadero, frotando una camisa que no se desmancha. Una amiga llega con una caja de Tide, la mujer que está lavando le pregunta si es cara. Ahora el anuncio es a colores y se describe como “aerobics para lavar” e incluye una canción con la frase “limpia muy bien y no cuesta mucho”. P&G terminó con un anuncio que no se parecía a ninguno de sus otros comerciales para detergente y atendió aspectos emocionales que sólo podrían obtenerse a partir del conocimiento del cliente.

Fuentes: Fara Warner, “Researchers Roam Mainland in Search of What Makes Chinese Tick”, *The Asian Wall Street Journal*, 24 de marzo de 1997, p. 1; Jeff Harrington, “P&G Mastering Art of ‘Globalization’ Taking Crest into China Typifies Flow Procter Will Give Global Sales a Local Feel”, *The Cincinnati Enquirer*, 13 de abril de 1997, p. 101, y “China: Consumers Seen Spending Less Freely”, *Emerging Markets Report*, 23 de marzo de 1997.

La publicidad, promoción de ventas, ventas personales y relaciones públicas son los elementos de la mezcla promocional que mutuamente se refuerzan teniendo como objetivo común la venta exitosa de un producto. Una vez que un producto se desarrolla para cubrir las necesidades del mercado objetivo y se distribuye adecuadamente, los consumidores a los que se dirige deben estar al tanto del valor y disponibilidad de éste. La publicidad y promoción son ingredientes básicos dentro de la mezcla de marketing de una compañía internacional.

De entre todos los elementos que conforman la mezcla de marketing, las decisiones que involucran a la publicidad son las que más se encuentran influenciadas por las diferencias culturales entre los mercados de distintas naciones. Los consumidores responden en términos de su cultura, estilo, sentimientos, sistemas de valores, actitudes, creencias y percepciones. Debido a que la función de la publicidad es interpretar o traducir las cualidades de los productos y servicios que satisfacen las necesidades y carencias en términos de los deseos y aspiraciones del cliente; las características emocionales de un anuncio, sus símbolos, enfoques de persuasión y otras cualidades, debe coincidir con los patrones culturales para ser eficaz.

Reconciliar la actividad internacional de publicidad y promoción con la singularidad de los mercados es el reto al que se enfrenta la empresa internacional o global. La estructura básica y los conceptos de la promoción internacional en esencia son los mismos en cualquier momento que se utilicen. Hay seis pasos involucrados: 1) estudiar el(los) mercado(s) objetivo(s); 2) determinar lo que ha de abarcar la estandarización mundial; 3) determinar la mezcla promocional (la combinación de publicidad, ventas personales, promociones de ventas y relaciones públicas) para cada mercado nacional o global; 4) desarrollar el (los) mensaje(s) más efectivo(s); 5) seleccionar los medios más eficaces, y 6) establecer los mecanismos de control necesarios que ayuden a la supervisión y logro de los objetivos mundiales del marketing.

En este capítulo se hace revisión de algunas tendencias globales que pueden influir en la publicidad internacional; en seguida se hace un planteamiento sobre la publicidad global en oposición a la que contiene modificaciones. Al finalizar este capítulo se presenta un estudio sobre los problemas y retos a los que se enfrentan los publicistas internacionales (incluyendo estrategias creativas fundamentales, planeación y selección de medios, promociones de ventas y el proceso de comunicaciones).

Publicidad global

La competencia tan intensa que existe por los mercados mundiales y la complejidad cada vez mayor de los clientes extranjeros ha conducido a la necesidad de estrategias de publicidad más elaboradas. Los costos elevados, problemas para coordinar programas de publicidad en diversos países y un deseo por tener una imagen homogénea de la compañía o del producto en el ámbito mundial, provocó que las compañías multinacionales buscaran control y eficacia mayores sin sacrificar la disponibilidad local. En la búsqueda de programas de promoción más eficaces que den resultados, se están examinando las políticas que cubren la centralización o descentralización de la autoridad, el uso de una sola o varias agencias extranjeras o nacionales, los procedimientos de apropiación y asignación, la copia, los medios y la investigación.

Una de las áreas más ampliamente discutidas acerca de la política se relaciona con el grado de publicidad especializada que se necesita en cada país.¹ Un punto de vista es el de personalizar la publicidad de acuerdo con cada país o región debido a la consideración de que cada uno presenta un problema en especial. Los ejecutivos que apoyan esta perspectiva argumentan que la única manera para lograr una publicidad apropiada e importante, es desarrollar campañas individuales para cada país. En el otro extremo se encuentran aquellos que plantean la estandarización de la publicidad en todos los mercados del mundo y la vigilancia general de todas las diferencias regionales.

El debate sobre los méritos de la estandarización comparados con la modificación de la publicidad internacional ha durado varias décadas. El interesante ensayo de Theodore Levitt, “La globalización de los mercados”,² llevó a muchas compañías a examinar sus estrategias internacionales y a adoptar una estrategia global de mercado. Levitt postulaba la existencia y desarrollo de un mercado global de consumidores con necesidades y deseos similares, y pensaba que los mercados internacionales operarían como si el mundo fuera un inmenso mercado, por encima de superfluas diferencias regionales y nacionales.

Sin discutir los méritos que han mostrado los argumentos de Levitt existe evidencia de que las compañías sobrevaloran las diferencias culturales y modifican los programas de publicidad y marketing en cada mercado nacional sin explorar las posibilidades de utilizar una mezcla de marketing mundial estandarizada. Después de décadas en las que se siguieron programas de marketing específicos para cada país, las compañías tenían tantas variaciones sobre los productos, marcas y programas de publicidad, como la cantidad de países con los que hacían negocios.

Un ejemplo de esto es la Compañía Gillette, que vende 800 productos en más de 200 países. Gillette tiene una imagen consistente alrededor de todo el mundo. Sus rasuradoras, navajas, artículos de tocador y cosméticos se conocen con muchos nombres. Las navajas que en Estados Unidos se llaman Trac II, se conocen ampliamente en todo el mundo como G-II, y las Atra se llaman Contour en Europa y Asia. Al acondicionador Silkience se le llama Soyance en Francia, Sientel en Italia y Silkience en Alemania. Es incierto el hecho de si se hubiera podido o no escoger una marca global para todos los productos Gillette. Sin embargo, la filosofía de globalización que tiene actualmente el corporativo utiliza la expresión “Gillette, lo mejor que un hombre puede tener” en todos los anuncios de artículos de tocador para hombres con la esperanza de mantener una cierta imagen común.

Existe una situación similar con Unilever N.V, que vende un líquido limpiador que se conoce como Vif en Suiza, Viss en Alemania, Jif en Gran Bretaña y Grecia, y Cif en Francia. Esta situación es el resultado de que el marketing de Unilever actúa independientemente en cada uno de estos países. En este punto, sería difícil que Gillette o Unilever estandarizaran sus marcas debido a que cada una de éstas ya se encuentran establecidas en su respectivo mercado. Incluso, con tal diversidad de marcas es fácil imaginar el problema de coordinación y control además de la desventaja potencial en la competencia contra una compañía que tenga un reconocimiento global de sus marcas.

Reebok, una compañía nueva en el marketing internacional, tiene una situación similar a la de Gillette y Unilever. Reebok se enfrenta al problema que representa transmitir mensajes confusos en sus mercados (en Reino Unido se conoce como zapato para correr, como un artículo de moda en Estados Unidos y generalmente se le considera un tenis de mujer para hacer aerobics y mantenerse en forma). En contraste, sus principales competidores Nike y Adidas están asociados con atletas reconocidos. El enfoque de Reebok la colocó en el sitio número dos dentro del mercado norteamericano, pero sigue los pasos de estas dos compañías por todo el mundo. Para remediar el problema, Reebok planea lanzar una campaña de publicidad con un costo de 100 millones de dólares y enfocarse en un punto de vista global. Un nuevo centro para el desarrollo de productos de manera global, forma parte de la reestructuración y tiene como propósito desarrollar diseños que puedan cruzar las fronteras desde América hasta Europa y Asia. El plan de la compañía es que los consumidores vean los mismos diseños de Reebok en todo el mundo casi al mismo tiempo.³

La comparación entre Reebok, Gillette y Unilever resalta la situación en la que se pueden encontrar las compañías. En el caso de Gillette y Unilever, las diferentes marcas y mensajes son el resultado de décadas en las que se utilizó una estrategia multinacional de marketing y que ahora se convierte en una global. Por otro lado, aparentemente Reebok se volvió una empresa internacional sin haber considerado una estrategia uniforme de publicidad o marketing internacional. La lección que habrán de aprender las

¹ Michael G. Harvey, “Point of View; A Model to Determine Standardization of the Advertising Process in International Markets”, *Journal of Advertising Research*, julio-agosto de 1993, pp. 57-63.

² Theodore Levitt, “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1983, pp. 92-102.

³ Juliana Koranteng, “Reebok Finds Its Second Wind as it Pursues Global Presence”, *Advertising Age International*, enero de 1998, p. 18.

compañías que consideran la expansión internacional, es enfocarla a una perspectiva global. Es mucho más fácil crecer con una perspectiva global que corregir la situación más tarde.

Recuerde que en los capítulos anteriores se vio que existe una diferencia fundamental entre una estrategia multinacional de marketing y una global. Lo primero se basa en la premisa de que todos los mercados son diferentes culturalmente y una compañía debe adaptar sus programas de marketing según estas diferencias; lo último da por sentado que hay similitudes así como diferencias y hace estándares donde hay semejanzas pero lleva a cabo adaptaciones cuando es necesario culturalmente. Por lo tanto, una estrategia global asume que puede ser posible algunas partes de la mezcla de marketing y otras no. De manera similar, los mismos productos se podrán comercializar globalmente, pero debido a las diferencias culturales requiere una apariencia diferente de la publicidad en los distintos mercados. Por ejemplo, la publicidad de Ford varía en cada país debido al lenguaje y a los matices sociales. Ford anuncia la economía de su Escort en Estados Unidos, donde un auto se adquiere según el nivel de ingresos. Pero en India, Ford lanzó el Escort como un automóvil de lujo. Un ejecutivo de la Ford dijo: “Ahí no es raro ver un Escort con un chofer.”⁴

La perspectiva global dirige los productos y la publicidad hacia los mercados mundiales más que a los diversos mercados nacionales. El profesional del marketing o el publicista ya experimentado se dan cuenta que la decisión de estandarizar o modificar depende más de los motivos de compra que de la geografía. La publicidad se debe relacionar con los motivos. Si la gente que se encuentra en mercados diferentes compra productos similares por muy distintas, la publicidad debe enfocarse a tales diferencias. Por ejemplo, un programa de publicidad que desarrolló Chanel (el fabricante de perfumes) fracasó en Estados Unidos a pesar de que tuvo mucho éxito en Europa. Al admitir su fracaso en el intento para globalizar la publicidad, un analista de fragancias comentó: “Existe un problema francoamericano.” El concepto francés de prestigio no es el mismo que hay en Estados Unidos. Por otra parte, cuando los mercados reaccionan a estímulos similares no es necesario variar los mensajes publicitarios sólo por hacerlo. Un comercial que se produjo en México para Vick VapoRub se usó por toda América Latina y en 40 países más, incluyendo Francia. El mensaje tenía que ver con los hábitos y costumbres de todos estos países.

Debido a que existen pocas situaciones en las que una estrategia global o multinacional de marketing es lo mejor por sí misma, la mayoría de las compañías utiliza pauta publicitaria.

Paula publicitaria: planee globalmente, actúe localmente

Según se planteó en el capítulo sobre el desarrollo del producto (capítulo 12), un producto es más que un artículo físico, es un cúmulo de satisfacciones que recibe el cliente. Este paquete de beneficios incluye la función primaria del producto junto con muchos otros que se deben a los valores y costumbres de la cultura. Las diferentes culturas con frecuencia buscan los mismos valores o beneficios de la función primaria de un producto; por ejemplo, la capacidad de un automóvil para trasladarse del punto A al punto B, que una cámara tome una fotografía o que un reloj de pulso dé la hora. A pesar de la concordancia sobre el beneficio que representa la función primaria de un producto, otras características y atributos psicológicos del artículo pueden llegar a representar diferencias significativas.

Piense en las distintas necesidades de cada mercado en relación con una cámara. En Estados Unidos la mayoría del mercado espera fotografías excelentes con un manejo fácil y a prueba de errores; en Alemania y Japón, una cámara debe tomar fotografías excelentes pero también debe ser muestra del arte en el diseño. En África, donde las cámaras ingresan a menos de 20 por ciento de los hogares, se debe vender el concepto de tomar fotografías. En los tres mercados se esperan fotografías excelentes (p. ej., se requiere la función primaria de una cámara), pero los beneficios adicionales o la satisfacción que se derivan de una cámara cambia en función de las culturas. Existen muchos productos que producen distintas expectativas más allá del beneficio que todos buscan. Por lo tanto, muchas compañías siguen una estrategia de *pauta publicitaria*, una táctica global con un mensaje básico estandarizado que permite cierto grado de modificación para satisfacer las circunstancias locales.⁵ Como reza el dicho, “Piensa globalmente, actúa localmente”. De esta forma se puede economizar con la estandarización al mismo tiempo que se cubren algunas diferencias culturales específicas.

Levi Strauss & Company cambió de manejar anuncios locales a la pauta publicitaria modelo donde se establece la descripción general de la campaña, pero no los detalles. La calidad y raíces americanas de Levi's son sus características en todo el mundo. En cada mercado nacional se expresan estos dos puntos con diferentes enfoques. (Ir al recuadro Más allá de las fronteras 16-1 para ver algunos ejemplos). De manera

⁴ Jean Halliday, “GM, Ford Think Globally for Branding Strategies”, *Advertising Age*, 6 de enero de 1997, p. 35.

⁵ “Advertising in Asia: Global to Local”, *Business Asia*, 10 de febrero de 1997, p. 2.

similar, la marca Danone se promueve como el yogur que comprende la relación entre la salud y los alimentos, pero comunica el mensaje de forma diferente dependiendo del mercado. En Estados Unidos donde se considera que el yogur Danone es un alimento saludable y energético, la compañía muestra su lado suave. Sin embargo, en Francia se consideraba que Danone estaba demasiado orientado al placer. Por lo tanto, la compañía creó el Instituto de la Salud, un centro de investigación dedicado a la alimentación y a la educación. El resultado final fue el mismo mensaje que se transmitió de manera diferente (un balance cuidadoso entre la salud y el placer).⁶

La publicidad de Blue Diamond Growers Association sobre las almendras es un ejemplo excelente de que algunos productos se anuncian mejor de manera local. Blue Diamond hizo una campaña publicitaria muy exitosa en Estados Unidos, donde mostraba a los productores de almendras cubiertos de estas semillas hasta las rodillas al mismo tiempo que suplicaban a la audiencia, “Una lata a la semana, eso es todo lo que pedimos”. El objetivo de la campaña era cambiar el consumo de almendras en ocasiones especiales a una botana para todos los días. El anuncio tuvo mucho éxito y, además de cambiar esa concepción de consumo, recibió millones de dólares en publicidad gratis para Blue Diamond por parte de los medios regionales y nacionales. Este anuncio se probó en Canadá considerando su posible uso fuera de Estados Unidos. La reacción canadiense fue muy diferente; para ellos, la idea era demasiado tonta. Además, los canadienses prefieren comprar productos a los agricultores de su mismo país, no a los americanos. Esto condujo a la decisión de estudiar cada mercado muy de cerca y diseñar un anuncio para cada mercado nacional. La única semejanza entre los comerciales que se publicaron en Nueva York, Tokio, Moscú, Toronto o Estocolmo, fue el logotipo de Blue Diamond.

En Japón la marca de almendras Blue Diamond era desconocida hasta que esta compañía lanzó su campaña de productos exóticos a base de almendras, que satisfacían los gustos locales, como tofu de almendra, sopa miso de almendra y Clamond⁷ (una botana nutritiva que se prepara haciendo una mezcla de pequeñas sardinas deshidratadas y almendras plateadas) en anuncios de revista y en demostraciones promocionales de cocina. Los anuncios por televisión presentaban mensajes educativos sobre cómo usar almendras al cocinar, su valor nutricional, la versatilidad de estas semillas como botana, los beneficios místicos y de salud que California proporciona a las almendras. Como resultado, ahora Japón es el principal importador de almendras que tiene la Asociación.

En Corea se hizo énfasis en las almendras y en el Occidente. Se mostraron palmas balanceándose, escenas de playa y un trovador cantando “Blue Diamond” al ritmo de “Blue Hawaii”. Y así en los 94 países donde Blue Diamond vende sus almendras. La compañía asume que dos mercados no pueden reaccionar de la misma manera, que cada uno tiene sus diferencias (ya sean “culturales, religiosas, étnicas, alimentarias o de otro tipo”), requiere un enfoque diferente de marketing y una estrategia distinta. Su habilidad para adaptar la publicidad del producto a cada mercado es incuestionable puesto que dos terceras partes de las ventas totales de Blue Diamond se llevan a cabo fuera de Estados Unidos.

La evidencia indica que no se puede hacer ninguna recomendación generalizada acerca de adaptar o estandarizar la publicidad internacional. La única respuesta es “depende”. Depende del producto, la cultura, los patrones de uso, etc. Una revisión sobre las prácticas de negocios indica que pocas compañías asumen los extremos de adaptar o estandarizar todas sus actividades de publicidad, aquellas que lo han hecho se están moviendo hacia una posición más intermedia: estandarizar cuando sea posible y adaptar cuando sea necesario, lo cual se traduce por lo general en publicidad modelo.

Publicidad global y marcas mundiales

Las marcas globales generalmente son el resultado de una compañía que elige guiarse por una estrategia global de marketing. Estas marcas llevan el mismo nombre, diseño y estrategia creativa en todo el mundo. Coca Cola, Pepsi Cola, McDonald’s y Revlon son algunas de las marcas globales. Aun cuando las diferencias culturales hacen que se vuelva ineficaz tener un programa de publicidad o un producto estandarizado, una compañía podría tener una marca mundial. Nescafé, la marca mundial de café instantáneo que pertenece a Nestlé, se usa en todo el mundo a pesar de que los mensajes publicitarios y la fórmula (oscuro tostado y ligeramente tostado) varían para adaptarse a las diferencias culturales. En Japón y Reino Unido, la publicidad refleja la preferencia de cada país por el té; en Francia, Alemania y Brasil, las preferencias culturales en cuanto al café requieren un mensaje publicitario y una fórmula diferentes. Sin

⁶ Jean-Marie Dru, “Passport to Success: In a Global Village World, All Advertising Is Local”, *Adweek*, 21 de abril de 1997, p. 34.

⁷ Pamela J. Podger, “Japanese Bite into ‘Clamonds’ Sardines Snack”, *The Fresno Bee*, 7 de enero de 1996, p. C1.

embargo, incluso en esta situación hay un poco de estandarización; todos los anuncios tienen un mismo enlace emocional: “Lo que sea que el café signifique para ti y como sea que te guste tomarlo, Nescafé tiene un café para ti.” Sin duda continuará el debate entre los que abogan por la publicidad estrictamente estandarizada y aquellos que apoyen las promociones que se modifican de manera local.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 16-1

Vender Levi's

Levi's se vende en más de 70 países con diferentes características culturales y políticas que afectan la apariencia de la publicidad. Aquí están algunas de esas apariencias:

En Indonesia, los anuncios muestran adolescentes que visten Levi's atravesando la ciudad de Dubuque, Iowa, en convertibles de los sesenta.

En Reino Unido hacen énfasis en que Levi's es una marca estadounidense. Para diferenciar a Levi's, la compañía se posicionó como la marca de jeans legendarios de Estados Unidos con el tema “Los héroes usan Levi's”, presentando cortos de figuras tan conocidas como James Dean. Los japoneses respondieron (el uso de Levi's en Japón aumentó de 35 al 95 por ciento como resultado de esta campaña).

En Singapur el anuncio de “Nick Clayman” (que pretendía mostrar la fuerza de Levi's) presenta un muñeco animado de plastilina que se quita sus Levi's y salva a una mujer de un edificio en llamas usándolos para deslizarse por una soga hacia otro edificio.

En Brasil el mercado está muy influenciado por las tendencias de moda que provienen de Europa más que de Estados Unidos. Por lo tanto, los anuncios de Brasil se filmaron en París, caracterizando gente joven en medio de una escena del tránsito parisense.

En Australia los comerciales se diseñaron para crear conciencia sobre la marca con los beneficios del producto. Las líneas “el ajuste parece apretado, no se siente apretado, puedes estar cómodo toda la velada” y “una leyenda no viene sin costuras”, realzaron la imagen de la calidad Levi's, y “desde 1850 los jeans Levi han hecho frente a todo desde potros...” hizo énfasis en el posicionamiento único de Levi's.

Fuentes: Adaptación de “Exporting a Legend”, *International Advertiser*, noviembre-diciembre de 1981; Fara Warner, “Levi Strauss Unit in Japan Picks New Ad Firm”, *The Wall Street Journal Europe*, 30 de enero de 1996, p. 13 y Rebecca A. Fannin, “Levi's Global Furu Shakes Up Culture”, *Ad Age International*, noviembre de 1996, p. 120.

Algunas compañías que tomaron posiciones extremas están reevaluando sus posiciones. La compañía Colgate-Palmolive anunció que estaba descentralizando su publicidad; el marketing en los noventa

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 16-2

Los costos de la electricidad son elevados, pero ¿tan elevados?

Tan sólo una palabra malentendida puede conducir a increíbles confusiones. Por ejemplo, una compañía norteamericana había negociado una venta de tecnología a la República de China. Cuando los chinos vieron el contrato se quejaron por el costo tan alto de electricidad que se necesitaba para poner en operación la maquinaria. Los estadounidenses estaban perplejos, no había nada acerca de electricidad en el contrato de venta. Los chinos dijeron a los estadounidenses que se refirieran al artículo 10 del contrato. Decía: “El valor real de la maquinaria es un millón de dólares.” ¡Una suma electrificante, por no decir más! A pesar de que este ejemplo ocurrió en un contrato, muestra cómo alguien que no lee o habla el idioma puede malentender palabras simples en inglés. Imagine la respuesta si esta frase se hubiera utilizado en un anuncio, como bien pudo pasar.

Fuente: Reimpreso con autorización del editor de *Management Review*, febrero de 1990, ©1990 American Management Association, Nueva York. <http://www.amanet.org>. Todos los derechos reservados.

se adaptará específicamente de acuerdo con los mercados locales y a los países.⁸ Un analista industrial informó que “Habrà, si acaso, un poco de publicidad global”. Esto parecía ser una contradicción para

⁸ Jay Sculberg, “Successful Global Ads Need Simplicity, Clarity”, *Advertising Age*, 30 de junio de 1997, p. 17.

Colgate, una de las primeras compañías en utilizar la publicidad mundial estandarizada. Sin embargo, sobrevino otro cambio de política pocos años después cuando la compañía lanzó un champú nuevo en Tailandia. La marca Nouriche se venderá en Australia, Europa y América Latina así como en Tailandia. Se utilizará en los otros mercados el mismo anuncio de TV y la campaña de muestras que se planeó para Tailandia.

La aparente contradicción respecto a la política anterior de Colgate-Palmolive para descentralizar la publicidad representa lo que sucede en muchas compañías que al principio tomaron posiciones radicales sobre estandarizar sus actividades de marketing. Las compañías descubrieron que la idea de una estandarización global completa es más un mito que una realidad.

Según se planteó en el capítulo 9, los mercados cambian constantemente y se encuentran en el proceso de volverse más parecidos, pero el mundo aún está lejos de ser un mercado homogéneo con necesidades y deseos comunes en relación con todos los productos. Aún existen innumerables obstáculos para lograr una estandarización rigurosa. Una fuerte exposición en contra de la estandarización que se presenta en un estudio, sugiere que las estrategias de publicidad pueden transferirse pero que la ejecución creativa debe cambiar para adaptarse al contexto local.⁹ Sin embargo, la falta de relación entre los mercados no debe disuadir que una empresa se base en una estrategia global; ésta es una filosofía de marketing que conduce a los productos y la publicidad hacia un mercado mundial, más que a uno local o regional, que busca la estandarización cuando es posible y modifica cuando es necesario.

Publicidad paneuropea

La atracción de un solo mercado europeo incitará a que las compañías estandaricen la mayor parte de sus actividades promocionales como sea posible. Conforme la cobertura de los medios alrededor de Europa se expande, será más común que los mercados estén expuestos a diversos mensajes y marcas del mismo producto. Para evitar la confusión que resulta cuando a un mercado se le expone a diferentes marcas y mensajes publicitarios, así como por razones de eficacia, las compañías tratarán de armonizar las marcas, publicidad y promociones por toda Europa.

Mars (la compañía de dulces) por tradición ha usado muchas marcas para el mismo producto, pero se ha dado cuenta de que es necesario seleccionar un solo nombre para lograr uniformidad en sus campañas publicitarias estandarizadas. Como resultado, un dulce que se vende en algunas partes de Europa bajo el nombre de Raider cambió a Twix, el nombre que se usa en Estados Unidos y Reino Unido. De forma similar, Campbell Biscuits, la subsidiaria de Campbell Soup Company que maneja galletas, estandarizó los dibujos de los empaques en más de 50 productos y colocó sus cinco marcas de galletas bajo una sola marca, Delacre. Para lograr la estandarización de las marcas y empaques se necesitaron incluso antes de que Campbell pudiera estandarizar sus campañas de publicidad por toda Europa. Para ayudar a las campañas de publicidad paneuropea, también se está dando una tendencia hacia el desarrollo de marcas europeas. En un estudio reciente, 81 por ciento de los encuestados dijeron que apoyaban la estandarización de las marcas, y sólo 18 por ciento señaló que estaba regionalizando sus marcas.

IBM está creando gradualmente una estrategia promocional paneuropea al alejarse de campañas diseñadas individualmente para cada país europeo. Los anuncios por televisión e impresos de sus computadoras personales presentan una imagen idéntica con un texto que se traduce a los idiomas locales. Para asegurarse de la uniformidad en sus materiales promocionales, IBM desarrolló un manual que proporciona instrucciones paso a paso sobre cómo lograr un tema común en el diseño de los folletos para todos los productos y servicios de la compañía.

Una razón para tener empaques promocionales uniformes en todos los mercados nacionales, es el ahorro en los costos. En el caso de IBM, un conjunto de anuncios europeos, en comparación a uno para cada país, ahorró aproximadamente 2 millones de dólares. La compañía también estima que de una estrategia de publicidad completamente unificada para Europa resultará la reducción de su presupuesto, de 150 millones de dólares para este continente, en 15 ó 20 por ciento.

Junto con los cambios en los patrones de comportamiento, las restricciones legales se están eliminando lentamente y están surgiendo segmentos viables de mercado por todos los mercados nacionales. A pesar de que Europa nunca será un mercado homogéneo para todos los productos, eso no significa que las compañías deban abandonar la idea de desarrollar programas promocionales para toda Europa. Una estrategia promocional paneuropea significaría identificar un segmento de mercado a través de todos los

⁹ Susan H. C. Tai, "Advertising in Asia: Localize or Regionalize?", *International Journal of Advertising*, vol. 16, 1997, p. 48.

países europeos y designar un concepto promocional que se relacione con las semejanzas del segmento del mercado. IBM, Campbell Biscuits y dulces Mars (los ejemplos que se acaban de presentar), representan las estrategias promocionales paneuropeas.¹⁰

América Latina también se presta a programas promocionales por regiones puesto que posee un idioma común (siendo Brasil la única excepción). Eveready Battery desarrolló una campaña para 16 países con un solo mensaje en vez de trabajar desde el principio sobre los que ya existían. Si los programas promocionales por regiones funcionan o no, depende de muchos factores. Las compañías tendrán que decidir si su estrategia promocional ha de mostrar estandarización, adaptación o una combinación de ambos (publicidad modelo). La segmentación del mercado global aporta algo de control al desarrollo de estrategias globales.

Segmentación del mercado global y estrategia promocional

Más que enfocar una estrategia promocional como si fuera estandarizada o adaptada, una compañía primero debe identificar los segmentos de mercado. Un segmento de mercado consiste en consumidores con más semejanzas que diferencias entre sus necesidades, carencias y comportamiento de compra, por lo tanto responden mejor a un tema promocional uniforme. Estos segmentos se pueden definir dentro de las fronteras nacionales o a través de los países. La *segmentación del mercado global* involucra la identificación de segmentos homogéneos de mercado entre grupos de países. Los clientes que forman parte de un segmento del mercado global pueden tener antecedentes culturales diferentes, con sistemas de valores distintos y vivir en diversas partes del mundo, pero el parecido en cuanto a su estilo de vida y necesidades se puede cubrir con los beneficios de productos similares. Además, no obstante que los segmentos en algunos países pueden ser demasiado pequeños para que se consideren, cuando se añaden a un grupo de naciones, forman un mercado muy lucrativo.

Procter & Gamble identificó grandes segmentos de mercado alrededor del mundo y diseñó conceptos de publicidad y de marcas que son aptos para todos ellos. La estrategia de posicionamiento para champú de la compañía, “Fórmula con vitamina Pro-V fortalece el cabello y hace que brille”, se desarrolló para el mercado taiwanés y luego se lanzó con éxito en varios países de América Latina con adaptaciones menores de acuerdo al tipo de cabello e idioma. La frase de L’Oreal “Es caro, pero yo lo valgo” también funciona en todo el mundo. El concepto del oso de peluche que utiliza el suavizante para telas de Unilever funcionó bien más allá de las fronteras, a pesar de que la marca “Snuggly” cambie en algunos países; en Alemania es Kuschelweich, Cocolino en Italia y Mimosin en Francia.

Otras compañías han identificado segmentos demasiado pequeños para considerar el desarrollo de cada país en específico pero cuando se toman en conjunto, se vuelven mercados redituables. La lujosa marca de equipaje Vuitton es un ejemplo de un producto diseñado para un segmento. Se comercializa como un producto exclusivo, de precio alto y atractivo en todo el mundo, dentro de segmentos relativamente pequeños en la mayoría de los países.

Otro enfoque es identificar segmentos donde se pueda promover la misma categoría de productos desde un ángulo distinto. Gillette considera que Europa es un mercado muy importante, donde las encuestas indican que sólo 30 por ciento de las mujeres europeas se rasuran, en comparación al 75 por ciento en Estados Unidos. Lo que es más notorio es que aún hay gran cantidad de mujeres europeas que no se quitan los vellos de las piernas y axilas. El reto de Gillette es hacer que estas mujeres se quiten los vellos. Para aquellas que usan algún otro método (por ejemplo, la cera), el reto es hacer que cambien al rasurado con los productos Gillette. Para las que ya se rasuran, el lema “el maquillaje de dos minutos” implica que rasurarse debe ser parte del régimen regular de belleza (lo que significa rasurado con más frecuencia que el uso de cera, y en menos tiempo). Para las que no se quitan los vellos en absoluto, el enfoque es enfatizar la frase “piernas que se ven y sienten bien”. Para comunicar este mensaje, los anuncios de Gillette presentan retratos como el de un niño acariciando las piernas de su joven mamá en la playa, en vez de utilizar muchos recursos técnicos. Un ejecutivo explica: “Es un retrato muy sensual que muestra el resultado final, piernas que se ven y sienten bien.”¹¹ En Estados Unidos, donde 75 por ciento de las mujeres se rasuran, la meta es convencerlas de que cambien a los productos Gillette.

Aún hay gente que continúa argumentando los méritos de la estandarización en comparación a la adaptación, pero la mayoría está de acuerdo en que existen segmentos de mercado identificables para

¹⁰ Juliana Koranteng, “EU Membership Spurs New Ads”, *Advertising Age*, 23 de enero de 1995, p. 10.

¹¹ Ernest Beck, “Gillette, Wilkinson Make Inroads, but Obstacles Remain”, *The Wall Street Journal Europe*, 6 de mayo de 1997, p. 4.

productos en específico a través de los mercados nacionales y donde las compañías deben enfocar la planeación de su promoción desde una perspectiva global, estandarizar cuando es factible y adaptar cuando es necesario.¹²

Retos creativos

La intensidad creciente de la competencia internacional, junto con la complejidad del marketing multinacional, requiere que el publicista internacional trabaje en el nivel creativo más alto. Los publicistas de todo el mundo desarrollaron sus habilidades y capacidades hasta el punto en que los anuncios de diferentes países muestran semejanzas básicas y un nivel cada vez mayor de elaboración. Para complicar las cosas aún más, se establecen límites a la creatividad por medio de restricciones legales, del idioma, culturales, de medios, producción y costo.

Aspectos legales

Las leyes que controlan la publicidad comparativa, varían en los países dentro de Europa. En Alemania es ilegal utilizar cualquier terminología comparativa, un competidor podría demandarlo si lo hace. Bélgica y Luxemburgo prohíben explícitamente la publicidad comparativa, mientras que en Reino Unido, Irlanda, España y Portugal está autorizada. Las políticas que cubren la publicidad comparativa permitirán comparaciones implícitas que los competidores no mencionen, pero prohibirán comparaciones explícitas entre productos. La Comisión Europea emitió muchas órdenes para armonizar las leyes que regulan la publicidad. Sin embargo, a los países miembros se les da bastante tolerancia para manejar los aspectos bajo su jurisdicción.¹³ Muchos temen que si no se está de acuerdo con las leyes, los miembros podrían cerrar sus fronteras a la publicidad que no respete sus reglas nacionales.¹⁴

La publicidad comparativa también está fuertemente regulada en otras partes del mundo. En Asia se prohibió en la mayor parte de la televisión por satélite, un anuncio que mostraba chimpancés escogiendo Pepsi en vez de Coca; el lema “el refresco líder de cola” sólo se aceptó en Filipinas. Una Corte en India ordenó que Lever dejara de asegurar que su nueva pasta dental Pepsodent era “102 por ciento mejor” que la marca líder. Colgate (la marca líder) nunca se mencionó en el anuncio, no obstante aparecía un modelo murmurando la palabra “Colgate” y la imagen se acompañó de un sonido que se reconoce en todos los anuncios de Colgate como el anillo de confianza.¹⁵ El prohibir comparaciones explícitas, reglamentará el enfoque de publicidad que usan las compañías norteamericanas en su país de origen y en otros países cuando está permitido.

La publicidad en televisión está estrictamente controlada en muchos países. En Kuwait, la red de TV, vigilada por el gobierno sólo permite 32 minutos de publicidad al día, por la tarde. Se impide que los anuncios contengan descripciones superlativas, palabras indecentes, escenas alarmantes o que provoquen pánico, ropa o bailes inmorales, concursos, escenas de odio o venganza y ataques a la competencia. También es ilegal anunciar cigarrillos, encendedores, medicinas, bebidas alcohólicas, líneas aéreas y chocolates u otro dulce.

Parece haber algún ablandamiento de las leyes nacionales en contra de la accesibilidad a los medios televisivos. Australia puso fin a una prohibición sobre los anuncios en televisión por cable¹⁶ y Malasia está considerando cambiar las reglas para permitir que se transmitan comerciales extranjeros por medio de las nuevas señales satelitales que se han legalizado. Con pocas excepciones, todos los comerciales que se muestren en la televisión de Malasia, deben estar hechos en ese país.¹⁷

¹² Vea por ejemplo, Linda C. Ueltschy y John K. Ryans Jr, “Employing Standardized Promotion Strategies in Mexico: The Impact of Language and Cultural Differences”, *The International Executive*, julio-agosto de 1997, p. 479.

¹³ Para conocer una revisión completa de las diferencias entre los reglamentos de los estados norteamericanos, véase “Part III. Evaluation of Specific Areas for Community Action”, mayo de 1996, vaya a <http://europa.eu.int> y busque publicidad y reglamentos.

¹⁴ El intento de la Comisión Europea por armonizar las leyes sobre la publicidad se debate constantemente en las Cortes. Para saber algunos casos y decisiones tomadas por la Corte de Justicia, véase “Proceedings of the Court of Justice and the Court of First Instances of the European Communities”, julio de 1997, en <http://europa.eu.int/cj/en/act/9721en.htm>.

¹⁵ Mir Maqbool Alam Khan, “Indian Court Tells Lever to Clean Up Ad Claims”, *Ad Age International*, enero de 1998, p. 32.

¹⁶ Rochelle Burbury, “Australia Ends Ban on Cable TV Spots”, *Ad Age International*, marzo de 1997, p. 122.

¹⁷ Tze Yee-Lin, “Malaysia May Allow Foreign Commercials”, *Ad Age International*, marzo de 1997, p. 122.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 16-3

Lo intentas, pero a veces simplemente no funciona

Se considera que los espacios en blanco dentro de un anuncio impreso son eficaces para crear contraste, para preparar una ilustración y darle foco. Pero algunas veces, otros aspectos parecen más importantes. Las autoridades iraníes dudaron acerca de la publicidad de plátanos Chiquita porque pensaron que era un desperdicio de espacio presentar sólo tres plátanos en un anuncio de toda una página. Pero ése no fue el único obstáculo que Chiquita encaró como una de las primeras marcas occidentales en hacer una fuerte publicidad en Irán. Tan pronto como los anuncios de plátanos Chiquita aparecieron, las ventas se incrementaron. Los distribuidores dijeron a la agencia de publicidad que la disminuyera (los plátanos se vendieron tan bien que las autoridades iraníes se preocuparon acerca de la popularidad que presentaba una marca occidental). ¿Cómo reza el viejo dicho? “No puedes ganar para perder.”

Fuente: Adaptación de “Multinationals Tread Softly While Advertising in Iran”, *Advertising Age*, 8 de noviembre de 1993, p. 121.

Las compañías que dependen de los infocomerciales por televisión y de las compras por este mismo medio, se encuentran restringidas por las limitaciones establecidas sobre la longitud y número de comerciales que se permiten cuando sus programas se clasifican como anuncios. Los niveles de restricción en la Comunidad Europea varían ampliamente desde ninguna publicidad en la BBC de Reino Unido, hasta naciones que limitan la publicidad a un máximo de 15 por ciento diario. La disposición de Televisión sin Fronteras permite que haya reglas más estrictas o detalladas para los transmisores bajo la jurisdicción de cada país miembro. En Alemania por ejemplo, los comerciales deben estar separados al menos por 20 minutos y el tiempo total de publicidad no debe exceder los 12 minutos por hora.¹⁸

Los servicios de Internet son especialmente vulnerables debido a que los estados norteamericanos deciden qué área del reglamento se debe aplicar a estos servicios. Surgirán barreras a los servicios paneuropeos si algunos países miembros optan por aplicar las reglas de transmisión por televisión a los servicios de Internet mientras que otros países aplican las de publicidad impresa.¹⁹ La buena noticia es que Estados Unidos está emitiendo las publicaciones sobre la reglamentación de las actividades en Internet.²⁰ No obstante que la mayoría de la atención se enfocará en los nombres de dominio y en las direcciones de Internet, la Comisión reconoce que las actividades en línea se verán severamente obstaculizadas si son sujeto de la reglamentación fragmentada.²¹

Algunos países tienen impuestos especiales que aplican a la publicidad que podrían restringir la libertad de creación en la selección de medios. La estructura de impuestos en Australia ilustra de una mejor manera, cómo el gravamen sobre la publicidad puede alterar la elección de medios al cambiar las proporciones de costo en diversos medios. En los estados federales, con excepción de Bergenland y Tyrol, hay 10 por ciento de impuesto sobre los anuncios; entre 10 a 30 por ciento sobre los carteles, dependiendo del estado y municipio. La publicidad por radio tiene un impuesto de 10 por ciento, excepto en Tyrol, donde es de 20 por ciento. En Salzburgo, Steiermark, Karnten y Voralbert no hay impuestos. Existe un impuesto uniforme de 10 por ciento en todo el país, sobre los anuncios por televisión. La publicidad en el cine tiene un impuesto de 10 por ciento en Viena, 20 por ciento en Bergenland y 30 por ciento en Steiermark. No hay impuestos al cine en los demás estados.

Limitaciones del idioma

El idioma es una de las barreras principales para lograr una comunicación eficaz dentro de la publicidad. El problema involucra los diferentes idiomas de cada país, los idiomas o dialectos dentro de uno mismo y los problemas sutiles de los matices típicos que tiene un idioma.

El manejo inexperto del idioma ha creado problemas en casi todos los países. Algunos ejemplos bastan. Se burlaron de la Corporación Chrysler en España cuando tradujo su tema de publicidad

¹⁸ Miriam Hils, “TVINTL German Spot Cheeks”, *Variety*, 19 de mayo de 1997, p. 30.

¹⁹ “A Single Market for Advertising”, *Business Europe*, 22 de mayo de 1996, p. 3.

²⁰ Jennifer L. Schenker y Rebecca Quick, “EU Is Set to Unveil Plan en Internet Governance”, *The Wall Street Journal Europe*, 2 de febrero de 1998, p. 3.

²¹ Angus MacKinnon, “EU Calls for Global Charter en Internet Regulation”, *Agence France-Presse*, 4 de febrero de 1998.

norteamericano “Dart es poder”. Para los españoles, la frase implicaba que los compradores buscaban y carecían de vigor sexual. La Compañía Bacardi preparó cócteles de frutas bajo un nombre fabricado (Pavane), que hacía alusión a la sofisticación francesa. Bacardi quería vender la bebida en Alemania, pero Pavane se parece a *pavian* que significa “mandril”. Una compañía que comercializaba puré de tomate en el Medio Oriente se dio cuenta que en árabe la frase “puré de tomate” se traduce como “pegamento de tomate”. En los países de habla hispana se debe ser cuidadoso con las palabras que tienen significados distintos. La palabra “ball” se traduce en español como *bola*. *Bola* significa el balón en un país, revolución en otro, mentira o fabricación en otro y obscenidad en uno más.

La marca de jugo Tropicana se promocionó como *jugo de China* en Puerto Rico, pero cuando se trasladó a la Comunidad Cubana de Miami, fracasó. Para los puertorriqueños, *china* quiere decir naranja, pero para los cubanos se refiere al país (y los cubanos no iban al mercado por jugo de China). Un anuncio del Medio Oriente presenta el nuevo sistema de suspensión de un automóvil, cuya traducción decía que el carro estaba “suspendido del techo”. Debido a que hay por lo menos 30 dialectos entre los países árabes, hay mucho margen de error. Lo que podría parecer como la traducción más obvia puede salir mal. “Toda una nueva gama de productos” en un anuncio alemán se convirtió en “Toda una nueva estufa de productos”.

La traducción de idiomas se enfrenta a innumerables barreras que impiden que se realice de manera efectiva y por lo tanto impide la comunicación. Esto es especialmente evidente en los materiales de publicidad. La abstracción, el texto plano y el ahorro de palabras (las herramientas más eficaces del publicista), dan muchos problemas a los traductores. La comunicación se impide debido a la gran diversidad de herencia cultural y educación que existe dentro de los países y que causa diferentes interpretaciones incluso de oraciones aisladas y de conceptos simples. Algunas compañías han intentado solucionar el problema de traducción contratando traductores extranjeros que vivan en Estados Unidos. Frecuentemente esto no resulta satisfactorio porque tanto el idioma como el traductor cambian, de tal manera que el expatriado a Estados Unidos pierde el contacto con su idioma después de un par de años. Las palabras comunes tienen significados distintos en cada cultura. Incluso la pronunciación causa problemas: Wrigley tuvo problemas para que se pronunciara su goma de mascar Spearmint en Alemania, hasta que cambió su escritura a Speermint.

Además de los retos en la traducción, la poca alfabetización en la mayoría de los países impide seriamente la comunicación, lo cual requiere más creatividad en el uso de medios verbales. Los diversos idiomas dentro de un país o área de publicidad representan incluso otro problema para el publicista. Hasta un país tan pequeño como Suiza tiene cuatro idiomas distintos. El carácter de licuadora que tiene la población israelita, se manifiesta en sus 50 idiomas. Un comentarista de Jerusalén dice que a pesar de que el hebreo “se ha convertido en un instrumento negociable en la conversación diaria, todavía tiene que convertirse en lenguaje de publicidad”.

Los problemas asociados con la comunicación hacia la gente de diferentes culturas presenta uno de los retos más creativos dentro de la publicidad. La comunicación es más difícil porque los factores culturales en buena medida determinan la manera en que se perciben distintos fenómenos. Si la estructura conceptual es diferente, la percepción del mensaje difiere en sí misma.

El conocimiento de la diversidad cultural debe incluirse en todo proyecto de publicidad. General Mills tenía dos problemas con un producto. Cuando introdujo sus preparados para hacer pastel instantáneo en Estados Unidos e Inglaterra tuvo el problema de vencer los sentimientos de culpa de las amas de casa. Cuando la compañía introdujo los preparados en Japón, el problema cambió: normalmente no se come pastel en Japón. No había sentimiento de culpa pero el ama de casa se preocupaba por no fallar. Ella quería que el preparado estuviera tan completo como fuera posible. Al probar comerciales por televisión que promovían el concepto de que hacer pastel es tan fácil como hacer arroz, General Mills aprendió que estaba ofendiendo al ama de casa japonesa, quien considera que la preparación de arroz requiere gran habilidad.

Las percepciones existentes que se basan en la tradición y herencia con frecuencia son difíciles de vencer. Por ejemplo, los investigadores de marketing en Hong Kong se dieron cuenta de que el queso está asociado con *Yeung-Yen* (extranjeros) y algunos chinos lo rechazan. El concepto de enfriar y calentar el cuerpo es importante en la mentalidad china; se considera que la leche malteada caliente, mientras que la leche fresca es refrescante; el brandy da fuerzas y el whisky es dañino.

El anuncio que primero utilizó Procter & Gamble para la marca de pañales Pampers, fracasó debido a las diferencias culturales entre Estados Unidos y Japón. Un comercial norteamericano con una cigüeña que entregaba Pampers a las casas se tradujo al japonés, cambiaron el paquete estadounidense por uno japonés y lo pusieron al aire. Para sorpresa de P&G, el anuncio no funcionó en el mercado. Una investigación posterior reveló que los consumidores estaban confundidos acerca de por qué ese pájaro entregaba pañales

desechables. De acuerdo con las tradiciones japonesas, los duraznos gigantes que flotan en el río llevan bebés a los papás que se lo merecen, no las cigüeñas.²²

Además de las diferencias entre naciones, los publicistas han encontrado subculturas dentro de un mismo país que también necesitan atención. En Hong Kong existen diez tipos distintos de desayuno. La juventud de un país casi siempre constituye una cultura de consumo distinta que la gente mayor, y los habitantes urbanos difieren significativamente de los rurales. Además de estas diferencias, existe el problema de cambiar tradiciones. En todas las naciones, la gente de todas edades, urbanos o rurales, dependen de su herencia cultural hasta cierto grado y están dispuestos a cambiar ciertas áreas de comportamiento. Hace pocos años era inconcebible tratar de comercializar café en Japón, pero se ha vuelto la bebida de moda para la gente joven y para los habitantes urbanos que se consideran europeos y sofisticados. El beber café en Japón se introdujo con el café instantáneo y aparentemente no hay mercado para algo más.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 16-4

RTV: CNN, MTV y la página social, todo en un solo paquete

Todos estamos familiarizados con MTV y CNN, pero ¿ha oído de RTV (Televisión Rural)? RTV es ligeramente diferente en relación con las redes de televisión pero no necesariamente menos efectiva. Hace el trabajo y va a donde ninguna otra televisora va (las áreas rurales de Sudáfrica). RTV es la única comunicación directa de Sudáfrica con la población rural más grande del país.

La idea de RTV tuvo sus raíces en la filmación de la película épica *Shaka Zulu*. Los fundadores de RTV tuvieron la idea de hacer locaciones de televisión en tiendas rurales de KwaZulu, el hogar de los zulu y los extras africanos pidieron una oportunidad para verse en la película. Las muestras atrajeron tales multitudes que nació la idea de llevar entretenimiento a las áreas rurales.

RTV consiste de cuatro partes: 550 tiendas rurales que rentan televisores y videocaseteras; videos de eventos locales; clubes de mujeres que organizan grupos para mostrarles espectáculos, concursos y muestras de productos; un grupo de entretenimiento que realiza exhibiciones locales de acuerdo con la cultura.

En un día normal de RTV, “la programación” de estos tres eventos se realiza en algún lugar de “RTVlandia”: “¡Anchor Yeast! ¡Anchor Yeast!” atrajo una multitud de varios miles en uno de los territorios casi independientes habitados por negros de Sudáfrica. La multitud saltaba al compás del rock, un líder entusiasta los animaba cantando y bailando desde un escenario montado en un trailer. Una madre arrullando a su bebé y bailando al son de la música que emanaba de aquellas bocinas gigantes, gritó “Adoro este ritmo, esta diversión. Con frecuencia no suceden cosas como ésta en nuestro pueblo”. Un artista conduce a las multitudes al frenesí exaltando las virtudes de los productos que RTV promueve y otro los maravilla con su experta danza zulu.

A la entrada de una tienda local a pocos kilómetros del camino, 50 mujeres del club local de señoras, con sus resplandecientes vestidos típicos, aplaudían mientras sus amigas cantaban algunas melodías y contestaban correctamente preguntas acerca de las sopas Oxo para ganar muestras gratis, camisetas, bolsas y gorras de béisbol.

Mientras tanto, a 480 kilómetros al sur (la tierra de los zulúes), la gente del pueblo se empujaba y competía por un lugar al frente de una locación de TV que se colocó a la entrada de una tienda local. La expectación se incrementó conforme el administrador de la tienda insertaba una cinta en la videocasetera, la cual contenía una boda grabada hacía un mes. Las mujeres ululaban y los hombres aplaudían según se iban reconociendo en ella. Cada tres minutos había un comercial en su idioma.

El personal de RTV graba eventos locales, bodas, iniciaciones, ceremonias de ancianos, música gospel y eventos deportivos. Se edita la película original y se insertan comerciales. Al siguiente viaje se hace una “premiere” de la cinta local y el club de señoras organiza un día de diversión, juegos, canciones, concursos y gangas. El propietario de la tienda conserva la cinta para mostrarla hasta que tenga la siguiente “premiere”. Los representantes de RTV les hacen visitas cada periodo, que va de un mes a seis semanas, con cintas nuevas que contienen al menos seis horas de entretenimiento y un máximo de 18 minutos de comerciales por hora.

²² Robert L. Wehling, “Even at P&G, Only 3 Brands Make Truly Global Grade So Far”, *Ad Age International*, enero de 1998, p. 8.

Los clientes de RTV incluyen Lipton (sopa Oxo), Anchor Yeast (levadura), Colgate-Palmolive Co. (suavizante de telas Stay Soft), Nestlé (fórmula para bebé Nespray y leche condensada Gold Cross) y Unilever (margarina Rama de Van den Bergy Foods).

RTV afirma que llega a 3.2 millones de personas cada mes, o a 80 por ciento de la población rural.

Fuente: Reimpreso con autorización de la emisión que se hizo el 17 de abril de 1993 de *Advertising Age*. Derechos reservados de Crain Communications, Inc., 1993,

Limitaciones de los medios

Se hablará sobre los medios más adelante, por lo que aquí sólo se establecerá que las limitaciones sobre la estrategia creativa que imponen los medios podría disminuir el papel de la publicidad dentro del programa promocional, forzando a los profesionales de marketing a enfatizar otros elementos de la mezcla de marketing.

La creatividad de un profesional del marketing definitivamente se pone a prueba cuando se limita un comercial por televisión, con diez presentaciones por año sin que dos de ellas estén separadas por lo menos de diez días, como es el caso de Italia, Los publicistas creativos de algunos países incluso han desarrollado sus propios medios para sobreponerse a las limitaciones. En algunos países africanos los publicistas envían embarcaciones por los ríos en donde tocan música popular y reproducen comerciales mientras viajan.

Limitaciones de producción y costo

La creatividad es especialmente importante cuando el presupuesto es poco o donde se tiene severas limitaciones de producción, poca calidad de impresión y falta de buen papel. Por ejemplo, la baja calidad que tienen las revistas con cubiertas brillantes de mayor circulación y otras publicaciones de calidad, causaron que Colgate-Palmolive abandonara su costumbre de usar grandes cantidades de medios impresos en Occidente, por otros medios en Europa del Este. El papel periódico es de calidad tan baja en China que no parece ser buena opción un anuncio en color que Kodak utiliza en Occidente. La solución de Kodak fue imprimir una sola hoja a color como suplemento del periódico.²³ La necesidad de reproducción a bajo costo dentro de los mercados pequeños es causa de otro problema en muchos países. Por ejemplo, deben usarse rótulos pintados a mano en vez de hojas impresas porque el número limitado de éstos no representa los costos de la producción de hojas impresas. En Egipto, la televisión con estática y los rótulos de baja calidad han orillado a compañías como Coca Cola y Nestlé a colocar sus anuncios en las velas de algunos barcos que navegan por el Nilo. Las falucas, con sus velas trianguladas, se usan para transportar bienes desde la época de los faraones, y sirven como alternativa eficaz para atraer la atención hacia los nombres de las compañías y sus logotipos.²⁴

Las diversas restricciones a la creatividad en la publicidad se podrían considerar como impedimentos insuperables hacia las campañas promocionales estandarizadas en todo el mundo, o también como el reto creativo más importante de un publicista, lo que significa desarrollar una campaña que establezca comunicación entre los mercados nacionales que sea informativa y persuasiva. Existen muchas agencias de publicidad conocidas internacionalmente que consideran poder vencer los obstáculos que se encuentran al crear una campaña global estandarizada.

Al mostrar qué es lo que un profesional de marketing trata de alcanzar por medio de la publicidad, es evidente que una posición arbitraria estrictamente a favor de la modificación o de la estandarización está equivocada; más que esto, la posición debe comunicar un mensaje relevante al mercado objetivo. Si una promoción lo comunica de manera eficaz en los diversos mercados nacionales, entonces estandariza; en otras palabras, modifica. El mensaje que recibe el mercado es el que genera las ventas, no el que un anuncio esté estandarizado o modificado.

Planeación y análisis de los medios

²³ Audrey Snee, "Kodak Divides Up China in Order to Conquer It", *Ad Age International*, enero de 1998, p. 20.

²⁴ Amy Dockser Marcus, "Advertising Breezes Along the Nile River with Signs for Sails", *The Wall Street Journal*, 18 de julio de 1997, p. A1.

Aspectos tácticos

No obstante que cualquier país de tamaño considerable posee en esencia los mismos tipos de medios, existe una serie de aspectos específicos, problemas y diferencias que se pueden encontrar en todas las naciones. Al hacer publicidad internacional, un publicista debe considerar la disponibilidad, costo y cobertura de los medios. Las variaciones locales y la falta de información sobre el mercado requiere de atención extra.

Imagine la ingenuidad que un publicista necesita al enfrentarse con estas situaciones:

- En Brasil los comerciales por TV se presentan todos juntos en un grupo de 10 a 50 anuncios dentro de una misma pausa.
- La cobertura nacional de muchos países implica utilizar hasta 40 o 50 medios distintos.
- Los medios especializados sólo alcanzan segmentos pequeños del mercado. En los Países Bajos existen sistemas especializados de transmisión católica, protestante, socialista, neutral y otros.
- En Alemania la programación de TV para un año completo debe estar dispuesta para el 30 de agosto del año anterior, y no existe garantía alguna de que los comerciales planeados para el verano no se presentarán a mitad del invierno.
- En Vietnam la publicidad de periódicos y revistas se encuentra limitada a 10 por ciento del espacio y al 5 por ciento del tiempo o tres minutos por hora en radio y TV.

Disponibilidad. Uno de los contrastes dentro de la publicidad internacional es que algunos países poseen muy pocos medios de publicidad y otros demasiados. En varias naciones el gobierno ha prohibido algunos medios de publicidad; tales restricciones se presentan con mayor frecuencia en radio y televisión. En muchos países existen muy pocas revistas y periódicos para publicar toda la publicidad que se les ofrece. De manera opuesta, algunas naciones dividen el mercado en tantos periódicos que el publicista no puede obtener una cobertura eficaz a un costo razonable. Gilberto Sozzani, líder de una agencia de publicidad italiana, hace un comentario acerca de su país: “Una regla fundamental: no puedes comprar lo que quieres.”

La única estación de TV nacional en China (CCTV), tiene un canal que las 27 estaciones de provincia y municipales en el país deben transmitir. En 1997 CCTV subastó el periodo más popular entre las noticias de la tarde y el clima; un anuncio asegurado por un año en este espacio durante cinco segundos diarios costaba 38.5 millones de dólares. Por este precio los publicistas tienen asegurada una buena cobertura (más de 70 por ciento de las familias tiene una televisión, y la meta del gobierno fue que 90 por ciento la tenga para el año 2000). Una de las otras opciones con que cuentan los publicistas, es con las 2 828 estaciones de TV que sólo proporcionan cobertura local.²⁵ Para comparar cuántos dólares se gasta en publicidad en los diferentes medios dentro de los 10 mercados globales más importantes vea la ilustración 16-1.

Costo. Los precios de los medios son susceptibles a negociación en la mayoría de los países. Los descuentos de espacio que la agencia hace al cliente tienen como propósito bajar el valor del medio. El publicista podría darse cuenta que el costo de llegar hasta un prospecto a través de la publicidad depende de la habilidad que posea el agente para hacer acuerdos. El costo por contrato varía ampliamente de país a país. Un estudio mostró que el costo de llegar a mil lectores en 11 países europeos diferentes fluctuaba desde 1.58 dólares en Bélgica hasta 5.91 en Italia; en las revistas para mujeres el costo de la página por cada millar en circulación varía desde 2.51 dólares en Dinamarca hasta 10.87 en Alemania. Las reducciones en el tiempo de publicidad en la televisión comercial de algunos mercados causó incrementos sustanciales en los precios. En Gran Bretaña los precios aumentan con base en un sistema de propuestas; no tienen tasas fijas, en su lugar existe un sistema de prioridades en que los publicistas que desean pagar un precio más alto, pueden quitar su lugar a los anuncios que ya están programados.

ILUSTRACIÓN 16-1 Porcentaje que los 10 mercados de publicidad global más importantes gastan en cada medio (1997)

²⁵ “Chinas Media Boom Rewards Those Willing to Endure Growing Pains”, *Advertising Age International*, octubre de 1997, p. 16.

Publicidad por medios

<i>País</i>	<i>Televisión</i>	<i>Periódicos</i>	<i>Radio</i>	<i>Revistas</i>	<i>Exterior</i>	<i>Cine</i>	<i>Otros</i>
Estados Unidos	38.4	36.4	10.5	12.9	1.7	-0-	-0-
Japón	44.8	28.1	4.9	9.0	13.2	-0-	-0-
Alemania	22.3	45.3	3.7	24.6	3.2	0.9	-0-
Reino Unido	31.9	37.3	3.5	22.5	4.1	0.7	-0-
Francia	34.0	23.5	7.3	22.9	11.8	0.6	-0-
Brasil	52.0	29.0	4.5	10.5	4.0	-0-	-0-
Corea del Sur	32.0	37.0	4.0	3.9	-0-	-0-	22.6
China	25.1	25.4	2.6	2.0	-0-	-0-	44.9
Italia	54.5	21.7	3.8	16.6	3.1	0.4	-0-
México	73.8	10.8	8.8	2.9	3.1	0.6	-0-

Fuente: Resumen de "Top Global Ad Markets", *Ad Age International*, mayo de 1997, p. 17.

Cobertura. El problema de la cobertura es del mismo género que el conflicto del costo. Dos puntos son particularmente importantes: uno se relaciona con la dificultad que representa llegar hasta ciertos sectores de la población por medio de la publicidad, y el otro con la falta de información sobre la cobertura. En muchos de los mercados mundiales se debe utilizar una amplia diversidad de medios para alcanzar la mayoría en éstos. En algunos países una gran cantidad de medios distintos dividieron a los mercados en segmentos publicitarios no económicos. Con algunas excepciones, no se puede llegar fácilmente a la mayoría de la población en los países menos desarrollados a través de los medios publicitarios. En India se usan videocamionetas para alcanzar a la población rural mediante infocomerciales de 30 minutos que exaltan las virtudes de un producto en específico. Las compañías que producen bienes consumibles planean giras anuales en camionetas, excepto en la época del monzón. Colgate contrata 85 de éstas al mismo tiempo y las envía a poblaciones que las investigaciones consideran prometedoras.²⁶

Debido a la falta de una cobertura apropiada por parte de cada medio en los países de Europa del Este, es necesario que las compañías recurran a un enfoque multimedia. Por ejemplo, en la República Checa los precios de la publicidad por TV son altos, y la falta de disponibilidad en espacios de tiempo preferencial forzó a que las compañías utilizaran anuncios espectaculares. La publicidad exterior se ha vuelto muy popular y tan sólo en Praga, los anuncios incrementaron de 50 en 1990 hasta más de 3 500 en 1994. En Eslovenia la disponibilidad de medios apropiados representa tal problema que las compañías recurren a algunos enfoques muy peculiares para hacer que sus mensajes lleguen a la gente. Por ejemplo, en el verano se usan láseres para proyectar imágenes hacia las nubes de las ciudades principales. La publicidad en vehículos incluye mezcladoras de cemento, donde aparecen los anuncios de Kodak. Considerando el lado positivo, el delito tiene tasas tan bajas que los productos se pueden exhibir en cabinas de vidrio sobre las banquetas; Bosch Siemens (Alemania) y Kodak, usan este método.²⁷

Falta de información sobre el mercado. Verificar las cifras de circulación o cobertura es una tarea difícil. A pesar de que muchos países tienen organizaciones similares al Departamento de Auditorías a la Circulación, no se asegura que ésta además de la información sobre la audiencia sea precisa. Por ejemplo, el presidente de la Asociación Nacional de Publicistas Mexicanos denunció que las cifras relacionadas con la circulación de periódico eran exageradas. Sugirió establecer como regla que las agencias dividieran estas cantidades en dos y consideraran el resultado con reservas. La situación en China no es mejor; las encuestas sobre costumbres y la penetración en el mercado sólo se encuentran disponibles en las ciudades de Pekín, Shanghai y Guangzhou. Siempre es difícil cuantificar las audiencias de radio y televisión, pero por lo menos se conoce la cobertura geográfica en la mayoría de los países. La investigación de datos se vuelve más confiable conforme los publicistas y agencias exigen información de mejor calidad.²⁸

No obstante que se puede medir la cobertura de la publicidad con cierta precisión, existen preguntas acerca de la composición del mercado al que se llega. Parece que la falta de información sobre el mercado

²⁶ Miriam Jordan, "Rural India, Video Vans Sell Toothpaste and Shampoo", *The Wall Street Journal*, 10 de enero de 1996, p. B1.

²⁷ "Slovenia: Simple Life", *Business Eastern Europe*, 22 de enero de 1996, p. 4.

²⁸ Jane Blennerhassett and Laurel Wentz, "New Study Aims to End Asia's Research Drought", *Ad Age International*, marzo de 1997, p. 116.

caracteriza a la mayoría de los mercados; los publicistas necesitan información sobre el ingreso, edad y distribución geográfica, pero parece que es muy difícil obtener estos datos tan básicos, excepto en los mercados más grandes. Incluso ha disminuido el interés en la televisión global (transmisiones vía satélite) debido a la falta de medios disponibles para la investigación.²⁹

Este tema no pretende evaluar las características específicas de cada medio. Además, la información se volvería obsoleta rápidamente debido a los cambios tan rápidos dentro del campo de la publicidad internacional. De cualquier manera sería interesante examinar algunas de las características propias de los diversos medios publicitarios. En la mayoría de los casos se podrán deducir las implicaciones principales de cada variación a partir de los datos que se presentan.

Periódicos. La industria del periódico padece la falta de competencia en algunos países y en otros casi se asfixia a causa de ésta. La mayoría de las ciudades estadounidenses tienen uno o dos periódicos principales, pero en la mayoría de los países existen tantos periódicos que un publicista tiene problemas incluso para lograr una cobertura parcial del mercado. Uruguay, con una población de tres millones, tiene 21 periódicos que en conjunto alcanzan una circulación de 553000. Turquía posee 380 diarios y un publicista debe considerar la posición política de cada uno para no dañar la reputación de su producto por estar asociado con posiciones poco populares. Japón sólo tiene cinco diarios pero debido a que es muy complicado producir un periódico en japonés cada uno sólo contiene de 16 a 20 páginas. Se necesitan conexiones para comprar espacio publicitario; *Asahi*, el periódico más grande de Japón, se ha hecho notorio porque ha rechazado más de un millón de dólares mensuales en ingresos por concepto de publicidad.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 16-5

***Good Housekeeping*: sólo un nombre**

Cuando la revista *Good Housekeeping* apareció en los puestos japoneses, muchas personas pensaron que era una emisión para las amas de casa dedicadas. No ha sido fácil adaptar esta revista que fue tan exitosa en Estados Unidos. Se ha cambiado casi todo, desde el nombre hasta el contenido.

Antes que nada, era imposible considerar la traducción del título. *Kaji* (la palabra más cercana a “housekeeping”) significa literalmente “deberes del hogar” y se refiere al trabajo de los sirvientes. Debido a esto, los editores se quedaron con el título norteamericano para preservar su sello, pero imprimieron la palabra “good” tres veces más grande que “housekeeping”.

Los artículos que se encuentran generalmente en la versión estadounidense tampoco eran apropiados. Las angustiosas aventuras de una mujer normal ante la tragedia de un tomado que levantó su casa, volverían locas a las japonesas. Ellas están más acostumbradas a historias alegres. Las citas más conocidas de la Biblia tampoco serían adecuadas en una nación principalmente budista. En su lugar se publican artículos “de superación” sobre algunos conceptos idealizados acerca de Estados Unidos, como el de 16 páginas sobre las cocinas eléctricas de Nueva York que son casi del tamaño de un departamento japonés. A pesar de que es un sueño lejano para la mayoría de los japoneses, se muestra el diseño de cada alacena, gabinete y anaqueil en diagramas pequeños. Se presentan fotos de las esquinas y pequeños recovecos tales como algunos cajones y compartimentos para especias hechos a la medida que son útiles hasta en la cocina más reducida.

Los recipientes para botanas se recibieron bien (un artículo estadounidense). Resultaba bastante fácil preparar el crostini de queso de cabra y los trozos de *roastbeef* con papa.

Pero a pesar de todos los cambios, algunas mujeres japonesas dicen que no ven nada especial en *Good Housekeeping*. Una mujer comentó: “Tiene todo lo que las demás revistas para mujeres (...) debería tener más artículos prácticos como la carta en inglés para quejarse sobre los productos de cualquier compañía.”

Fuente: Tomado de Yumiko Ono, “Will Good Housekeeping Translate into Japanese?”, *The Wall Street Journal*, 30 de diciembre de 1997, p. B1.

En muchas naciones se presenta un largo retraso para poder publicar un anuncio en un periódico. En India e Indonesia la escasez de papel retrasan la publicación de los anuncios hasta por seis meses. Además,

²⁹ Joe Mandese, “Cable, Satellite Aim High; Advertisers Stay Grounded”, *Ad Age International Special Issue: Cable and Satellite TV*, marzo de 1997, p. 14.

debido a las limitaciones de equipo, la mayoría de los diarios no pueden tener un formato más grande para adaptarse al incremento en la demanda de publicidad.

La separación entre el contenido editorial y publicitario dentro de los periódicos proporciona otro parámetro de contraste en la escena internacional. En algunos países se puede comprar espacio editorial por motivos de publicidad y promoción; las columnas de noticias están a la venta para cualquiera que alcance el precio. Debido a que no hay ningún indicio de que se haya pagado por el espacio, es imposible determinar qué tanta publicidad aparecerá en un periódico.

Revistas. Los publicistas internacionales usan muy poco las revistas extranjeras para el consumidor nacional por muchos motivos. Muy pocas revistas cuentan con una circulación amplia o proporcionan cifras confiables relacionadas con esto mismo. Las publicaciones técnicas se usan en la mayoría de los casos para promocionar bienes de exportación, pero de la misma forma que sucede en los periódicos, la escasez de papel provocan problemas de colocación. Los proyectistas de medios frecuentemente se enfrentan a que las revistas más grandes sólo acepten dos anuncios cuando mucho (luego deciden por medio de un sorteo cuáles se publicarán, justo antes de la impresión).

**ILUSTRACIÓN 16-2 Selección de medios impresos internacionales:
Asia del Pacífico (AP), Europa (E) y América Latina (AL)**

<i>Medios impresos</i>	<i>Región</i>	<i>Web*</i>	<i>Circulación</i>	<i>Precio de la publicidad =</i>
<i>Channel World (v, cc)</i>	AP	Sí	16000	N/A
<i>The Chinese (m, cp)</i>	AP	No	50000	4C: \$10000/b&w: \$8000
<i>Cosmopolitan (s, cc)</i>	AP	No	874816	4C: \$39890
<i>International Herald Tribune (d, p)</i>	AP	Sí	47500	4C: \$24198/b&w: \$18614
<i>Newsweek Pacific (s, cp)</i>	AP	Sí	350000	4C: \$46000/b&w: \$28025
<i>Reader's Digest (m, cp)</i>	AP	No	1.9 millones	4C: \$64383/b&w: \$51735
<i>Yazhou Zhoukan (s, cp)</i>	AP	Sí	99156	4c: \$12762/B&W: \$19207
<i>Channel World (v, cc)</i>	E	Sí	118000	N/A
<i>Cosmopolitan (s, cc)</i>	E	Sí	450000	4C: \$141807
<i>The European (s, cp)</i>	E	No	155000	4C: \$19650/b&w: \$16300
<i>Newsweek (s, cp)</i>	E	No	340000	4C: \$43265/b&w: \$25450
<i>Reader's Digest (m, cp)</i>	E	No	7.5 millones	4C: \$169341/b&w: \$125495
<i>Cosmopolitan en Español (m, cp)</i>	AL	No	448602	4C: \$29855/b&w: \$22391
<i>Eres (b, cp)</i>	AL	No	566504	4C: \$21680/b&w: \$16260
<i>Harper's Bazar en Español (m, cp)</i>	AL	No	106298	4C: \$12 15-/b&w: \$9113
<i>Mecánica Popular (m, cc)</i>	AL	No	187218	4C: \$12750/b&w: \$9563
<i>Newsweek en Español (s, cp)</i>	AL	No	54100	4C: \$10295/b&w: \$6175
<i>Reader's Digest LA (m, cp)</i>	AL	No	1.6 millones	4C: \$58312/b&w: \$43721
<i>T.V. y Novelas (bs, cp)</i>	AL	No	935751	4C: \$27520/b&w: \$20640

Notas: b = bimensual; bs = dos veces por semana; d = diario; q = quincenal; m= mensual, v = varía en cada mercado; s = semanal; cp = circulación pagada; cc = circulación controlada.

* El anuncio cuenta con sitio Web.

= Página completa, 1 x.

Fuente: "Global Media" *Ad Age International*, 9 de febrero de 1998, pp. 15-22.

Esas prácticas locales podrían ser los elementos clave que favorecieran el crecimiento de los medios internacionales cuya intención sea servir a muchas naciones. Las publicaciones norteamericanas hacen ediciones para el extranjero cada vez con más frecuencia. *Reader's Digest International* agregó una edición nueva en ruso a las más de 20 publicaciones con que ya contaba. Otro medio impreso propio de Estados Unidos que se encuentra disponible en ediciones internacionales va desde *Playboy* a *Scientific American* y también incluye el *National Enquirer*, que se acaba de introducir al Reino Unido. Los publicistas cuentan con tres revistas nuevas para llegar hasta las mujeres chinas: Hachette Filipachi Presse (la casa editora de Francia) está creando ediciones en chino de *Elle*, una publicación de modas; *Woman's Day* se dirige a la mujer china "moderna y ocupada", y *L'Evenement Sportif* es una emisión de deportes. Estos medios proporcionan alternativas para las empresas multinacionales, así como para los publicistas locales. Observe la ilustración 16-2 para ver algunos ejemplos sobre cifras de circulación y precios de la publicidad en los medios impresos.

Radio y televisión. Posiblemente debido al carácter inherente de entretenimiento que poseen, el radio y la televisión se han convertido en los medios de comunicación principales en la mayoría de los países. La mayoría de las áreas populares cuentan con aparatos de televisión. En algunos mercados, como Japón, la televisión se ha vuelto una obsesión nacional, y por lo tanto alcanza enormes audiencias para sus publicistas. En China casi todos los hogares en las ciudades principales poseen uno de estos aparatos, y la mayoría de los adultos ve televisión y escucha la radio todos los días. Observe la ilustración 16-3 para saber la cantidad de hogares que abarcan y las cuotas por concepto de publicidad en TV. La radio se encuentra un poco relegada, en segundo plano dentro de la competencia de medios en los países donde las instalaciones de televisión se encuentran muy desarrolladas. Sin embargo, en la mayoría de las naciones, la radio es particularmente importante y también un medio vital de publicidad, ya que es el único que llega a grandes segmentos de la población.

**ILUSTRACIÓN 16-3 Selección de medios internacionales por televisión:
Asia del Pacífico (AP), Europa (E) y América Latina (AL)**

<i>Red</i>	<i>Región</i>	<i>Web*</i>	<i>Número de familias</i>	<i>Precio promedio: corto de 30"</i>
BBC World	AP	Sí	19.1 millones	\$450
CCN International	AP	Sí	14.5 millones	\$3000
Discovery Asia	AP	Sí	21.5 millones	N/A
ESPN Star Sports	AP	No	60 millones	N/A
MTV Asia	AP	Sí	1.2 millones	Varía
TNT/Cartoon Network	AP	Sí	11.2 millones	\$800
CNN International	E	Sí	68.78 millones	\$4000
Euronews	E	No	91 millones	\$1625
MTV Networks Europe	E	Sí	60 millones	Varía
Orbit Satellite TV & Radio	E	No	3.1 millones	\$250
CBS Telenoticias	AL	Sí	6.8 millones	\$1000
CNN en Español	AL	Sí	6.1 millones	\$1300
Discovery Chanel LA	AL	Sí	8.4 millones	\$900
Gems International	AL	Sí	11.3 millones	\$600
MTV Latin America	AL	No	8.2 millones	Varía
Nickelodeon Latin America	AL	Sí	4 millones	\$300-\$600
TeleUNO	AL	No	6.6 millones	\$600 en tiempo preferencial

* Apoyo por medio de un sitio Web, sí o no.

Fuente: "Gobal Media", *Ad Age International*, 9 de febrero de 1998, pp. 15-22.

La publicidad por radio y televisión varía en cada país. Se puede distinguir tres modelos: transmisión comercial de competencia, monopolios comerciales y transmisión no comercial. Las naciones que cuentan con libre competencia dentro de las industrias de radio y TV por lo general la impulsan mucho y tienen pocas normas respecto a la emisión. En cualquier otro lugar el gobierno otorga concesiones a los monopolios locales o nacionales, y por lo tanto las estaciones individuales o redes de éstas pueden aceptar comerciales de acuerdo con las normas que establece el mismo aparato regulador. En algunos países los monopolios comerciales pueden aceptar toda la publicidad que deseen; en otros sólo se permite cortos de publicidad y no se puede patrocinar ningún programa. Algunas naciones prohíben los comerciales en vivo, incluso en otras, las estaciones comerciales deben competir contra la red de transmisión del gobierno por el control de las audiencias.

En algunos estados se permite la existencia de televisión y radio no comerciales, pero muchos de los países que tradicionalmente lo han hecho cambiaron recientemente sus políticas debido a que la producción es muy cara. Hasta hace poco tiempo Francia limitaba la cantidad de comerciales a un total de 18 minutos, actualmente lo extendió hasta 12 minutos por hora por canal de TV. En Corea del Sur hay dos compañías de televisión (ambas propiedad del gobierno) que transmiten sólo unas cuantas horas al día. No hacen emisiones desde la medianoche hasta las 6 a.m. y por lo general tampoco lo pueden hacer entre 10 a.m. y 5:30 p.m. los fines de semana. Limitaron los comerciales a 8 por ciento del tiempo aire y los muestran por bloques al principio y final de los programas. Un publicista señaló: "Nos vemos forzados a comprar lo que no queremos sólo para estar ahí."

A pesar de que la programación comercial se encuentra limitada, la gente en la mayoría de los países tiene una oportunidad para escuchar o ver televisión y radio comerciales. Los empresarios en el campo del

radio y TV descubrieron que las audiencias pertenecientes a los países restringidos comercialmente se encuentran ávidas de estos medios comerciales y que las empresas están ansiosas de llevar sus mensajes hasta esas naciones. Un estudio importante que se realizó en 22 países reveló que la mayoría estaba a favor de la publicidad. Las personas que formaron parte de los países que anteriormente sostuvieron regímenes comunistas eran de los más entusiastas. Egipto fue el único dentro de esta encuesta donde la mayoría de las respuestas estaba en contra de la publicidad. Sólo 9 por ciento de los egipcios participantes en esta encuesta estuvieron de acuerdo con que muchos comerciales de TV son interesantes, en comparación a 80 por ciento o más de Italia, Uruguay y Bulgaria.

Debido a la demanda pública y de los negocios para tener más programación, los países que anteriormente prohibieron los medios privados de transmisión, recientemente cambiaron sus leyes para permitir la existencia de este tipo de estaciones. Italia, que no contaba con radio o TV privadas hasta 1976, actualmente tiene 300 de estas estaciones aproximadamente.

La falta de información confiable sobre la audiencia es otro gran problema que afecta al marketing internacional de radio y televisión. La medición de las audiencias en estos medios siempre resulta un trabajo precario hasta con las técnicas más desarrolladas. En la mayoría de los países no se efectúa la medición de la audiencia o las asociaciones de auditoría son ineficaces. Sin importar la escasez de información sobre la audiencia, muchos publicistas utilizan ampliamente el radio y la televisión. De hecho, justifican su entrada en la programación de estos medios debido al razonamiento característico que favorece la utilización de éstos, o defienden su uso con base en los resultados de ventas.

Satélite y televisión por cable. El crecimiento y desarrollo de la transmisión vía satélite posee una importancia cada vez mayor en la publicidad que utiliza este medio. Sky Channel (una estación de televisión por satélite de Reino Unido) emite sus programas y la publicidad a la mayor parte de Europa a través de los suscriptores de TV por cable. La tecnología que permite a las familias recibir transmisiones directamente del satélite por medio de una antena “del tamaño de un plato” y que cuesta aproximadamente 350 dólares, añade aún más cobertura y la posibilidad de llegar a toda Europa con un solo mensaje. La expansión de la cobertura por medio de la TV establecerá un desafío a la creatividad de los publicistas y hará que se ponga mayor énfasis en los mensajes globales estandarizados. Para comparar entre la penetración de Cable, Satélite e Internet en los hogares de los 10 mercados principales, véase la ilustración 16-4.

ILUSTRACIÓN 16-4 Penetración de Cable, Satélite e Internet a los hogares de los 10 mercados principales (1997)

<i>País</i>	<i>Cable</i>	<i>Satélite</i>	<i>Internet</i>
Estados Unidos	66.9	4.1	21.3
Japón	22.9	22.9	9.9
Alemania	59.9	20.7	11.6
Reino Unido	7.0	15.0	5.0
Francia	7.0	8.0	1.7
Brasil	4.3	5.2	0.003
Corea del Sur	14.0	N/A	1.8
China	25.8	25.8	N/A
Italia	N/A	3.4	1.9
México	7.5	1.5	0.06

Fuente: Tomado de “Top Global Advertising Markets”, *Ad Age International*, mayo de 1997, p. 17.

Tanto los publicistas como los gobiernos están preocupados por el impacto de la TV vía satélite. Los gobiernos, porque temen perder el control sobre sus transmisiones y sobre la expansión del “imperialismo cultural americano”. La programación de la televisión europea incluye emisiones norteamericanas como “Roseanne”; “Wheel of Fortune” es el programa extranjero más popular en Reino Unido y Francia, donde se presentan las versiones en inglés y en francés. Las importaciones de Estados Unidos son tan populares en Francia y Alemania, que los funcionarios tienen miedo de que las incultas emisiones americanas, los programas cómicos y las novelas hagan fracasar a los productores nacionales. La eliminación de películas y TV del tratado de libre comercio fue una victoria muy importante para los franceses en la Ronda de Uruguay (GATT).

La mayoría de los gobiernos europeos están disminuyendo las restricciones, introduciendo sus propios satélites y privatizando muchos de los canales que fueron suyos, todo esto con la intención de atraer más ingreso comercial y de proporcionar mayor competencia a las emisoras independientes. Con el cable, los satélites,³⁰ la privatización de las estaciones propiedad del gobierno y las disposiciones de la Comisión Europea para convenir las leyes que gobiernen los medios de transmisión, esta transmisión (como un medio de publicidad) será más fácil de usar y proporcionará mayor cobertura del mercado europeo.

Algunas partes de Asia y América Latina reciben transmisiones de TV provenientes de redes satelitales. Univisión y Televisa son dos redes latinoamericanas de televisión vía satélite que llevan a cabo sus emisiones por medio de estaciones afiliadas en cada país, hacia la mayoría del mundo hispanoparlante, incluyendo Estados Unidos. Decenas de millones de televidentes en 16 países ven “Sábado Gigante”, un programa en español muy popular que transmite Univisión. Star TV³¹ (una nueva red de televisión panasiática vía satélite) tiene un auditorio potencial de 2700 millones de personas que viven en 38 naciones desde Egipto hasta India y Japón, y desde el lejano este soviético hasta Indonesia. Star TV³² fue la primera en transmitir en Asia, pero ESPN y CNN se le unieron rápidamente. Al primer canal deportivo de 24 horas le siguió MTV Asia y un canal en mandarín que emite dramas, comedias, películas y noticias financieras dirigidas a los millones de chinos que viven en toda Asia. Los programas se mandan por medio de redes de cable, pero también se pueden recibir por medio de antenas privadas.

Una de las desventajas de los satélites es su fuerza, es decir, la capacidad para abarcar una región geográfica amplia que cubra muchos mercados nacionales distintos. Esto significa que un solo mensaje se transmite a lo largo de un área muy amplia. Para algunos productos esto podría no ser óptimo y, además, tomando en cuenta las diferencias de idioma, preferencias y otras, el mensaje podría resultar no tan eficaz. PVI (Princeton Video Imaging) es una innovación que hará más fácil la publicidad regional en muchas culturas, de lo que es actualmente cuando se utiliza televisión por cable o vía satélite. PVI permite que ESPN (que ofrece este servicio), introduzca “bienes raíces” visuales (paredes en blanco, calles, acabados) con diseños generados por computadora que dan la impresión de pertenecer a la escena. Por ejemplo, si está viendo “street luge” durante los juegos de ESPN, verá que los competidores pasan por un anuncio espectacular de Adidas que en realidad no está ahí. Ese anuncio puede decir una cosa en Holanda y otra muy distinta en Camerún. Y si lo está viendo en Portland, Oregon donde Adidas no hace publicidad, verá la escena como realmente es (sin el anuncio). Estos comerciales se pueden presentar en diferentes idiomas, países e incluso bajo distintas marcas.³³

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 16-6

Los japoneses: simplemente no lo consiguen

Recuerda esos comerciales (uvas de plastilina animadas moviéndose al son de Motown); uvas que traían lentes oscuros y bailaban coreografías muy parecidas a los Temptations; cantaban “Creo que se acabó el vino” como Marvin Gaye.

Las uvas obtuvieron tal éxito que después de su introducción ganaron varios premios Clío, uno de los honores más importantes para la publicidad por televisión; y el baile se llevaba a cabo dentro del Museo Nacional de Historia Americana. De tal manera que la Junta de Consejo de la Uva California concluyó que si en Estados Unidos es algo sensacional, tendría que funcionar en Japón.

El Departamento de Agricultura de Estados Unidos otorgó a la Junta 3 millones de dólares para promocionar las uvas en Japón. Pero la campaña fracasó (no llegó a la meta de 900 toneladas en exportaciones). ¿Por qué? ¿Era otro ejemplo de los cerrados mercados japoneses? ¿O fue a causa de un marketing deficiente? Considere estos puntos y decida por usted mismo:

No se tradujeron los comerciales al japonés; se pusieron al aire en inglés. Las “uvas bailadoras” (deformes y marchitas como pasas) asustaron a los niños. Algunos encuestados ni siquiera sabían qué producto se estaba anunciando y supusieron que se trataba de papas o chocolates. ¿Cómo se puede cometer tal error en estos días? ¿Tal vez fue debido a un marketing deficiente?

³⁰ Visite el sitio Web de Start TV para ver todos sus servicios y precios en <http://www.startv.com>.

³¹ Para conocer un excelente reporte sobre las tendencias de los satélites respecto a la comunicación global, véase Krysten Jenci, “Satellites: Critical to the New Global Telecommunications Network”, *Business America*, julio de 1997, p. 13.

³² Tze Yee Lin, “Star TV Finds Its Brilliance in Localization”, *Ad Age International*, marzo de 1997, p. 118.

³³ Mark London Williams, “Freeze Frame; ESPN Int’l at 15 Ad Deals Strike a Cultural Match”, *Variety*, 18 de enero de 1998, p. A8.

La versión de la promoción en inglés cuesta 3000 dólares por cada tonelada de uvas que se venda al tan incomprendido japonés. Los productores norteamericanos ganaron 1583 dólares por tonelada. Ésa es una buena promoción.

Fuente: *The Oregonian* © 1994, Oregonian Publishing Co. Todos los derechos reservados. Reimpreso con permiso.

La mayor parte de la tecnología satelital involucra algunas reglas por parte del gobierno. Singapur, Taiwán y Malasia prohíben la venta de antenas para recepción vía satélite, y el gobierno japonés no permite que las compañías nacionales de cable retransmitan desde satélites extranjeros. Sin embargo, estas restricciones no funcionan durante mucho tiempo. En Taiwán existe un estimado de 1.5 millones de antenas en uso y muchos operadores de cable ilícitos. Ya sea mediante una tecnología u otra, las familias asiáticas tendrán las mismas opciones a las que los estadounidenses están acostumbrados, junto con la publicidad.

Correo directo. El correo directo es un medio cómodo en muchos países. Es especialmente importante cuando no hay otros medios disponibles. Como llega a suceder en el marketing internacional, incluso un medio tan importante es sujeto de algunas extrañas peculiaridades.³⁴ En Chile por ejemplo, el correo directo desapareció casi por completo como un medio eficaz debido a que el remitente sólo paga parte del costo por el envío y el cartero debe cobrar el resto por cada artículo que se envíe. Obviamente, los publicistas no pueden hacer que los clientes se molesten al tener que pagar por anuncios que no solicitaron. A pesar de algunas limitaciones con el correo directo, muchas compañías se han dado cuenta de que es una vía importante para llegar hasta sus mercados. En México la Asociación Reader's Digest utiliza publicidad por correo directo para comercializar sus revistas, que lleva a cabo con bastante éxito.

En los mercados del sudeste asiático, donde los medios impresos son escasos, se considera que el correo es una de las formas más eficaces para llegar hasta las personas responsables de comprar artículos industriales, a pesar de que las tan imprecisas listas de correo representen un problema en Asia así como en otras partes del mundo. De hecho, algunas compañías hacen sus propias bases de datos para estos fines.³⁵ Los publicistas industriales emplean mucho el correo y dependen de catálogos y hojas de ventas para generar volúmenes grandes de negocios internacionales. Incluso en Japón, donde la disponibilidad de medios no representa un problema, empresas como Nestlé Japón y Dell Computer usan exitosamente el correo. Para promocionar su pasta fresca Buitoni, Nestlé utiliza un folleto a color de 12 páginas con recetas, incluyendo las versiones japonesas de los platillos italianos más conocidos.

Sin embargo, no todos los intentos han sido exitosos. Un productor de catálogos (R.R. Donnelley) suspendió *American Showcase*, una docena de catálogos americanos que se envió a los clientes japoneses y de la que sólo recibió pocas respuestas y órdenes. La falta de respuesta podría reflejarse más en el paquete de *American Showcase* que en el éxito del correo directo dentro del mercado japonés. A pesar de que la carta y el folleto que describía los catálogos se encontraban en japonés, estos últimos estaban en inglés. El error se acrecentó por el hecho de que la lista de correo no se dirigía a japoneses que hablaran inglés.

En Rusia, el volumen de correo directo se elevó en un año desde sólo 150 000 cartas al mes hasta más de 500000. El promedio de respuesta al correo directo fue de 10 a 20 por ciento comparado con el 3 a 4 por ciento o menos que se registró en Estados Unidos. Una opinión de por qué funciona tan bien, es que los rusos quedaron asombrados con la atención (no es necesario decir que esto puede cambiar conforme crezca este medio).³⁶

Otros medios. Las restricciones sobre los medios tradicionales o su disponibilidad provocan que los publicistas utilicen menos medios para solucionar problemas específicos del país en que se encuentran. El cine es un medio importante en muchos países, como lo son los anuncios espectaculares y otras formas de publicidad externa. Estos anuncios son especialmente útiles en países que tienen altos índices de analfabetismo.

En Haití, los camiones que están equipados con bocinas poderosas aportan un medio de publicidad eficaz y muy difundido. Los contratistas privados poseen el equipo y venden tanto espacio publicitario como lo hace una estación de radio. Este medio supera los problemas de analfabetismo, falta de radio y televisión y la poca circulación de los medios impresos. En Ucrania (donde el servicio postal es poco confiable), las

³⁴ Allyson L. Stewart Allen, "Keys to Success in Europe's Massive Mail Order Market", *Marketing News*, 6 de enero de 1997, p. 17.

³⁵ Suzanne Bidlake, "Nestlé Builds Database in Asia with Direct Mail", *Ad Age International*, enero de 1998, p. 34.

³⁶ "Mail Bonding", 28 de octubre de 1996, p. 1.

empresas se dieron cuenta que la forma más eficaz de hacer publicidad de negocio a negocio es enviar faxes directamente.

En España se utiliza un nuevo medio que consta de coches privados pintados con anuncios de productos, de esta forma actúan como publicidad móvil conforme viajan. Este nuevo sistema llamado *Publicoche* cuenta con 75 vehículos en Madrid. Los propietarios obtienen 230 dólares al mes y deben informar acerca de cuál es su profesión y patrones “normales” de manejo. Los publicistas pagan un costo básico de 29 000 dólares mensuales por coche, y pueden elegir el tipo y color del vehículo en el que estén interesados, además de qué propietarios son más apropiados para la campaña con base en sus conductas al manejar.³⁷

Internet: Una mezcla de medios alternativa

Aunque todavía se encuentra en evolución,³⁸ Internet está surgiendo como un medio de publicidad y se debe incluir en la posible mezcla de medios de una compañía.³⁹ Su uso dentro de las comunicaciones negocio a negocio, en la promoción por medio de catálogos y descripciones de productos está ganando popularidad rápidamente.⁴⁰ Debido a que una gran cantidad de empresas tienen acceso a Internet, ésta puede llegar hasta una enorme participación del mercado “negocio a negocio”.

No obstante su limitada penetración en los hogares, una cantidad cada vez mayor de compañías está utilizando la Internet como un medio de publicidad para los bienes consumibles.⁴¹ Muchas de estas empresas cuentan con tiendas electrónicas y otras usan Internet como un medio publicitario para estimular las ventas en sus tiendas al menudeo. Waterford, Crystal en Irlanda, colocó su sitio Web específicamente para solucionar el tráfico de la tienda. El propósito es promover sus productos y atraer a la gente hacia tiendas que vendan Waterford Crystal. Los sitios presentan casi todo el catálogo de la colección Waterford, mientras que otras como Bloomingdales, que almacenan estos productos, realizan sus actividades promocionales tan sólo haciendo publicidad en Internet.⁴²

Otra compañía que utiliza Internet como medio de publicidad es Levi Strauss & Company, que usa su sitio Web como una parte integral de una campaña publicitaria global. En <http://www.levi.com> los clientes pueden navegar por todos los sitios europeos y de Norteamérica, probando productos y nombres de campañas. Cuando se lanzó una nueva campaña europea para jeans, aparecieron un juego interactivo y una historia de misterio dentro del sitio de este continente. En total, hay cinco juegos diferentes basados en una de las cinco “verdades de la marca Levi’s”, según se dijo en la campaña principal de esta empresa.⁴³ La compañía también lanzó un sitio específico para Japón utilizando *kanjis*, los caracteres propios del japonés.⁴⁴

En cuanto a los productos consumibles, la limitación principal es la cobertura (véase la ilustración 16-4). En Estados Unidos, tan sólo una pequeña porción de familias tiene acceso a una computadora, pero en otros países hay muchas menos. Sin embargo, la pequeña cantidad de hogares que cuenta con Internet y que se encuentran fuera de Estados Unidos, por lo general constituye un segmento del mercado más joven y mejor educado, con ingresos más altos que el promedio. Para muchas compañías, ese grupo es un nicho del mercado muy importante. Además, esta limitación sólo es temporal debido a que existe una nueva tecnología que permite tener acceso a Internet por medio de la televisión, y también debido a que los precios cada vez más bajos de las computadoras aumentan el alcance familiar. NetChannel,⁴⁵ un nuevo proveedor de estos servicios que los ofrece mediante aparatos de TV, se encontrará disponible de manera inicial en Reino Unido y Estados Unidos, seguido de toda Europa y finalmente en Asia.⁴⁶ Como medio publicitario, podría ser la herramienta ideal para áreas panregionales que abarcan varios idiomas y culturas. El sitio Web de una compañía puede contar con tantas opciones culturales y de idioma como sea necesario. Si alguien en

³⁷ Derek Cox, “Drivers Paid to Carry Ads”, *Ad Age International*, abril de 1997, p. 118.

³⁸ “The Web Is Crawling in Asia”, *News bytes News Network*, <http://www.newsbytes.com>, 22 de enero de 1998.

³⁹ W. Wossen Kassaye, “Global Advertising and the World Wide Web”, *Business Horizons*, junio-julio de 1997, p. 33.

⁴⁰ Laurie Freeman, “Net Drives B to B to New Highs Worldwide”, *Business Marketing*, enero de 1998, p. 1.

⁴¹ Juliana Koranteng, “CEO Hunt Sells Web Sites for Marketing While Preaching Online Gospel”, *Advertising Age International*, julio de 1997, p. 128.

⁴² “Spreading Web: The Wealth Generated by the Internet Is Likely to Be Concentrated in the Hands of a Few”, *The Irish Times*, 26 de enero de 1998, p. 19.

⁴³ John Owert, “The Ultimate Global Medicine but Is It Worth the Effort?”, *Campaign*, 26 de septiembre de 1997.

⁴⁴ Jane Weaver, “Them Jeans Are Made for Surfing”, *MSNBC Interactive*, 20 de diciembre de 1997.

⁴⁵ Suzanne Bidlake, “Europe Tunes In to Net”, *Ad Age International*, septiembre de 1997, p. 147.

⁴⁶ Visite el sitio Web de NetChannel para obtener más información acerca de la compañía y si se encuentra disponible en su área, <http://www.netchannel.net>.

Tailandia llega al sitio de Procter & Gamble, podrá leer un anuncio en thai que le muestre los productos de la compañía que se encuentran disponibles en Tailandia.⁴⁷

Conforme crece Internet y los países comienzan a ejercer control sobre lo que ahora es un medio casi sin restricciones, se impondrán limitaciones. Además del control sobre la información indeseable,⁴⁸ se están considerando en todo el mundo aspectos como impuestos, competencia desigual, derechos de importación y privacidad. En Australia, los minoristas locales piden cambios en las leyes debido a la pérdida de comercio a causa de Internet; bajo las normas actuales, las compras por este medio no causan los impuestos regulares sobre las importaciones.⁴⁹ La industria de Internet está tratando de llegar a un entendimiento global sobre la reglamentación para evitar un enredo de reglas confusas y contradictorias. Como comentó el director de la Asociación Internet para Asia del Pacífico, “Internacionalmente [...] 1997 fue el año en que finalmente se reconoció que Internet necesitaba una política coordinada globalmente, normas comprensivas y desarrollo”.⁵⁰

Otra limitación que es necesario contemplar pronto es la competencia por llegar a los navegadores de la red. La clara proliferación de sitios Web hace cada vez más difícil que un cliente se tope con una página en específico. Los anuncios o letreros intermitentes *Banners* que promociona el sitio pueden ser de ayuda, pero esa línea también se está ocluyendo. Según lo que se planteó anteriormente, los publicistas más importantes o las comercializadoras electrónicas tendrán que ser más eficaces en cuanto a transmitir la existencia de sus sitios por medio de otros recursos. Algunas compañías están ajustando sus anuncios tradicionales por televisión con los de un sitio Web; IBM, Swatch Watches, AT&T y electrónicos Samsung, están entre los que quieren matar dos pájaros de un tiro estando al aire y en línea al mismo tiempo. Los anuncios por TV se usan para elevar la conciencia de la gente sobre la marca de manera regional, y para promover el sitio Web de la compañía. Además, la empresa compra anuncios en la Web que llevarán a los consumidores entusiastas a la red de la compañía que también promociona el producto. Algunas redes de TV ofrecen un paquete que consta de un anuncio por televisión y de letreros en el sitio Web de la red televisiva. Por ejemplo, el canal EBN (European Business News) ofrece un programa de varios medios que incluye cortos por TV y la colocación del anuncio del publicista en la página interactiva de EBN, todo por 15 000 dólares cada quince segundos.⁵¹

Promoción de ventas

Las promociones de ventas son actividades de marketing que estimulan las compras del consumidor y mejoran la eficacia y cooperación tanto de los intermediarios como de los minoristas. Las rebajas, exhibiciones, muestras, cupones, regalos, productos gratis, concursos, rifas, patrocinio de eventos especiales como conciertos y ferias, además de los módulos de demostración, son promociones que se diseñan para complementar las ventas personales y la publicidad que forman parte de la mezcla promocional.

Las promociones de ventas son actividades a corto plazo dirigidas a que el consumidor y/o minorista alcance objetivos específicos como 1) compra inmediata del producto o bajo un periodo de prueba; 2) inducir al consumidor a la tienda; 3) obtención de módulos de exhibición del producto para su venta; 4) fomentar el almacenamiento del producto en las tiendas, y 5) apoyar y aumentar las actividades de publicidad y ventas personales. Un ejemplo de una promoción de ventas es el productor africano de cigarrillos, quien además de contar con la publicidad normal, patrocina grupos musicales, exploraciones a ríos y participa en ferias locales con el propósito de hacer que el público conozca el producto. La introducción de Procter & Gamble para su detergente Ariel en Egipto, incluyó la “Gira Ariel”. Llevaron a la mascota de la compañía hacia mercados locales donde todavía vive más de la mitad de la población egipcia. El espectáculo atrajo multitudes, entretuvo a la gente, transmitió el mejor desempeño de Ariel sin usar otros productos y vendió la marca mediante una camioneta de distribución a precios de descuento. Además de hacer que se conociera la marca, la gira ayudó a remediar la renuencia de los minoristas rurales a vender Ariel a un precio bajo.

En los mercados donde es difícil llegar al consumidor debido a las limitaciones de medios, el porcentaje del presupuesto dirigido a las promociones de ventas deberá aumentarse. En algunos países menos desarrollados, estas promociones constituyen la porción más importante de la actividad en las partes rurales y menos accesibles del mercado. En algunas porciones de América Latina, una parte del presupuesto para publicidad y ventas tanto de Pepsi Cola como de Coca Cola, se gasta en carros alegóricos que realizan

⁴⁷ “And Now the Net”, *Business Asia*, 10 de febrero de 1997, p. 3.

⁴⁸ “Internet: Sixth Modified Version Emerges-Need for Legislation Still Faces Questions”, *Bangkok Post*, 21 de enero de 1998.

⁴⁹ “Australia Internet: Meet Telecom Companies”, *Dow Jones News Service*, 2 de julio de 1997.

⁵⁰ “Internet Regulation”, *Asia Computer Weekly*, 12 de enero de 1998.

⁵¹ Juliana Koranteng, “Global Advertisers Value On Air, Online Combination”, *Ad Age International* (Número especial: Cable and Satellite TV), marzo de 1997, p. 110.

frecuentes viajes hacia pueblos alejados para promocionar sus productos. Cuando uno de estos carros hace una parada en una población, puede exhibir una película o usar algún otro medio de entretenimiento; el precio de admisión es una botella cerrada del producto que hayan comprado al minorista local. La botella se intercambia por otra fría y un cupón por otra más. Esta actividad promocional tiende a impulsar las ventas y estimula a los vendedores locales, a quienes se les avisa de antemano sobre la llegada del carro para que almacenen el producto. Con este tipo de promoción se logra casi 100 por ciento de cobertura sobre todos los minoristas en cada población. En otras ocasiones se les da muestras gratis a las tiendas locales, se pinta las fachadas de sus tiendas, o regalan relojes con el propósito de promover las ventas.

Una herramienta promocional que resulta especialmente eficaz cuando el concepto del producto es nuevo o cuenta con una participación muy pequeña dentro del mercado, es regalar muestras del producto. Nestlé Baby Foods se enfrentó a este problema en Francia cuando intentó ganar una participación en el mercado de Gerber (el líder). La compañía combinó este recurso con un programa de promoción de ventas para obtener el reconocimiento de la marca y lograr aceptación. Debido a que la mayoría de los franceses salen durante las vacaciones largas de verano, llevan a sus familias en el coche y se quedan en terrenos para acampar, Nestlé coloca puestos de descanso a lo largo de la carretera donde los padres pueden alimentar y cambiar a sus bebés. Los locales de *Le Relais Bebes* que se encuentran reluciendo de limpios, se localizan en las principales rutas de viaje. Sesenta y cuatro anfitrionas dan la bienvenida a 120000 bebés en estos puestos de descanso, y regalan 600000 muestras de comida para bebé cada año. Hay pañales desechables gratis, una mesa para cambiarlos y periqueras para que los bebés se sienten mientras comen.

Así como esto se cumple en cuestiones de publicidad, el éxito de una promoción puede depender de la adaptación local. Las leyes regionales imponen restricciones importantes que podrían prohibir dar premios o regalos. Las leyes de algunos países controlan el monto de descuento que se otorga al menudeo, otras requieren permisos para todas las promociones de ventas, y por lo menos en un país, no se permite que el competidor emplee más en una promoción de ventas que cualquier otra compañía que venda ese mismo producto. Las promociones de ventas eficaces pueden mejorar las actividades de publicidad y ventas personales y, en algunos casos, pueden ser buenos sustitutos cuando las restricciones no permiten la utilización total de los recursos publicitarios.

Publicidad global y el proceso de comunicaciones

Las actividades promocionales (publicidad, ventas personales, promociones de ventas y relaciones públicas) son básicamente un proceso de comunicación. Se deben superar todos los problemas relacionados con el desarrollo de una estrategia eficaz de promoción dentro del marketing nacional, además de todas las dificultades culturales que acabamos de plantear, para lograr un programa exitoso de promoción internacional. Un punto importante que deben considerar los profesionales de marketing internacional, es determinar que todas las restricciones (culturales, de diversidad, limitaciones de medios, problemas legales, etc.) estén controladas de tal manera que se pueda transmitir el mensaje correcto y que los consumidores meta lo reciban. Las comunicaciones internacionales podrían fallar por muchas razones: un mensaje podría no llegar a su destino debido a los medios inapropiados; la audiencia a la que se dirigía pudo haber recibido el mensaje, pero no entenderlo debido a diferentes interpretaciones culturales, o el mensaje podría llegar a la audiencia esperada y comprenderse, pero no tener efecto alguno debido a que el profesional del marketing no evaluó correctamente las necesidades del mercado objetivo.

MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS 16-7

Promociones: cuando son buenas, son muy buenas; pero cuando son malas, cuestan como el demonio

Los concursos, lotería y todos esos conceptos que se diseñaron para hacer que el consumidor comprara un producto a cambio de una oportunidad para ganar un premio, pueden resultar promociones eficaces (cuando funcionan correctamente). Las palabras clave en esto son “funcionan correctamente”. Dos eventos promocionales que tuvieron lugar recientemente, el de electrodomésticos Hoover en Londres y el de Pepsi Cola en Filipinas, no “funcionaron bien” precisamente.

Hoover, el fabricante de electrodomésticos y aspiradoras, lanzó una campaña promocional en Gran Bretaña e Irlanda para generar ventas y conciencia sobre la marca. La compañía ofreció dos vuelos redondos

a Europa o Estados Unidos completamente gratis, al comprar 150 dólares en productos Hoover. (Los boletos de avión más baratos hacia Nueva York costaban 750 dólares.) La empresa esperaba que la gente se sintiera atraída por los boletos gratis, pero no que tanta gente lo hiciera debido a las restricciones en los horarios de viaje y el alojamiento. De ninguna manera; no hizo falta un científico nuclear para darse cuenta de la razón; compre el electrodoméstico más barato y vaya a Estados Unidos. Más de 200000 personas lo hicieron. Hoover pagó aproximadamente 72 millones de dólares para hacer efectiva su oferta. Cuatro años después, se solicitó un juicio a beneficio de las personas que no recibieron boletos de avión gratis.

Coca Cola y Pepsi estaban peleando por obtener una participación del mercado en Filipinas y Pepsi necesitaba un empujón. Una promoción de premios en efectivo (“Number Fever”), parecía ser el boleto ganador. Había funcionado en 10 países latinoamericanos, y combinaba la tendencia de los filipinos a apostar con lo atractivo que resulta la riqueza instantánea. Los compradores de productos Pepsi tendrían que buscar en la parte interior de las corcholatas un número de tres dígitos desde el 001 hasta el 999, para ganar premios en efectivo desde 1000 pesos (40 dólares) hasta un millón de pesos (40000 dólares), y un código de seguridad de 7 dígitos. Pepsi anunciaba diariamente los tres dígitos ganadores. A pesar de que se imprimieron todas las corcholatas con premios en efectivo, los compradores no sabrían si habían ganado hasta que se anunciara el número de tres dígitos. Mientras más tapas se coleccionara, se tenía más posibilidades de ganar. Durante un periodo de tres meses, Pepsi entregó premios en efectivo que sumaban 25 millones de pesos (un millón de dólares) a 60 números ganadores.

Number Fever tuvo éxito inmediato. Las ventas y la participación en el mercado de los productos Pepsi se elevó y después de un mes, las ventas habían cubierto los 4 millones de dólares en premios y costos por publicidad que se habían presupuestado para la promoción.

Después de seis semanas, la participación de Pepsi en el mercado se había incrementado 24.9 por ciento. El éxito hizo que la compañía extendiera la promoción por cinco semanas más. Una computadora seleccionó 25 nuevos números ganadores. Los consultores estaban convencidos de que un número que no había ganado en el primer periodo, no resultaría ganador en la extensión. Estaban equivocados. El 26 de mayo anunciaron que 349 era el número.

Un hombre sin trabajo, casado y con un hijo, no pudo dormir la noche en que anunciaron el número ganador. Tenía corcholatas ganadoras que sumaban 3 millones de pesos. Soñaba con la casa que compraría y con el negocio que comenzaría. Pero había por lo menos 800 000 personas más que podrían tener tapas con ese número desde el primer concurso. Si la compañía pagaba a los ganadores le costaría 1 600 millones de dólares. La primera reacción de Pepsi fue reemplazar el 349 por un número nuevo. La gente se organizó, boicoteó, demandó e incluso atacaron camiones repartidores. Pepsi ofreció pagar a todos los ganadores con tapas 349, 500 pesos como un compromiso. Quinientas mil personas reclamaron los 500 pesos, y eso le costó a la compañía 10 millones. El problema del 349 debilitó la moral de los empleados, arruinó la imagen de Pepsi, desanimó a los distribuidores potenciales, le costó a la empresa todas sus ganancias en cuanto a la participación en el mercado y se emitió una orden de arresto en contra de los nueve ejecutivos por estafa. Pepsi apeló a la Suprema Corte de Justicia Filipina, y después de dos años de acciones legales, la Corte impidió que una Corte interior ordenara el arresto hasta que el Departamento de Justicia revisara el caso.

Fuentes: Adaptación de “Hoover Hopes to Sweep Up Mess from Flights Promotion”, *Associated Press*, 5 de marzo de 1993; Dirk Beveridge, “Hoover Can’t Sweep Ticket Mess under Rug”, *Associated Press*, 12 de diciembre de 1996; “Pepsi in the Philippines: Putting the Fizz Back”, *Crossborder Monitor*, 6 de abril de 1994, p. 8, y “Philippine Court Halts Arrest of Pepsi Officials”, *Dow Jones News Service*, 6 de marzo de 1996.

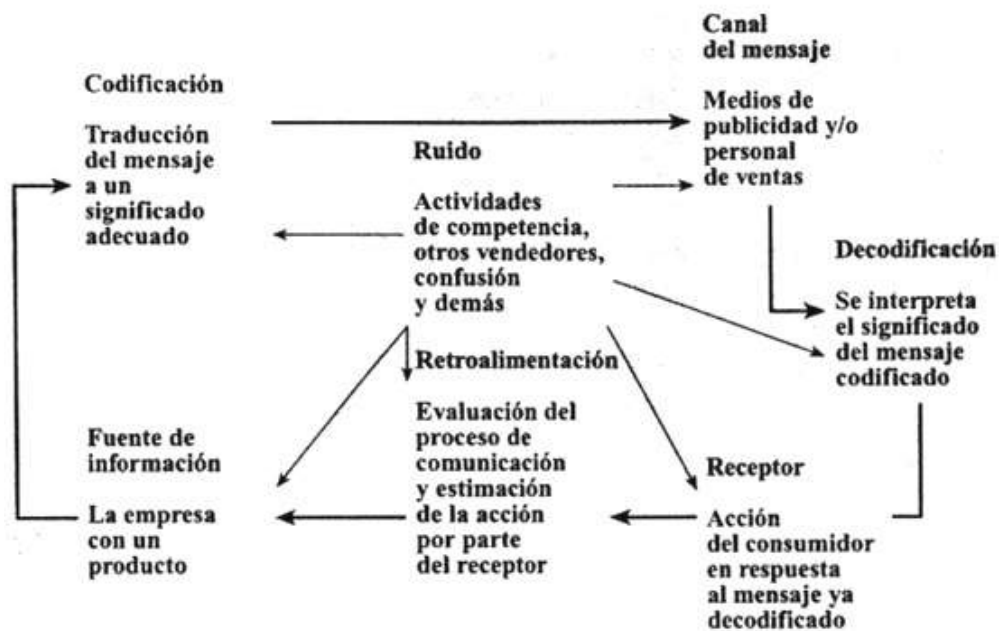
Se puede poner en peligro la eficacia de la estrategia promocional debido a muchos factores, el profesional del marketing debe asegurarse de que no se pase por alto ninguna influencia controlable. Los ejecutivos internacionales que comprenden el proceso de comunicación están mejor equipados para administrar la variedad a la que se enfrentan en el desarrollo de un programa internacional de promoción.

En el *proceso internacional de comunicaciones*, cada uno de los siete segmentos que se pueden distinguir, afecta la precisión del proceso. Según se muestra en la ilustración 16-5, el proceso consiste en 1) una fuente de información: un ejecutivo de marketing internacional con un mensaje que comunicar; 2) codificación: el mensaje proveniente de la fuente se convierte en símbolo adecuado para que se transmita a un receptor; 3) un canal para el mensaje: el equipo de ventas y/o medios publicitarios que llevan el mensaje codificado al receptor; 4) decodificación: la interpretación del receptor acerca del simbolismo que se transmitió desde la fuente de información; 5) receptor: consumo de aquellos que reciben el mensaje y son el objetivo de la idea que se transmitió; 6) retroalimentación: información acerca de la eficacia del mensaje que fluye desde el receptor (el objetivo), hasta la fuente de información para evaluar los resultados del proceso y

completarlo; 7) ruido: influencias incontrolables e impredecibles como las actividades de la competencia y la confusión, que debilitan el proceso y afectan a cualquiera o a todos los otros seis pasos.

Desgraciadamente, el proceso no es tan simple como sólo enviar un mensaje por un medio determinado hasta un receptor, y asegurarse de que este obtenga el mismo que se transmitió originalmente. En la ilustración 16-5 los pasos del proceso de comunicación se clasifican dentro del Contexto cultural A y B para mostrar las influencias que complican el proceso cuando el mensaje se codifica para una cultura y es otra la que lo decodifica. Si no se contempla esto, la diferencia entre contextos culturales puede incrementar la probabilidad de generar malentendidos. Según afirma un investigador: “La comunicación eficaz exige que exista empatía psicológica entre el remitente y el receptor”; de otra manera, un mensaje que caiga fuera del rango de percepción del receptor podría transmitir un significado diferente. Es aquí donde incluso las compañías con más experiencia, cometen errores.⁵²

ILUSTRACIÓN 16-5 El proceso internacional de comunicaciones
Contexto cultural A



La mayoría de los fracasos o errores en el marketing internacional se puede atribuir a que uno o muchos de estos pasos no reflejan adecuadamente la influencia cultural y/o a una falta general de conocimiento sobre el mercado objetivo. Una revisión de algunos de los puntos que se plantean en este capítulo sirve para demostrar esto. La fuente de información es una empresa con un producto para vender a un mercado específico. El mensaje que ha de transmitirse debe reflejar las necesidades del mercado objetivo; sin embargo, como han mostrado algunos ejemplos anteriores, la percepción de la empresa sobre las necesidades del mercado y las necesidades reales de éste, no siempre coinciden. Esto es cierto especialmente cuando la compañía depende más del criterio de autorreferencia (CAR), que de una investigación eficaz. Nunca se puede asumir que “si se vende bien en un país, se hará en otro”. Por ejemplo, las bicicletas que se diseñaron y vendieron en Estados Unidos a los clientes con necesidades de recreación y ejercicio, no se venden tan eficazmente por las mismas razones en un mercado donde la bicicleta tiene un uso importante, como medio de transporte.⁵³ La pasta dental antisarro se vende bien en Estados Unidos donde se considera que los dientes sanos son importantes, pero tiene poca demanda en mercados como Gran Bretaña y las áreas francesas de Canadá, donde la razón para comprar pasta dental es controlar el aliento. Desde el inicio del proceso, si las necesidades básicas se definen incorrectamente, la comunicación falla debido a que se recibió

⁵² Sudhir H. Kale, “Culture Specific Marketing Communications: An Analytical Approach”, *International Marketing Review*, vol. 8(2), 1991, p. 18.

⁵³ Para conocer un estudio interesante sobre el problema de coordinar la publicidad con la cultura, véase Yong Zhang y Betsy D. Gelb, “Matching Advertising Appeals to Culture: The Influence of Products’ Use Conditions”, *Journal of Advertising*, septiembre de 1996, p. 29.

un mensaje indebido o sin significado a pesar de que los demás pasos dentro del proceso se ejecuten adecuadamente.

El paso de codificación causa problemas incluso con un mensaje correcto. En este punto, factores como el color, valores, creencias y gustos, pueden causar que la empresa internacional simbolice incorrectamente el mensaje. Por ejemplo, la compañía desea que el producto transmita frescura, así que se utiliza el color verde; sin embargo, la gente en el trópico podría decodificar el verde como peligroso o asociarlo con enfermedades. Otro ejemplo de fracasos en el proceso de codificación es un perfume que se presentó en un escenario de lluvia, que para los europeos simboliza una imagen limpia y refrescante, pero para los africanos era un símbolo de fertilidad. El anuncio hizo que muchas personas preguntaran si el perfume era eficaz en contra de la infertilidad.

DeBeers, la compañía africana de diamantes, se dio cuenta que sus anuncios tan elegantes, que mostraban sombras insinuando un compromiso, boda y regalos de aniversario, fallaron con los consumidores chinos, algunos de los cuales asociaron las sombras con fantasmas y muerte. Se desarrolló un anuncio completamente diferente para el mercado chino. En algunos países musulmanes se tuvo que alterar los anuncios, de tal manera que las sombras mostraban perfiles de mujeres usando velos en vez de presentarse con rostros desnudos, como se muestra en los mercados occidentales.⁵⁴

Los problemas de alfabetización, disponibilidad de medios y tipos de éstos, crean dificultades dentro del proceso de comunicación en el paso de codificación. Se debe seleccionar cuidadosamente los canales si es que algún mensaje codificado ha de llegar al consumidor. Errores como usar televisión como medio cuando sólo un pequeño porcentaje del mercado tiene acceso a ella, o utilizar medios impresos en un canal donde la mayoría de los usuarios no puede leer o no lee el idioma en que se presenta, son ejemplos de una selección incorrecta de medios dentro del proceso de comunicación.

Los problemas de decodificación por lo general son el resultado de una codificación incorrecta, que causó errores tales como la frase de Pepsi “Siéntete vivo”, que se decodificó como “Sal de la tumba”. La marca que Chevrolet asignó al modelo Nova (estrella), en español se decodificó como *¡No va!* En otro caso, una traducción que se suponía sería decodificada como “bomba hidráulica”, se comprendió como “borrego mojado”.⁵⁵ En un anuncio nigeriano, la rubia que estaba sentada al lado del conductor de un Renault pretendía mejorar la imagen del automóvil, pero se le consideró no respetable, por lo tanto generó un sentimiento de vergüenza. Un anuncio que se utilizó para las pilas Eveready Energizer que mostraba el conejo de Energizer, hizo que los consumidores húngaros pensarán que se estaba anunciando un conejo de juguete, no una pila.⁵⁶

Los errores de decodificación también pueden ocurrir accidentalmente. Ése fue el caso con la selección de Colgate-Palmolive acerca del nombre para la marca Cue de pasta dental. No se pretendía que la marca tuviera algún simbolismo, sin embargo los franceses la decodificaron como una palabra pornográfica. En algunos casos el simbolismo original no tiene sentido para el decodificador. En un anuncio que se transfirió desde Estados Unidos, la ironía de un personaje rudo como Tom Selleck parado en la cima de una montaña con una taza humeante de té Lipton, se perdió en Europa del Este.

Los errores en el punto receptor del proceso generalmente son el resultado de una combinación de factores: un mensaje inadecuado que a su vez es resultado del desconocimiento sobre los patrones de uso, una codificación deficiente que produce un mensaje sin sentido, la selección deficiente de los medios que no hace llegar el mensaje al receptor, o una decodificación imprecisa por parte de éste, de tal manera que el mensaje resulte alterado o incorrecto.

Finalmente, el paso de retroalimentación del proceso de comunicación es importante como la verificación sobre la eficacia de los otros pasos. Las compañías que no evalúan sus actividades de este tipo son propensas a permitir que los errores de fuente, codificación, selección de medios, decodificación o recepción, continúen más de lo necesario. De hecho, un sistema adecuado de retroalimentación permite que una compañía corrija sus errores antes de que tenga lugar un daño significativo.

Adicionalmente a los problemas propios de los pasos que se acaban de delinear, la eficacia del proceso internacional de comunicación puede debilitarse a causa del *ruido*. Éste comprende todas las otras influencias externas como la publicidad de la competencia, otros vendedores y la confusión en el punto receptor, que pueden desvirtuar la eficacia de las comunicaciones. El ruido es un elemento que interfiere con

⁵⁴ Tara Parker Pope, “The Most Successful Companies Have to Realize a Simple Truth: All Consumers Aren’t Alike”, *The Wall Street Journal*, 26 de septiembre de 1996, p. R22.

⁵⁵ Gary P. Ferraro, *The Cultural Dimension of International Business*, 3a. ed., Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1997, p. 48.

⁵⁶ Tara Parker Pope, “Ad Agencies Are Stumbling in East Europe”, *The Wall Street Journal*, 10 de mayo de 1996, p. B1.

el proceso en cualquier paso y frecuentemente se encuentra más allá del control del remitente o del receptor. Según muestra la ilustración 16-5, al sobreponer los contextos culturales, ya sea que el ruido emane de la actividad en cada cultura o que las influencias de esta sobreposición lo hayan causado. Esto significa que uno o todos los pasos del proceso, factores culturales o el CAR de la empresa, pueden afectar el éxito de la comunicación. Por ejemplo, se puede diseñar perfectamente el mensaje, la codificación, los medios y el receptor al que se dirige, pero la incapacidad de éste para decodificar podría inutilizar el mensaje final. Al diseñar una estrategia internacional de promoción, la compañía puede usar este modelo eficazmente como una guía para asegurarse de que se consideran todas las limitaciones potenciales, de tal forma que la comunicación y la acción subsecuente correspondan a la intención de la fuente.

La agencia de publicidad

Así como las empresas de manufactura se han vuelto internacionales, las agencias de publicidad estadounidenses, japonesas y europeas, se están expandiendo internacionalmente para proporcionar servicios publicitarios sofisticados mundialmente. Las agencias locales también se están expandiendo conforme se desarrolla la demanda de estos servicios por parte de las MNC. Por lo tanto, la compañía internacional cuenta con diversas alternativas. En la mayoría de los países significativos comercialmente, un publicista tiene la oportunidad de emplear a 1) una agencia nacional; 2) su propia agencia, o 3) una de las agencias internacionales con sucursales locales. En cada una hay ventajas y desventajas.

Una agencia nacional puede proporcionar a una compañía la mejor interpretación cultural de las situaciones donde se busca la modificación local, pero el nivel de sofisticación puede ser pobre. Sin embargo, la agencia local puede tener una mejor percepción del mercado, especialmente si la agencia multinacional tiene poca experiencia en él. Europa del Este ha representado un problema para este último tipo de agencias que no se encuentran completamente al tanto del mercado. En Hungría, un anuncio de jabón para bebé que mostraba una mujer sosteniendo a su hijo, difícilmente resultaba inapropiado. Pero cuando dichos occidentales vieron una madre joven, se escandalizaron pensando que era soltera, La modelo llevaba un anillo en su mano izquierda; los húngaros usan el anillo de matrimonio en la mano derecha. Para el público era obvio que esa mujer con un anillo en la mano izquierda, le estaba diciendo a todos en Hungría que no estaba casada. Éste es un error que la agencia local no hubiera cometido.⁵⁷

La mejor opción es la agencia multinacional con oficinas locales, porque posee la sofisticación de una agencia importante con representación local. Además, éstas son más capaces de proveer una campaña publicitaria coordinada mundialmente. Esto se ha vuelto especialmente importante para las empresas que hacen negocios en Europa, Muchas agencias se han expandido para contar con representación mundial debido a que tienen intereses en la publicidad global o estandarizada. Muchas compañías que tienen una orientación global contratan una o tal vez dos agencias para que los representen en todo el mundo.

Los acuerdos de compensación para las agencias de publicidad en todo el mundo están basados en el sistema estadounidense de 15 por ciento en comisiones. Sin embargo, los patrones de comisión que siguen las agencias alrededor del mundo no son tan constantes como en Estados Unidos; en algunos países las comisiones para la agencia varían de medio a medio. Las compañías están cambiando del sistema de comisiones a una recompensa con base en un sistema de resultados, el cual describe los términos de remuneración al principio. Si las ventas incrementan, se deberá remunerar a la agencia de acuerdo a ello. Este método de compartir las ganancias o pérdidas sobre las utilidades que generó la publicidad, representa un avance en popularidad y podría convertirse en el estándar.⁵⁸ Los servicios que proporcionan las empresas de publicidad también varían mucho, pero pocas agencias extranjeras ofrecen todos los servicios que se encuentran en las de Estados Unidos.

Incluso una función empresarial tan sofisticada como la publicidad, puede estar involucrada con prácticas exclusivas. En algunas partes del mundo los publicistas pagan la promoción con el producto que se está anunciando en vez de utilizar efectivo. Todavía se usan las compensaciones sobre las comisiones de la agencia en algunas partes del mundo, y en parte eso explica las pocas utilidades de las agencias publicitarias internacionales. En México, India y Grecia, el publicista regresa la mitad de las comisiones a las agencias. En muchos de los países en desarrollo se usa el crédito a largo plazo para atraer a los clientes.

La empresa global con sucursales y/o joint ventures con compañías locales, domina la publicidad globalmente. Durante las dos últimas décadas la mayoría de las agencias más importantes en Estados Unidos, Reino Unido y Japón, se han expandido globalmente y pueden representar fácilmente a una compañía

⁵⁷ *Idem.*

⁵⁸ Julian Lee, "Advertisers Get a Guide to the Money Jungle", *The Times of London*, 6 de enero de 1998, p. 27.

multinacional en cualquier parte del mundo. Según muestra la ilustración 16-6, la agencia más importante en el mundo durante 1995 y 1996, fue una empresa japonesa (Dentsu, Inc.), seguida de la compañía estadounidense McCann Erickson Worldwide.⁵⁹ Si visita el sitio Web de algunas de estas agencias, verá qué tan extenso es su alcance. Estas compañías representan la consolidación de las agencias publicitarias que ha estado ocurriendo a lo largo de la última década aproximadamente.⁶⁰

Control internacional de la publicidad

Las críticas del consumidor acerca de la publicidad no son un fenómeno propio del mercado estadounidense. Es posible que esta preocupación acerca de los estándares y credibilidad en la publicidad, se haya difundido alrededor del mundo más rápidamente que muchas técnicas de marketing. Un estudio de una muestra representativa de consumidores europeos, indicó que sólo la mitad piensa que los anuncios proporcionan al consumidor alguna información de importancia, 6 de cada 10 creen que la publicidad implica precios más altos (si se promociona mucho un producto, con frecuencia costará más que las marcas que nunca o rara vez se anuncian); casi 8 de cada 10 piensan que la publicidad les hace comprar cosas que realmente no necesitan y que ésta tiende a engañar acerca de la calidad del producto. En Hong Kong, Colombia y Brasil, los anuncios tuvieron mucho más éxito que en Europa. Los no europeos hablaron bien de la publicidad como un medio para obtener información valiosa acerca de los productos; la mayoría de los brasileños piensan que los anuncios son entretenidos y agradables.

⁵⁹ Visite el sitio Web de Dentsu en <http://www.dentsu.co.jp> y el de McCann Erickson Worldwide, en <http://www.interpublic.com/agencies/mccannworldgrop.html> para ver qué tan extensos son sus servicios y su alcance global. También visite Interpublic, la compañía matriz de McCann Erickson, y busque otras compañías publicitarias y de servicios en <http://www.interpublic.com>.

⁶⁰ Jim Puntasen, "Ad Agencies Look Overseas for Support", *Nation*, 13 de enero de 1998.