

QUINTA EDICIÓN

MARKETING INTERNACIONAL



PEARSON

Warren J. Keegan • Mark C. Green

Marketing Internacional

Q U I N T A E D I C I Ó N

Warren J. Keegan

*Lubin Graduate School of Business
Pace University—New York City and Westchester, New York*

Mark C. Green

*Department of Business Administration and Economics
Simpson College—Indianola, Iowa*

TRADUCCIÓN

Miguel Ángel Sánchez Carrión

Universidad Iberoamericana

REVISIÓN TÉCNICA

Marcela Benassini Félix

*Universidad Iberoamericana
Instituto Tecnológico Autónomo de México*

Matthew G. Whitehouse

Instituto Tecnológico Autónomo de México

Julia Patricia Samperio Casco

Universidad del Valle de Atemajac, México

Carlos Galli

*Universidad Argentina de la Empresa (UADE),
Facultad de ciencias económicas*

Roberto Garza Castillón-Cantú

Universidad Panamericana, México

Prentice Hall

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

KEEGAN, WARREN J., GREEN MARK C.

Marketing Internacional. Quinta edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009

ISBN: 978-607-442-339-6

Área: Administración y economía

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 672

Authorized translation from the English language edition entitled Global marketing, 5th © edition, by Warren J. Keegan and Mark C. Green, published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2008. All rights reserved.

ISBN 9780131754348

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés titulada Global marketing, 5ª © edición, por Warren C. Keegan y Mark C. Green, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2008. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español

Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas

e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com

Editor de desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández

Supervisor de producción: José Hernández Garduño

QUINTA EDICIÓN VERSIÓN IMPRESA, 2009

QUINTA EDICIÓN E-BOOK, 2009

D.R. © 2009 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Atlacomulco 500-5o. piso

Col. Industrial Atoto

53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN VERSIÓN IMPRESA 978-607-442-339-6

ISBN E-BOOK 978-607-442-354-9

PRIMERA IMPRESIÓN

Impreso en México. Printed in Mexico.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 12 11 10 09

Prentice Hall
es una marca de

PEARSON

www.pearsoneducacion.net

ISBN 978-607-442-339-6

Para Bergin, Hunter, Cian y Hanna
—WJK

Para Lauren, Tommy y Jonny
—MCG

Marketing Internacional

CONTENIDO BREVE

Prefacio xv

Agradecimientos xix

Acerca de los autores xxii

In Memoriam xxiv

PARTE 1 INTRODUCCIÓN 2

Capítulo 1 Introducción al marketing internacional 2

Caso 1-1 McDonald's se expande globalmente al mismo tiempo que adapta su receta local 35

Caso 1-2 Acer Inc. 38

PARTE 2 ENTORNO DEL MARKETING GLOBAL 40

Capítulo 2 Entorno económico global 40

Caso 2-1 Del comunismo al capitalismo: transformación económica de Vietnam 71

Caso 2-2 ¿La moneda china es demasiado fuerte? 74

Capítulo 3 Características de los mercados regionales y acuerdos comerciales preferenciales 76

Caso 3-1 Área de Libre Comercio de las Américas 108

Capítulo 4 Entornos sociales y culturales 110

Caso 4-1 Café de comercio justo: ética, religión y producción sostenible 142

Caso 4-2 Barbie: problemas crecientes a medida que la chica estadounidense se vuelve global 143

Capítulo 5 Entornos político, legal y regulador del marketing global 146

Caso 5-1 Enigma cubano de América 180

Caso 5-2 Los juegos de azar se vuelven globales en Internet 183

PARTE 3 ACERCAMIENTO A LOS MERCADOS GLOBALES 184

Capítulo 6 Sistemas de información global e investigación de mercados 184

Caso 6-1 La investigación ayuda a Whirlpool a nivel local en el mercado global 217

Capítulo 7 Segmentación, targeting y posicionamiento 220

Caso 7-1 Los fabricantes automotrices captan a la generación Y 255

Caso 7-2 Los jóvenes del mundo proclaman, "¡queremos nuestro MTV!" 256

Capítulo 8 Importación, exportación y suministro 258

Caso 8-1 Inquietudes sobre la seguridad en fábricas y la explotación de trabajadores en países en desarrollo 288

Caso 8-2 Subsidios al azúcar estadounidense: ¿un acuerdo demasiado dulce? 290

Capítulo 9	Estrategias de entrada a los mercados globales: licencias, inversión y alianzas estratégicas	292
Caso 9-1	Ford apuesta miles de millones de dólares en Jaguar	323
Caso 9-2	SABMiller en China	324
PARTE 4	MEZCLA DEL MARKETING GLOBAL	326
Capítulo 10	Decisiones de marca y producto en el marketing global	326
Caso 10-1	Ahora en acción en su sala: guerras de consolas de videojuegos	359
Caso 10-2	Automóvil Smart	360
Capítulo 11	Decisiones de precios	362
Caso 11-1	LVMH y el marketing de bienes de lujo	394
Capítulo 12	Canales de marketing global y distribución física	398
Caso 12-1	Carrefour se expande en el extranjero	431
Caso 12-2	Futuro de la RFID	432
Capítulo 13	Decisiones de comunicación en el marketing global I	434
Caso 13-1	Adidas AG	466
Capítulo 14	Decisiones de comunicación en el marketing global II	468
Caso 14-1	Comercialización de un producto industrial en América Latina	500
PARTE 5	ESTRATEGIA Y LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI	502
Capítulo 15	Elementos estratégicos de la ventaja competitiva	502
Caso 15-1	Kodak en el siglo XXI: la búsqueda de nuevas fuentes de ventaja competitiva	533
Caso 15-2	LEGO	534
Capítulo 16	Liderazgo, organización y responsabilidad social corporativa	536
Caso 16-1	Boeing frente a Airbus: una batalla por los cielos	564
Capítulo 17	La revolución digital y el mercado electrónico global	568
Caso 17-1	eBay en Asia	593
Caso 17-2	Barry Diller e IAC/InterActiveCorp	594
Glosario		597
Créditos		613
Índice de nombres		617
Índice de temas y organizaciones		627

CONTENIDO

Prefacio	xv
Agradecimientos	xix
Acerca de los autores	xxii
In Memoriam	xxiv

PARTE 1 INTRODUCCIÓN 2

Capítulo 1	Introducción al marketing internacional	2
	Introducción y panorama general	3
	Principios de marketing: un repaso	5
	<i>Ventaja competitiva, internacionalización e industrias internacionales</i>	6
	Marketing internacional: qué es y qué no es	10
	Importancia del marketing internacional	15
	Orientaciones de la administración	17
	<i>Orientación etnocéntrica</i>	19
	<i>Orientación policéntrica</i>	20
	<i>Orientación regiocéntrica</i>	21
	<i>Orientación geocéntrica</i>	22
	Fuerzas que influyen en la integración y el marketing globales	24
	<i>Tratados comerciales multilaterales</i>	24
	<i>Convergencia de las necesidades y los deseos del mercado y la revolución de la información</i>	25
	<i>Mejoras en el transporte y la comunicación</i>	26
	<i>Costos del desarrollo de productos</i>	26
	<i>Tendencias económicas mundiales</i>	28
	<i>Apalancamiento</i>	28
	<i>Fuerzas restrictivas</i>	30
	Generalidades de este libro	32

PARTE 2 ENTORNO DEL MARKETING GLOBAL 40

Capítulo 2	Entorno económico global	40
	La economía mundial: una visión general	41
	Sistemas económicos	44
	<i>Capitalismo de mercado</i>	45
	<i>Socialismo centralmente planificado</i>	45
	<i>Capitalismo centralmente planificado y socialismo de mercado</i>	46
	Etapas de desarrollo del mercado	50
	<i>Países de bajos ingresos</i>	50
	<i>Países de ingreso medio-bajo</i>	52
	<i>Países de ingreso medio-alto</i>	52
	<i>Oportunidades de mercado en LDCs y países en desarrollo</i>	53
	<i>Países de altos ingresos</i>	57
	<i>La Triada</i>	60
	<i>Implicaciones de marketing de las etapas de desarrollo</i>	60
	Balanza de pagos	61
	Comercio en mercancías y servicios	63

Resumen de finanzas internacionales	65
<i>Paridad del poder adquisitivo</i>	66
<i>Exposición económica</i>	67
<i>Administración de la exposición cambiaria</i>	67
Capítulo 3	Características de los mercados regionales y acuerdos comerciales preferenciales 76
OMC y GATT	77
Acuerdos comerciales preferenciales	78
<i>Área de libre comercio</i>	79
<i>Unión aduanera</i>	79
<i>Mercado común</i>	80
<i>Unión económica</i>	80
América del norte	80
América Latina: SICA, Comunidad Andina, Mercosur, CARICOM	84
<i>Sistema de la Integración Centroamericana</i>	84
<i>Comunidad Andina</i>	86
<i>Mercado Común del Sur (Mercosur)</i>	87
<i>Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM)</i>	89
<i>Problemas comerciales actuales</i>	90
<i>Asia-Pacífico: Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN)</i>	91
<i>Problemas de marketing en la región Asia-Pacífico</i>	92
Europa occidental, central y oriental	93
<i>Unión Europea (UE)</i>	93
<i>Área Europea de Libre Comercio (EFTA) y Área Económica Europea (EEA)</i>	96
<i>Cuestiones de marketing en la UE</i>	96
<i>Convención de Lomé y Acuerdo de Cotonou</i>	98
<i>Asociación Centroeuropea de Libre Comercio (CEFTA)</i>	98
Medio Oriente	99
<i>Consejo de cooperación de los estados árabes del golfo</i>	100
<i>Cuestiones de marketing en el Medio Oriente</i>	102
África	102
<i>Comunidad económica de estados de África Occidental (ECOWAS)</i>	102
<i>Cooperación de África Oriental</i>	105
<i>Comunidad de desarrollo del África Austral (SADC)</i>	105
Capítulo 4	Entornos sociales y culturales 110
Sociedad, cultura y cultura del consumo global	110
<i>Actitudes, creencias y valores</i>	112
<i>Religión</i>	113
<i>Estética</i>	114
<i>Preferencias dietéticas</i>	117
<i>Idioma y comunicación</i>	118
<i>Impacto del marketing en la cultura</i>	122
Culturas de contexto alto y bajo	125
Tipología cultural de Hofstede	126
Criterio de autorreferencia y percepción	132
Teoría de la difusión	134
<i>Proceso de adopción</i>	134
<i>Características de las innovaciones</i>	135
<i>Difusión de las innovaciones en los países de la Cuenca del Pacífico</i>	136
Implicaciones de marketing de los entornos social y cultural	137

Capítulo 5 Entornos político, legal y regulador del marketing global 146

Entorno político	147
<i>Estados-nación y soberanía</i>	147
<i>Riesgo político</i>	148
Ley internacional	154
<i>Ley común y ley civil</i>	155
<i>Ley islámica</i>	156
Cómo evitar problemas legales: asuntos comerciales importantes	157
<i>Jurisdicción</i>	157
<i>Propiedad intelectual: patentes, marcas comerciales y copyrights</i>	158
<i>Leyes antimonopolio</i>	164
<i>Licencia y secretos comerciales</i>	167
<i>Soborno y corrupción: aspectos legales y éticos</i>	169
Resolución de conflictos, solución de controversias y litigio	173
<i>Alternativas al litigio para la solución de controversias</i>	174
Entorno regulador	176
<i>Organizaciones económicas regionales: el ejemplo de la UE</i>	176

PARTE 3 ACERCAMIENTO A LOS MERCADOS GLOBALES 184

Capítulo 6 Sistemas de información global e investigación de mercados 184

Tecnología de la información para el marketing global	185
Fuentes de información de mercados	190
Investigación formal de mercados	192
<i>Paso 1: identificación del requerimiento de información</i>	195
<i>Paso 2: definición del problema</i>	195
<i>Paso 3: selección de la unidad de análisis</i>	196
<i>Paso 4: examen de la disponibilidad de datos</i>	196
<i>Paso 5: determinación del valor de la investigación</i>	198
<i>Paso 6: diseño de la investigación</i>	198
<i>Paso 7: análisis de datos</i>	208
<i>Paso 8: presentación de los resultados</i>	213
Control de la investigación de mercados por la oficina central	213
<i>Sistema de información de marketing como un activo estratégico</i>	214

Capítulo 7 Segmentación, targeting y posicionamiento 220

Segmentación del mercado global	221
<i>Segmentación demográfica</i>	224
<i>Segmentación psicográfica</i>	230
<i>Segmentación conductual</i>	232
<i>Segmentación por beneficios</i>	234
<i>Segmentación étnica</i>	235
Evaluación del potencial de mercado y selección de mercados o segmentos meta	237
<i>Tamaño actual del segmento y potencial de crecimiento</i>	238
<i>Posible competencia</i>	239
<i>Posibilidad y compatibilidad</i>	240
<i>Esquema para seleccionar mercados meta</i>	240
Decisiones de producto-mercado	243
Opciones de estrategias de marketing meta	244
<i>Marketing global estandarizado</i>	244
Marketing global concentrado	245
<i>Marketing global diferenciado</i>	246

Posicionamiento	247
<i>Atributo o beneficio</i>	248
<i>Calidad y precio</i>	248
<i>Uso o usuario</i>	248
<i>Competencia</i>	249
<i>Posicionamiento basado en la cultura del consumidor global, extranjero y local</i>	250

Capítulo 8 Importación, exportación y suministro 258

Ventas de exportación y marketing de exportación: una comparación	259
Actividades de exportación organizacional	260
Políticas nacionales que gobiernan las exportaciones e importaciones	261
<i>Programas gubernamentales que apoyan las exportaciones</i>	263
<i>Acciones gubernamentales para desalentar las importaciones y bloquear el acceso al mercado</i>	265
Sistemas arancelarios	270
<i>Derechos de aduana</i>	272
<i>Otros derechos y gastos de importación</i>	272
Principales participantes exportadores	273
Organización de la exportación en el país del fabricante	275
Organización para la exportación en el mercado nacional	276
Financiamiento de la exportación y métodos de pago	276
<i>Crédito documentario</i>	277
<i>Cobros documentarios (letras de cambio a la vista o a plazo)</i>	278
<i>Pago en efectivo por adelantado</i>	279
<i>Ventas a cuenta abierta</i>	279
Aspectos adicionales de la exportación e importación	280
Suministro	280
<i>Visión de la dirección</i>	282
<i>Costos y condiciones de los factores</i>	282
<i>Necesidades de los clientes</i>	283
<i>Logística</i>	284
<i>Infraestructura del país</i>	284
<i>Factores políticos</i>	284
<i>Tipos de cambio</i>	285

Capítulo 9 Estrategias de entrada a los mercados globales: licencias, inversión y alianzas estratégicas 292

Licencia	293
<i>Acuerdos de licencia especiales</i>	295
Inversión	297
<i>Empresas conjuntas</i>	298
<i>Inversión a través de la propiedad o la participación en el capital</i>	301
Sociedades estratégicas globales	306
Naturaleza de las sociedades estratégicas globales	307
Factores de éxito	310
<i>Alianzas con competidores asiáticos</i>	311
<i>CFM international, GE, y SNECMA: una historia de éxito</i>	312
<i>Boeing y Japón: una controversia</i>	312
Sociedades internacionales en países en desarrollo	314
Estrategias de cooperación en Japón: Keiretsu	315
<i>Cómo afectan los Keiretsu a las empresas estadounidenses: dos ejemplos</i>	317

Estrategias de cooperación en Corea del Sur: <i>Chaebol</i>	318
Estrategias de cooperación en el Siglo XXI: enfoque en el futuro digital	319
<i>Más allá de las alianzas estratégicas</i>	319
Estrategias de expansión de mercados	320

PARTE 4 MEZCLA DEL MARKETING GLOBAL 326

Capítulo 10 Decisiones de marca y producto en el marketing global 326

Conceptos básicos del producto	327
<i>Tipos de productos</i>	327
<i>Marcas</i>	328
<i>Productos y marcas locales</i>	330
<i>Productos y marcas internacionales</i>	331
<i>Productos y marcas globales</i>	331
<i>Desarrollo de marcas globales</i>	335
<i>Productos y marcas locales y globales: una estrategia basada en las necesidades</i>	337
“País de origen” como elemento de marca	341
Empaque	342
<i>Etiquetado</i>	343
<i>Estética</i>	344
Garantías de productos	345
Extender, adaptar, crear: alternativas estratégicas en el marketing global	345
<i>Estrategia 1: extensión del producto y de la comunicación (extensión dual)</i>	347
<i>Estrategia 2: extensión del producto y adaptación de la comunicación</i>	348
<i>Estrategia 3: adaptación del producto y extensión de la comunicación</i>	349
<i>Estrategia 4: adaptación del producto y de la comunicación (adaptación dual)</i>	349
<i>Estrategia 5: invención de productos</i>	350
<i>Cómo elegir una estrategia</i>	352
Nuevos productos en el marketing global	353
<i>Identificación de ideas de nuevos productos</i>	353
<i>Desarrollo de nuevos productos</i>	354
<i>Departamento internacional de nuevos productos</i>	355
<i>Evaluación de nuevos productos</i>	356

Capítulo 11 Decisiones de precios 362

Conceptos básicos de precios	363
Objetivos y estrategias globales de precios	364
<i>Descrime del mercado y objetivos financieros</i>	364
<i>Precios de penetración y objetivos no financieros</i>	365
<i>Productos acompañantes: precios de “hojas y rastrillos de afeitarse”</i>	366
<i>Costo objetivo</i>	367
<i>Cálculo de precios: recargo de precios y escalada de precios de exportación</i>	368
<i>Términos de venta</i>	370
Influencias ambientales en las decisiones de precios	373
<i>Fluctuaciones monetarias</i>	373
<i>Entorno inflacionario</i>	376
<i>Controles, subsidios y regulaciones gubernamentales</i>	378
<i>Comportamiento competitivo</i>	380
<i>Uso del suministro como una herramienta de precios estratégica</i>	380

Precios globales: tres políticas alternativas	380
<i>Extensión o etnocéntrica</i>	381
<i>Adaptación o policéntrica</i>	381
<i>Geocéntrica</i>	382
Bienes del mercado gris	383
Dumping	385
Fijación de precios	387
Precios de transferencia	388
<i>Regulaciones fiscales y precios de transferencia</i>	388
<i>Ventas de propiedad tangible e intangible</i>	389
Comercio de compensación	389
<i>Trueque</i>	390
<i>Compra de contrapartida</i>	391
<i>Offset</i>	391
<i>Acuerdo compensatorio</i>	392
<i>Desvío comercial</i>	392
Capítulo 12 Canales de marketing global y distribución física	398
Objetivos de canal	399
Canales de distribución: terminología y estructura	400
<i>Productos y servicios de consumo</i>	401
<i>Productos industriales</i>	405
Cómo establecer canales y trabajar con intermediarios de canal	407
Ventas minoristas globales	410
Innovación en ventas minoristas globales	420
Distribución física, cadenas de suministro y gestión logística	421
<i>Procesamiento de pedidos</i>	423
<i>Gestión de inventarios</i>	423
<i>Almacenamiento</i>	424
<i>Transporte</i>	424
<i>Gestión logística: un breve caso de estudio</i>	428
Capítulo 13 Decisiones de comunicación en el marketing global I	434
Publicidad global	435
<i>Contenido de la publicidad global: el debate entre la “estandarización” y la “adaptación”</i>	438
Agencias de publicidad: organizaciones y marcas	442
Creación de la publicidad global	445
<i>Dirección y directores de arte</i>	448
<i>El texto y los redactores publicitarios</i>	448
<i>Consideraciones culturales</i>	450
Decisiones sobre medios globales	454
<i>Gastos de publicidad y vehículos de medios globales</i>	454
<i>Decisiones sobre medios</i>	456
Relaciones públicas y publicidad	457
<i>El papel cada vez mayor de las relaciones públicas en las comunicaciones de marketing global</i>	461
<i>Cómo difiere la práctica de las relaciones públicas alrededor del mundo</i>	462
Capítulo 14 Decisiones de comunicación en el marketing global II	468
Promoción de ventas	469

Obsequio de muestras	472
Distribución de cupones	473
Promoción de ventas: cuestiones y problemas	474
Venta personal	476
Modelo estratégico de venta al estilo consultor	478
Nacionalidad de la fuerza de ventas	483
Formas especiales de comunicaciones de marketing: marketing directo, medios de apoyo, patrocinio de eventos y colocación de productos	487
Correo directo	488
Catálogos	489
Infomerciales, telecompras y televisión interactiva	491
Medios de apoyo	492
Patrocinio	493
Colocación de productos: películas cinematográficas, programas de televisión y figuras públicas	495

PARTE 5 **ESTRATEGIA Y LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI 502**

Capítulo 15 **Elementos estratégicos de la ventaja competitiva 502**

Análisis de la industria: fuerzas que influyen en la competencia	503
Amenaza de nuevos participantes	503
Amenaza de los productos sustitutos	505
Poder de negociación de los compradores	505
Poder de negociación de los proveedores	507
Rivalidad entre competidores	507
Ventaja competitiva	508
Estrategias genéricas para crear ventaja competitiva	508
La empresa buque insignia: la red de negocios con cinco socios	512
Creación de una ventaja competitiva a través de la intención estratégica	515
Competencia global y ventaja competitiva nacional	518
Condiciones de los factores	520
Condiciones de la demanda	521
Industrias relacionadas y de soporte	522
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	523
Oportunidad	524
Gobierno	525
Temas actuales sobre la ventaja competitiva	525
Industrias hipercompetitivas	525
Investigación adicional sobre la ventaja competitiva	530

Capítulo 16 **Liderazgo, organización y responsabilidad social corporativa 536**

Liderazgo	537
Nacionalidad de la alta dirección	538
Liderazgo y competencia central	540
Organización del marketing global	541
Patrones de desarrollo organizacional internacional	545
Producción esbelta: organización del estilo japonés	553
Ética, responsabilidad social corporativa y sensibilidad social en la era de la globalización	557

Capítulo 17 **La revolución digital y el mercado electrónico global 568**

Revolución digital: una breve historia	569
--	-----

Convergencia	572
Redes de valor y tecnologías disruptivas	574
Comercio electrónico global	576
Diseño e implementación de sitios web	579
Nuevos productos y servicios	583
<i>Banda ancha</i>	583
<i>Comercio móvil y conectividad inalámbrica</i>	585
<i>Teléfonos celulares inteligentes</i>	586
<i>Servicio de telefonía por internet</i>	588
Glosario	597
Créditos	613
Índice de nombres	617
Índice de temas y organizaciones	627

PREFACIO

Marketing internacional, quinta edición, se basa en el éxito mundial de las ediciones anteriores de *Fundamentos de marketing internacional* y *Marketing internacional*. Esos libros adoptaron un enfoque ambiental y estratégico que describe las principales dimensiones del entorno global de negocios. Además, proporcionaron una serie de herramientas conceptuales y analíticas que prepararon a los estudiantes para aplicar con éxito las cuatro “P” en el marketing internacional. Hemos abordado las cinco ediciones con la misma meta: escribir un libro bien documentado en contenido, aunque en un estilo y tono sencillos y seguros. Los siguientes comentarios de algunos estudiantes sugieren que logramos nuestro objetivo: “el libro es muy claro y fácil de comprender”, “un excelente libro con muchos ejemplos de la vida real”, “los autores usan un lenguaje sencillo y establecen con claridad los puntos importantes”, “éste es el mejor libro que he usado este semestre”, “los autores han hecho un trabajo excelente al escribir un texto fácil de leer”. Cuando *Fundamentos de marketing internacional* apareció por primera vez en 1996, invitamos a los estudiantes a “anticipar” acontecimientos como el final del embargo comercial de Estados Unidos contra Vietnam, la nueva moneda de Europa, el proyecto del automóvil Smart de Daimler-Benz y la expansión de Whirlpool en los mercados emergentes. Estos temas representaron “grandes historias” en el ámbito del marketing internacional y siguen recibiendo cobertura de prensa de manera regular.

Al igual que con las primeras cuatro ediciones, escribimos esta quinta edición teniendo en mente a los estudiantes y profesores de hoy. Guiados por nuestra experiencia con el uso del libro en clases de licenciatura y posgrado y seminarios de capacitación corporativa, escribimos, actualizamos y ampliamos esta nueva edición. Nos hemos beneficiado en gran medida de la retroalimentación y las contribuciones de quienes lo han adoptado; además, seguimos aprovechando nuestra experiencia directa en América, Asia, Europa, África y Medio Oriente. El resultado es un libro que destaca las necesidades de estudiantes y profesores de todas partes del mundo. Decenas de colegios y universidades de Estados Unidos han adoptado *Marketing internacional*; asimismo, las adopciones internacionales de la edición en idioma inglés incluyen a Australia, Canadá, China, Irlanda, Japón, Malasia, Corea del Sur y Sri Lanka. El libro está disponible también en ediciones en chino (simplificado y tradicional), portugués y español.

LO NUEVO

El hilo conductor de la quinta edición es el impacto cada vez mayor de las naciones emergentes en el escenario global. Brasil, Rusia, India y China (los países BRIC) figuran de manera sobresaliente en el libro. Un nuevo recuadro, “Resumen informativo BRIC”, incluye información oportuna y conocimientos de marketing obtenidos de la experiencia de los profesionales en estos mercados clave. En general, el libro examina los mercados emergentes en conjunto; podemos decir con seguridad que Indonesia, México y Turquía, así como algunos otros países emergentes, se aproximan con rapidez al “momento clave” en términos tanto de fuerza competitiva como de oportunidad de marketing. Además, podemos esperar que empresas globales como Embraer (Brasil), Lukoil (Rusia), Cemex (México), Lenovo (China) y los tres grandes de India (Wipro, Infosys y Tata) se vuelvan cada vez más visibles en el escenario global. El hecho de que estas empresas permanezcan junto a gigantes globales establecidos, como Coca-Cola, Nestlé y Toyota, es una medida de cómo el mundo se ha nivelado, según señaló Thomas L. Friedman.

Esta quinta edición también incluye material nuevo sobre temas relevantes de interés periodístico, como la expansión de la Unión Europea, el impacto de la religión en las

actividades de marketing global y los esfuerzos continuos de la industria de la música para combatir la piratería. Se han incorporado hallazgos actuales de investigación en cada uno de los capítulos. Por ejemplo, el trabajo de Shaoming Zou y S. Tamer Cavusgil sobre estrategia de marketing global (del *Journal of Marketing*, de octubre de 2002) es una adición importante al capítulo 1 “Introducción al marketing internacional”. De modo similar, nuestra forma de pensar acerca de la segmentación y el targeting (selección del objetivo) del mercado global ha recibido la influencia del reciente libro de David Arnold, *The Mirage of Global Markets*. Hemos agregado también decenas de ejemplos actuales sobre la práctica del marketing internacional, así como citas de profesionales en la materia y expertos de la industria. A lo largo del libro se hace referencia a sitios Web para que los estudiantes realicen un estudio y una exploración más detallados. También se ha integrado al libro un sitio web con material de apoyo (Companion Website) en www.pearsoneducacion.net/keegan.

Cada capítulo contiene ilustraciones, fotografías y anuncios que dan vida al marketing internacional. Las viñetas de inicio de capítulo presentan una empresa, un país, un producto o un problema que se relaciona directamente con los temas y el contenido del capítulo. Más de la mitad de las viñetas son nuevas, incluyendo: las dificultades anti-monopolio de Microsoft en Europa (capítulo 5), los aranceles impuestos por la UE sobre las importaciones de zapatos procedentes de China y Vietnam (capítulo 8), Pernod Ricard y Chivas Regal (capítulo 13) y Lenovo (capítulo 14). Además, cada capítulo contiene uno o más recuadros sobre diversos temas, que incluyen al marketing global en acción, decisiones estratégicas, un vistazo tras bambalinas del marketing global, asuntos “abiertos a debate” y las diferencias culturales que desafían al experto en marketing global. Un nuevo recuadro, “Preguntas y respuestas de marketing global”, presenta resúmenes de entrevistas con altos directivos de empresas globales reconocidas.

CASOS

El conjunto de casos de esta quinta edición de *Marketing internacional* logra un equilibrio entre las revisiones de casos anteriores (por ejemplo, caso 1.1 “McDonald’s se expande globalmente al mismo tiempo que adapta su receta local” y caso 16.1 “Boeing frente a Airbus: una batalla por los cielos”) y los casos totalmente nuevos (por ejemplo, caso 3.1 “Área de Libre Comercio de las Américas”, Caso 9.1 “Ford apuesta miles de millones de dólares en Jaguar”, y caso 17.1 “eBay en Asia”). Los casos varían en extensión desde algunos cientos de palabras a más de 2,600, aunque todos cubren de manera eficiente el tema. Se redactaron teniendo los mismos objetivos en mente: plantear cuestiones que fomenten el interés y el aprendizaje de los estudiantes, estimular el debate en clase y mejorar la experiencia en el aula, de estudiantes y profesores por igual. Cada capítulo y caso se ha probado en el salón de clases.

SUPLEMENTOS

Los suplementos (en inglés) incluyen un manual de recursos para el profesor, una colección de videos, diapositivas en PowerPoint, un banco de exámenes, TestGen, preparado por los autores. Se prestó especial atención al banco de exámenes, dedicando mucho esfuerzo para disminuir el número de preguntas de opción múltiple, simplistas y superficiales.

Puede acceder a todos estos recursos en nuestro Centro de Recursos para el Profesor, protegido con contraseña, en www.pearsoneducacion.net/keegan. Para mayor información acerca de estos recursos contacte a su representante local de Pearson. Uno de los retos que enfrenta su equipo de autores es la tasa de cambio en el ambiente global de negocios. La imposibilidad de ayer se convierte en realidad hoy; nuevas empresas surgen en el escenario; el liderazgo empresarial cambia de un momento a otro. En pocas palabras, cualquier libro puede volverse obsoleto con rapidez debido a los acontecimientos. Aún así, nos propusimos crear una lectura convincente que

capte el drama en proceso inherente al marketing en la era de la globalización. Los autores sentimos pasión por el tema, y si los lectores detectan algún asomo de entusiasmo en el texto, entonces hemos tenido éxito. Creemos que quienes adopten este libro descubrirán que es el más interesante, actualizado, relevante y útil en su tipo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a los revisores de este libro por sus muchas ideas y útiles sugerencias.

Ajay S. Sukhdial, Oklahoma State University
Lizzie Ngwenya-Scoburgh, The University of Northwestern Ohio
Concha Neeley, University of North Texas
Jaebeom Suh, Kansas State University
Julie Stanton, Saint Joseph's University
Paul Callahan, Cincinnati State Technical and Community College
Scott R Davidson, University at Albany
Paul Wellen, Roosevelt University
Barbara Ross Wooldridge, The University of Tampa
Roberto Sanchez, Oregon State University

Este libro refleja las contribuciones, el trabajo y las ideas de muchas personas.

Deseo agradecer a mis alumnos, colegas, socios y clientes por compartir sus ideas y comprensión de la teoría y práctica del marketing global. Es imposible mencionar a cada uno de los que han contribuido con esta edición, pero me gustaría agradecer de manera especial a Stephen Blank, Jean Boddewyn, Lawrence G. Bridwell, Steve Burgess, Arthur Centonze, J. Hugh Davidson, Bertrand de Frondeville, John Dory, Bob Fulmer, Pradeep Gopalakrisna, Doug Jebb, Steve Kobrin, Susan Douglas, Donald Gibson, Jim Gould, David Heenan, Robert Isaak, Hermawan Kartajaya, Suren Kaus-hik, Hermann Kopp, Raymond Lopez, Malcolm McDonald, Bodo B. Schlegelmilch, Barbara Stöttinger, Oleg Smirnov, John Stopford, Jim Stoner, Martin Topol, Robert Vamberg, Kathy Winsted, Dominique Xardel, Michael Szenberg y Alan Zimmerman.

Reconozco también las grandes contribuciones de los alumnos de mi seminario de doctorado sobre marketing global estratégico. Los estudiantes de doctorado de Pace University son un excelente grupo de directivos experimentados que ha decidido obtener un grado de doctorado, mientras trabajan tiempo completo. Michael Friedman, director general de Purdue Pharma y graduado de la generación 2006 como doctor de estudios profesionales en Pace, ha sido de especial apoyo y ayuda al compartir su experiencia y conocimientos conmigo y con mis alumnos de doctorado y maestría en Administración de Empresas, proporcionando al mismo tiempo un liderazgo excepcional a Purdue Pharma.

Mis socios en Keegan & Company, Eli Seggev, Mark Keegan y Anthony Donato, son destacados consultores con gran experiencia. En conjunto, su formación incluye grados de doctorado en marketing y derecho y un grado de maestría en administración pública. El intercambio entre su capacitación y experiencia, y las desafiantes asignaciones de clientes para resolver problemas de marketing contemporáneos es una fuente continua de nuevas ideas y conocimientos sobre marketing global estratégico.

Mis asistentes de investigación, Nitin Singula, Ashish Agarwal y Kandarp Shah, proporcionaron una invaluable ayuda de investigación en muchas áreas, incluyendo la muy difícil tarea de crear los datos de población e ingreso globales que se presentan en esta edición. Mis administradores de oficina, Gail Pietrangolare Weldon y mi secretaria Mary O'Connor del Pace Graduate Center; Dianna Powell Ward y Nicola Simpson del Center for Applied Research, ubicado en el campus de Pace en la Ciudad de Nueva York; y Sally Basso de Keegan & Company, han proporcionado apoyo más allá del cumplimiento del deber.

Gracias especiales a las excelentes bibliotecarias de Pace University: Michelle Lang, directora del Graduate Center Library y Anne B. Campbell, bibliotecaria de referencia, tienen una habilidad sorprendente para encontrar cualquier cosa. Al igual que la policía montada canadiense que siempre atrapa al delincuente, Michelle y Anne siempre consiguen el documento. Mi admiración por su talento y mi aprecio por su esfuerzo no tienen límites.

Elyse Arno Brill, mi coautora de *Offensive Marketing* (Butterworth Heinemann), ha proporcionado una ayuda invaluable en investigación, redacción y enseñanza. Su energía y creatividad son ilimitadas. Estoy impresionado por su habilidad para hacer milagros con una familia grande y en crecimiento, el servicio a la comunidad y una finca agrícola, además de nuestros proyectos conjuntos. Ella es una pensadora original y creativa con una capacidad impresionante para identificar nuevas direcciones e ideas importantes en marketing.

Jeff Shelstad, editor en jefe, y Katie Stevens, editora de adquisiciones, de marketing en Prentice Hall, aprobaron y apoyaron rápidamente esta importante edición, al igual que Melissa Pellerano, nuestra administradora de proyectos. David Parker, nuestro nuevo editor en jefe, ha sido también de gran apoyo. Agradecemos la continuidad del apoyo en Prentice Hall.

Por último, deseo agradecer a mi esposa, la doctora Cynthia McKay, quien es una constante fuente de inspiración, apoyo y deleite, así como mi acompañante en viajes de investigación de campo del mercado global (muchos en motocicleta).

Warren J. Keegan
Marzo de 2007

Estoy en deuda con muchos colegas y amigos que leyeron y criticaron detalladamente secciones y capítulos individuales del manuscrito. Sus comentarios mejoraron la claridad y lectura del libro. En particular, agradezco a Hunter Clark, Frank Colella, Dave Collins, Wendy Foughty, Mark Freyberg, Alexandre Gilfanov, Carl Halgren, Kathy Hill, Mark Juffernbruch, Peter Kvetko, Keith Miller, Gayle Moberg, James Palmieri y Alexandre Plokhov.

Varias personas fueron decisivas al ayudarnos a obtener permisos, y deseo reconocer a todos los que hicieron un esfuerzo adicional al apoyar esta revisión; en especial a Kirk Edmondson, Lexus Advanced Business Development; Adam Huening, *Greensburg (Ind.) Daily News*; Lou Ireland, Pioneer Hi-Bred International; Daniel McDonnell, Forrester Research; Pat McFadden, Nucor; Morgan Molinoff, Edelman; Peter Van Vaalen, *Greensburg (Ind.) Daily News* y Jeff Wilson, Firestone Agricultural Tire.

Colegas de varias instituciones contribuyeron con material para esta revisión. Los autores estamos en deuda con Keith Miller, Profesor Distinguido con la cátedra Ellis and Nelle Levitt de Leyes en Drake University Law School, por contribuir de manera oportuna con un nuevo caso sobre juegos de azar por Internet. Gracias también a Alexandra Kennedy-Scott, David Henderson y Michel Phan de ESSEC Business School por el permiso para incluir una versión revisada de "Barbie: problemas crecientes a medida que la joven estadounidense se vuelve global" en el conjunto de casos de esta edición. Yong Tae Bang del College of Business Administration de Paichai University ofreció amablemente retroalimentación y sugerencias que mejoraron nuestro análisis sobre Corea del Sur.

Agradezco también a los muchos estudiantes presentes y pasados del Simpson College y la Universidad de Iowa, quienes ofrecieron retroalimentación sobre las ediciones anteriores de *Marketing internacional* y sugirieron mejoras. La alumna de Simpson College, Beth Dorrell, tuvo la amabilidad de ofrecer su experiencia en documentos de exportación. Mikkell Jakobsen escribió acerca de su primer empleo en marketing global para un recuadro del capítulo 8 "Un día en la vida"; Mikkell también proporcionó material de referencia sobre Dinamarca para la viñeta de inicio del capítulo 4. Gracias también a Alanah Davis por su trabajo en el Caso 1.2 "Acer Inc." y a Caleb Hegna por facilitar datos importantes sobre el mercado de electrodomésticos de Alemania. He recibido un gran apoyo de Jing Hao (Simpson College) y Chao-Hsiang Cheng (Universidad de Iowa) con sus útiles conocimientos sobre China; ellos también contribuyeron con las traducciones del inglés al chino y del chino al inglés de esta edición. Mis conversaciones con Benedikt Schwooll ayudaron a definir el análisis que hace el libro sobre las prácticas de marketing en Alemania.

Fue un gran placer trabajar con el equipo de Prentice Hall que supervisó la producción de esta edición. Mi agradecimiento a Melissa Pellerano y Kelly Warsak. Jennifer Welsch de BookMasters complementó nuestro equipo virtual; ella merece gran par-

te del crédito por mantener el proceso de producción en la dirección correcta y a tiempo. Felicitaciones también a nuestra investigadora de fotografía, Teri Stratford, por demostrar una vez más que “cada fotografía cuenta una historia” y a Melinda Alexander por la investigación de permisos sobre anuncios y otras ilustraciones. Agradezco también a Anne Howard por su enorme trabajo con los materiales de apoyo de marketing y a todo el equipo de ventas de PH por ayudar a promover el libro en el campo. Daniel Wells, el representante de ventas de PH en el Medio Oeste, reciba también un sincero agradecimiento por su apoyo y estímulo. Deseo reconocer también las contribuciones de Tony L. Henthorne de la Universidad del Sur de Mississippi por su excelente trabajo con el Manual del profesor, Jill Solomon de la Universidad del Sur de Florida por preparar una nueva serie de diapositivas en PowerPoint, y Mahmood A. Khan del Virginia Tech por preparar el Archivo de preguntas de examen. Como sucedió con las ediciones anteriores, los colegas administrativos y académicos de Simpson College fueron un gran apoyo a mis esfuerzos de investigación y redacción.

Por último, pero no menos importante, mi amor y aprecio a Lauren, Tommy y Jonny por comprender y apoyar lo que su padre hace durante esas largas horas que permanece en la oficina.

Mark C. Green
Marzo de 2007

ACERCA DE LOS AUTORES

Dr. Warren J. Keegan

Warren J. Keegan es Profesor Distinguido de Marketing y Negocios Internacionales y Director del Institute for Global Business Strategy de Lubin School of Business de Pace University, en la Ciudad de Nueva York y Westchester. Es fundador de Warren Keegan Associates, Inc., un consorcio de expertos en consultoría en administración estratégica y marketing globales, y de Keegan & Company LLP, una empresa que se especializa en asesoría para asuntos legales y litigios.

El Dr. Keegan es autor de muchos libros. Su texto, *Global Marketing Management*, séptima edición (Prentice Hall, 2002), es reconocido como el libro líder de marketing global para cursos de Maestría en Administración de Empresas en todo el mundo. Entre sus libros sobresalen *Fundamentos de Mercadotecnia Internacional*, primera edición (Pearson); *Offensive Marketing: An Action Guide to Gaining the Offensive in Business* (con Hugh Davidson) (Elsevier, Butterworth Heinemann, 2004); *Marketing Plans That Work*, segunda edición (con Malcolm McDonald) (Butterworth-Heinemann, 2002); *Marketing*, segunda edición, (Prentice Hall, 1995); *Marketing Sans Frontieres* (InterEditions, 1994); *Advertising Worldwide* (Prentice Hall, 1991) y *Judgments, Choices and Decisions* (Wiley, 1984). Ha publicado artículos en las principales revistas de negocios, entre ellas *Harvard Business Review*, *Journal of Marketing*, *Journal of International Business Studies*, *Administrative Science Quarterly* y *Columbia Journal of World Business*.

Antiguo profesor adjunto del MIT en África, donde fungió como Secretario Adjunto, Ministro de Planificación del Desarrollo y Secretario de la Comisión de Desarrollo Económico para el Gobierno de Tanzania. Fue consultor del Boston Consulting Group y Arthur D. Little, así como presidente de Douglas A. Edwards, una empresa de bienes raíces corporativos con sede en Nueva York.

El Dr. Keegan posee una Maestría en Administración de Empresas y un Doctorado de la Harvard Business School. Ha sido profesor invitado en la New York University, INSEAD (Francia), IMD (Suiza), la Stockholm School of Economics, el Emmanuel College de Cambridge University y la University of Hawaii. Ex profesor académico de la Columbia Business School, Baruch College y la School of Government and Business Administration de The George Washington University.

Miembro vitalicio de la Academy of International Business, Individual Eminent Person (IEP) designado por la Asian Global Business Leaders Society (entre otros galardonados están: Noel Tichy, Rosabeth Moss Kanter y Gary Wendt). Su biografía se presenta en *Who's Who in America* (A. N. Marquis). Miembro de la International Advisory Board of École des Hautes Études Commerciales (HEC), de Montreal; la Editorial Advisory Board, Cranfield School of Management and *Financial Times* Management Monograph Series; además, es director, o lo fue, de The S.M. Stoller Company, Inc.; The Cooper Companies, Inc. (NYSE); Inter-Ad, Inc.; American Thermal Corporation, Inc.; Halfway Houses of Westchester, Inc.; Wainwright House y The Rye Arts Center.

Es un viajero global entusiasta y disfruta de la enseñanza y el aprendizaje, los viajes en motocicleta, el tenis, la lectura, el teatro, las películas, los museos, nadar y remar, holgazanear y trabajar, realizar mejoras en el hogar y disfrutar la vida.

Dr. Mark C. Green

El Dr. Green es Profesor de Administración y Marketing del Simpson College en Indianola, Iowa, donde imparte cursos de administración, marketing, publicidad, marketing internacional, y para emprendedores y sobre innovación. Además ha sido profesor invitado del Tippie College of Business de la University of Iowa. El Dr. Green

obtuvo su grado de licenciatura en literatura rusa de la Lawrence University, sus grados de maestría y doctorado en lingüística rusa de la Cornell University y un grado de Maestría en Administración de Empresas en Administración de marketing de la Syracuse University.

Además de ser coautor de *Marketing internacional*, quinta edición con Warren Keegan, el Dr. Green ha contribuido con estudios de caso y materiales para algunos capítulos en otros libros publicados por Prentice Hall. Entre éstos: *Advertising Principles and Practices*, cuarta edición, de William Wells, John Burnett y Sandra Moriarty (1997); *Behavior in Organizations*, sexta edición, de Jerald Greenberg y Robert Baron (1996); *Business*, cuarta edición, de Ricky Griffin y Ronald Ebert (1995), y *Principles of Marketing* de Warren Keegan, Sandra Moriarty y Thomas Duncan (1992). El Dr. Green ha escrito también ensayos sobre tecnología y negocios globales que se han publicado en el *Des Moines Register* y otros diarios.

El Dr. Green viajó a la antigua Unión Soviética en muchas ocasiones. En 1995 y 1996 participó en un proyecto financiado por la U.S. Agency for International Development (USAID) e impartió seminarios sobre marketing en Nizhniy Novgorod. Además, ha trabajado como consultor para varias organizaciones de Iowa que tienen vínculos comerciales y culturales con Rusia y otras antiguas repúblicas soviéticas. También ha impartido conferencias en Rusia y Ucrania sobre temas relacionados con las economías de mercados emergentes. Su monografía de 1992, *Developing the Russian Market*, recibió un premio de la International Network on Trade con sede en Iowa.

En 1997, el Dr. Green fue galardonado con el Distinguished Research and Writing Award del Simpson College. Además recibió el Distinguished Teaching Award, en 1995, como profesor titular. En 1990 recibió el Excellence in Teaching Award como profesor asistente. En 1988 recibió el Outstanding Faculty of the Year, otorgado por el Alpha Sigma Lambda, sociedad de honor de estudiantes adultos, del Simpson College.

Al Dr. Green le gusta tocar el bajo y la guitarra con la Sonny Humbucker Band; entre los miembros de esta banda están sus colegas del Simpson College, David Wolf (profesor adjunto de inglés) y Mark Juffernbruch (profesor asociado de contabilidad). Completan la banda David Kochel, consultor político de JDK Marketing & Public Affairs, y Thom Wright, arquitecto de RDG Planning & Design. El Dr. Green es también representante del gran saxofonista tenor y ejecutante de jazz Dave Tofani, quien graba para el sello discográfico SoloWinds.

IN MEMORIAM

Desde la publicación de la cuarta edición de *Marketing internacional*, han fallecido dos de los principales contribuyentes de este campo. Estamos en deuda por sus contribuciones al campo y a este libro.

Theodore Levitt (1925-2006) falleció a la edad de 81 años. Fue uno de los pensadores de marketing más reconocidos e influyentes de todos los tiempos. Su artículo “Marketing Myopia” fue uno de los más populares en la historia del *Harvard Business Review*. En ese artículo argumentó que las industrias se debilitan porque los administradores conciben los mercados de manera muy limitada. El profesor Levitt usaba el ejemplo inolvidable de la industria de los ferrocarriles: argumentaba que ésta decayó porque los administradores y directivos no reconocieron que estaban en el negocio del transporte, no en el de los ferrocarriles.

En su artículo de 1983 del *Harvard Business Review* “The Globalization Markets”, el profesor Levitt argumentó que el futuro no pertenecía a la corporación multinacional, sino a la corporación global. La diferencia entre ambas era la comprensión más profunda de la corporación global de lo que deseaban los clientes en los mercados: valor y una habilidad organizacional para entregarlo. El artículo es tan relevante actualmente como lo era el día en que lo escribió.

El profesor Levitt nació en Alemania pero se mudó con su familia a Ohio para escapar de los nazis. Fue reclutado por el ejército estadounidense y sirvió en Europa durante la Segunda Guerra Mundial. Su primer empleo al regresar a Estados Unidos después de la guerra fue como redactor de deportes. Tenía un doctorado en economía de la Ohio State University y comenzó a impartir clases en la Universidad de Dakota del Norte. Después de un periodo como consultor, se unió al profesorado de la Harvard Business School, donde fue un maestro popular y autor prolífico.

Sumantra Ghoshal (1948-2004) murió a la edad de 55 años. Fue uno de los académicos más influyentes en el campo de los negocios internacionales. Junto con el profesor Chris Bartlett, su mentor en la Harvard Business School, acuñó la frase “corporación transnacional” y creó el importante modelo de desarrollo de cinco etapas de la corporación transnacional, que la distingue como doméstica, internacional, multinacional, global y transnacional. Al igual que Ted Levitt, tenía una mente brillante y un estilo intenso y encantador que cautivó a generaciones de estudiantes y directivos. Fue designado como el primer rector de la Indian School of Business en Hyderabad. Renunció seis meses antes de la apertura de la escuela, argumentando que lo suyo no era la administración detrás de un escritorio.

Ghoshal nació en Calcuta. Se graduó en física en la Delhi University y se unió a Indian Oil antes de mudarse a Estados Unidos cuando se le confirió la beca Fulbright Fellowship en 1981. En Estados Unidos obtuvo grados de doctorado en la Sloan School of Management del MIT y en la Harvard Business School. En 1985 fue asignado a INSEAD en Francia, convirtiéndose en catedrático en tiempo récord y produciendo una serie de libros y artículos importantes sobre la empresa multinacional; se integró a la London Business School en 1994.

Tuve el privilegio de conocer a estos dos grandes eruditos. Se les extrañará, pero sus contribuciones e ideas continúan vivas en esta quinta edición.

Warren J. Keegan
Marzo de 2007

Introducción al marketing internacional



Considere la siguiente propuesta: *vivimos en un mercado internacional*. Existen restaurantes McDonald's, televisores digitales Sony, juguetes LEGO, relojes Swatch, gabardinas Burberry y equipo de excavación Caterpillar en casi cualquier parte del planeta. Las empresas globales son fieros rivales en los mercados clave. Por ejemplo, los gigantes de la industria automotriz estadounidense General Motors y Ford están enfrascados en una lucha competitiva con Toyota, Hyundai y otros rivales asiáticos internacionales, así como con empresas europeas como Volkswagen. Intel, el fabricante de chips más grande del mundo con sede en Estados Unidos, compite con Samsung de Corea del Sur. En el mercado internacional de teléfonos celulares, Nokia (Finlandia), Ericsson (Suecia), Motorola (Estados Unidos) y Samsung son participantes clave. Los aparatos electrodomésticos de Whirlpool y Electrolux compiten por el espacio tan preciado de ventas minoristas con los productos fabricados y comercializados por Haier Group de China y LG de Corea del Sur.

Ahora considere una segunda propuesta: *vivimos en un mundo en el que los mercados son locales*. Por ejemplo, en China, la nueva cadena de comida rápida East Dawning de Yum Brands compite con restaurantes locales como New Asia Snack.¹ La industria cinematográfica Local de Francia genera alrededor del 40 por ciento de los ingresos de las ventas en taquilla locales; las películas estadounidenses representan alrededor del 50 por ciento. En Turquía, los artistas locales como Sertab Erener representan más del 80 por ciento de las ventas de grabaciones musicales. *Kiki*, una revista japonesa para adolescentes, compite por las ventas en puestos de periódicos con *Vogue Girl*, *Cosmo Girl* y otros títulos de editoriales occidentales. En Alemania, el destacado canal de televisión para niños Nickelodeon compite con la difusora local Super RTL. En Brasil, muchos consumidores tienen predilección por Antarctica y otras marcas locales de bebidas gaseosas elaboradas con guaraná, una fruta pequeña que crece en la región del Amazonas.

La paradoja del mercado internacional frente a los mercados locales radica en el fondo de este libro. En capítulos posteriores investigaremos con más detalle la naturaleza de los mercados locales. Sin embargo, por ahora nos concentraremos en la primera parte de la paradoja. Piense por un momento en las marcas y productos que se encuentran en todo el mundo. Pregunte al consumidor promedio de dónde viene este "cuerno de la abundancia" internacional y quizá escuchará diversas respuestas. Desde luego es cierto que algunas marcas (como McDonald's, Corona Extra, Swatch, Waterford, Benetton y Burberry) se identifican mucho con un país específico. En gran parte el mundo, McDonald's es el restaurante estadounidense de comida rápida por excelencia, al igual que Burberry es sinónimo de la vida campirana británica. No obstante, en el caso de muchos otros productos, marcas y empresas, el sentido de identidad con un país específico está desapareciendo. ¿Qué marcas son japonesas, estadounidenses, coreanas o alemanas? ¿Dónde se ubica la oficina central de Nokia? ¿Cuándo un automóvil alemán *no* es un automóvil alemán? ¿Puede un automóvil ser tanto alemán como estadounidense? Considere lo siguiente:

- Un Ford Mustang 2005 de fabricación estadounidense tiene 65 por ciento de contenido estadounidense y canadiense; una minivan Toyota Sienna XLE 2005 de fabricación estadounidense tiene 90 por ciento de contenido estadounidense y canadiense.²

¹ Janet Adamy, "East Eats West: One U.S. Chain's Unlikely Goal: Pitching Chinese Food in China", *The Wall Street Journal*, 20 de octubre de 2006, pp. A1, A8.

² Jathon Sapsford y Norihiko Shirouzu, "Mom, Apple Pie and... Toyota?" *The Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2006, p. B1.



Burberry Group de Inglaterra celebró su 150° aniversario en 2006. La marca comercial Burberry está registrada en más de 90 países. El diseño a cuadros distintivo de la compañía (denominado con frecuencia como "el cuadro") se ha incorporado a una amplia gama de ropa y accesorios. La marca Burberry disfruta de una renovada popularidad en todo el mundo; sus ventas en Asia son particularmente fuertes. La nueva directora general Angela Ahrendts desea expandir el atractivo de la marca. Para lograrlo, pretende introducir dos logotipos nuevos: un caballero ecuestre y la firma en cursiva del fundador de la empresa Thomas Burberry.

- Nanjing Automobile Group de China adquirió los derechos del MG, el legendario automóvil deportivo británico de dos plazas. Nanjing planea producir MG en una nueva fábrica ubicada en Oklahoma.
- El fabricante automotriz alemán BMW exporta el vehículo utilitario deportivo X5 que construye en Spartanville, Carolina del Sur, a más de 100 países.

INTRODUCCIÓN Y PANORAMA GENERAL

Como se ilustra en los ejemplos anteriores, el mercado internacional se expresa de muchas maneras. Algunas son muy sutiles y otras no. Al ir de compras, usted puede haber notado que sus productos y marcas favoritos tienen etiquetas con más idiomas. Su gasolinera local pudo haber cambiado su nombre de Getty a Lukoil, reflejando el alcance internacional en expansión del gigante petrolero ruso. Wal-Mart compra cada año artículos de China con un valor de 10 mil millones de dólares. Cuando compra en su tienda de café gourmet local puede haber observado que algunos granos presentan la etiqueta "Certificado de Comercio Justo". Su llamada telefónica gratuita a un servicio de soporte técnico de software o a un centro de servicio al cliente de una aerolínea puede ser contestada en Mumbai. La película de Quentin Tarantino *Kill Bill* se filmó en estudios de sonido en China y las películas chinas como *Hero* y *House of Flying Daggers* han sido éxitos internacionales. Tal vez haya escuchado o leído noticias recientes acerca de manifestantes contra la globalización que han ocasionado disturbios durante las reuniones de la Organización Mundial de Comercio en Cancún, Londres o alguna otra ciudad relevante.

La importancia cada vez mayor del marketing internacional es uno de los aspectos de la transformación generalizada que ha afectado en gran medida a personas e industrias de muchas naciones durante los últimos 160 años. El comercio internacional ha existido durante siglos; por ejemplo, a principios del año 200 a. C., la legendaria Ruta de la seda conectaba a Oriente con Occidente. Aun así, antes de 1840, los estudiantes sentados en sus pupitres no habían tenido en sus manos ningún artículo fabricado a más de unas cuantas millas de distancia de donde vivían, con la posible excepción de los libros que leían. Desde mediados del siglo XIX hasta principios de la década de 1920, el comercio internacional floreció, siendo Gran Bretaña la potencia económica dominante del mundo. Una serie de revuelos internacionales, incluyendo la Primera Guerra Mundial, la Revolución bolchevique y la Gran Depresión, ocasionaron el fin de esa era. Entonces, después de la Segunda Guerra Mundial, comenzó una nueva era. La expansión inigualable hacia los mercados internacionales de empresas que anteriormente servían sólo a clientes de su país de origen caracteriza a esta nueva era internacional.

Hace tres décadas, la frase *marketing internacional* ni siquiera existía. Hoy en día, las personas de negocios experimentadas utilizan el marketing internacional para desarrollar todo el potencial comercial de sus empresas. Por ese motivo, sin importar que viva en Asia, Europa, América del Norte o Sudamérica, puede estar familiarizado con las marcas mencionadas en los párrafos iniciales. Sin embargo, hay otra razón todavía más decisiva de por qué las empresas deben tomar en serio el marketing internacional: su supervivencia. Un equipo de gerentes que no logra comprender la importancia del marketing global se arriesga a perder su negocio nacional frente a competidores con costos más bajos, mayor experiencia y mejores productos.

Pero, ¿qué es el marketing internacional?, ¿cómo difiere del marketing “regular”? El **marketing** es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y proporcionar valor a los clientes, así como para manejar las relaciones con éstos de manera que beneficien a la organización y a sus partes interesadas.³ Las actividades de marketing se centran en las iniciativas de una organización para satisfacer los deseos y las necesidades de sus clientes con productos y servicios que ofrecen valor competitivo. La mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) incluye las principales herramientas de un mercadólogo (experto en marketing) contemporáneo. El marketing es una disciplina universal, que se aplica tanto en Argentina como en Zimbabwe.

Este libro trata sobre el *marketing internacional*. Una organización que participa en el **marketing internacional** centra sus recursos y competencias en las oportunidades de mercado y amenazas internacionales. Una diferencia fundamental entre el marketing “regular” y el marketing “internacional” es el alcance de las actividades. Una empresa que participa en el marketing internacional lleva a cabo actividades comerciales importantes fuera del mercado de su país de origen. El tema del alcance se puede plantear en términos de las estrategias conocidas de matriz de crecimiento de producto o mercado (vea la tabla 1-1). Algunas empresas persiguen una *estrategia de desarrollo de mercado*; ésta consiste en buscar nuevos clientes al introducir productos o servicios existentes en nuevos mercados geográficos. Por ejemplo, a medida que Wal-Mart se expande en Guatemala y otros países de América Central, implementa una estrategia de desarrollo de mercado. El marketing internacional también puede tomar la forma de una *estrategia de diversificación* en la que una empresa crea nuevos productos o servicios y los introduce en nuevos mercados geográficos. Ésta es la estrategia que ha usado LG Electronics de Corea del Sur para captar al mercado estadounidense de electrodomésticos. Entre las ofertas de productos de LG se encuentra un sofisticado refrigerador de alta tecnología con un precio de 3,000 dólares; la unidad cuenta con un televisor LCD de pantalla plana integrado. El compromiso de LG con productos innovadores movió a Home Depot a comenzar a vender la línea de aparatos electrodomésticos de LG.⁴ Cuando se formulan y se llevan a cabo con éxito, estas estrategias de crecimiento orientadas internacionalmente dan como resultado el aumento de los ingresos de una empresa.

Las empresas que participan en el marketing internacional encuentran con frecuencia características únicas o peculiares en determinados países o regiones del mundo. Por ejemplo, en China la piratería de productos está fuera de control. Las empresas que hacen negocios ahí deben tomar precauciones adicionales para proteger su propiedad intelectual y lidiar con las “imitaciones”. En algunas regiones del mundo, el soborno y la corrupción están profundamente enraizados. Un experto en marketing internacional exitoso comprende los conceptos específicos y posee un conocimiento amplio y profundo de los diversos entornos comerciales del mundo. Además, debe comprender las estrategias que, implementadas hábilmente junto con los fundamentos universales de marketing, aumentan la probabilidad del éxito de mercado. Este libro se centra en las

Tabla 1-1

Matriz de crecimiento de producto o mercado

		Orientación al producto	
		Productos existentes	Nuevos productos
Orientación al mercado	Mercados existentes	1. Estrategia de penetración de mercado	2. Estrategia de desarrollo de mercados
	Nuevos mercados	3. Estrategias de desarrollo de productos	4. Estrategia de diversificación

³ American Marketing Association.
⁴ Cheryl Lu-Lien Tan, “The New Asian Import: Your Oven”, *The Wall Street Journal*, 22 de junio de 2005, pp. D1, D4.

principales dimensiones del marketing internacional. A continuación se presenta un breve repaso de marketing, aunque los autores asumen que el lector ha completado un curso de introducción al marketing o tiene una experiencia equivalente.

PRINCIPIOS DE MARKETING: UN REPASO

Como se definió en la sección anterior, el marketing es una de las áreas funcionales de una empresa, distinta de las finanzas y las operaciones. También podemos considerarlo como una serie de actividades y procesos que, junto con el diseño de productos, la manufactura y la logística de transporte, integran la **cadena de valor** de una empresa. Las decisiones que se toman en cada etapa, desde la concepción de las ideas hasta el apoyo después de la venta, deben evaluarse en términos de su capacidad con el fin de crear valor para los clientes.

Para toda organización que opera en cualquier parte del mundo, la esencia del marketing es superar a la competencia con la tarea de crear valor percibido (es decir, una propuesta de valor superior) para los clientes. La **ecuación de valor** es una guía para esta tarea:

$$\text{Valor} = \text{Beneficios/Precio (dinero, tiempo, esfuerzo, etcétera)}$$

La mezcla de marketing forma parte de la ecuación porque los beneficios son una combinación de producto, promoción y distribución. Como regla general, el valor, según lo percibe el cliente, se incrementa en dos formas básicas. Los mercados pueden ofrecer a los clientes un mejor paquete de beneficios o precios más bajos (o ambos). Los expertos en marketing pueden esforzarse por mejorar el producto mismo, diseñar nuevos canales de distribución, crear mejores estrategias de comunicación o una combinación de estas tres acciones; además, pueden tratar de aumentar el valor buscando maneras de recortar costos y precios. Los costos no monetarios también constituyen un factor, por lo que los expertos en marketing deben ser capaces de disminuir el tiempo y el esfuerzo que los clientes dedican a conocer o buscar el producto.⁵ Las empresas que usan el precio como un arma competitiva recorren todo el mundo para asegurar un amplio suministro de mano de obra de bajo salario o acceso a materias primas baratas. Las empresas también pueden reducir los precios si los costos son bajos debido a las eficiencias de los procesos de manufactura o a las economías de escala relacionadas con los altos volúmenes de producción.

Recuerde la definición de un mercado: *personas u organizaciones que tienen la capacidad y la disposición de comprar*. Para lograr el éxito en el mercado, un producto o marca debe alcanzar un nivel de calidad aceptable y ser compatible con el comportamiento, las expectativas y las preferencias del comprador. Si una empresa es capaz de ofrecer una combinación de beneficios superiores de producto, distribución o promoción y precios más bajos que la competencia, debe disfrutar de una posición extremadamente ventajosa. Toyota, Nissan y otros fabricantes de automóviles japoneses obtuvieron ganancias significativas en el mercado estadounidense en la década de 1980 al crear una propuesta de valor superior: ofrecieron automóviles de mayor calidad y precios más bajos que los fabricados por General Motors, Ford y Chrysler.

No obstante, algunas exportaciones iniciales de automóviles japoneses fueron fracasos de mercado. Por ejemplo, a finales de la década de 1960, Subaru of America comenzó a importar el automóvil Subaru 360 y a venderlo en 1,297 dólares. Después de que *Consumer Reports* consideró al 360 como “no aceptable”, las ventas se detuvieron por completo. De modo similar, el automóvil Yugo logró un nivel moderado de ventas en Estados Unidos en la década de 1980 (a pesar de una calificación de “no comprar” de una revista para consumidores) porque su precio de 3,999 dólares lo convirtió en el automóvil nuevo más económico que existía. La mala calidad fue la razón principal del fracaso de mercado tanto del Subaru 360 como del Yugo.⁶ La salida de Wal-Mart del mercado alemán se debió en parte al hecho de que los alemanes encontraban precios más bajos en tiendas conocidas como “hard discounters” (tiendas de grandes descuentos). Además, muchos consumidores alemanes prefieren ir a varias tiendas pequeñas que buscar la conveniencia de una tienda “todo en uno”.

⁵ Con ciertas categorías de bienes diferenciados, incluyendo la ropa de diseñador y otros productos de lujo, un precio más alto se relaciona a menudo con mayor valor.

⁶ La historia del Subaru 360 está documentada en Randall Rothman, *Where the Suckers Moon: The Life and Death of an Advertising Campaign* (Nueva York: Vintage Books, 1994), capítulo 4.

Ventaja competitiva, internacionalización e industrias internacionales

Cuando una empresa logra crear más valor para sus clientes que sus competidores se dice que disfruta de **ventaja competitiva** en una industria.⁷ La ventaja competitiva se mide con relación a los rivales presentes en una determinada industria. Por ejemplo, su lavandería automática local está en una industria local; sus competidores son locales. En una industria nacional, los competidores son nacionales. En una industria internacional (equipos electrónicos de consumo, ropa, automóviles, acero, productos farmacéuticos, muebles y docenas de otros sectores) la competencia es, del mismo modo, internacional (y, en muchas industrias, también local). El marketing internacional es básico si una empresa compete en una industria internacional o en una en vías de internacionalización.

La transformación de industrias anteriormente locales o nacionales en industrias internacionales forma parte de un proceso más amplio de *internacionalización*, que Thomas L. Friedman define de la manera siguiente:

La globalización es la integración inexorable de mercados, naciones-estado y tecnologías a un grado nunca antes visto (de tal manera que permite a individuos, corporaciones y naciones-estado llegar a todo el mundo de una forma más rápida, profunda y barata que nunca antes, y lo hace de tal manera que permite al mundo llegar a individuos, corporaciones y naciones-estado muy lejanos, en una forma más rápida, profunda y barata que nunca antes.⁸

Desde el punto de vista del marketing, la internacionalización presenta a las empresas oportunidades atractivas (y retos), ya sea que los directivos decidan ofrecer o no sus productos y servicios en todas partes. Al mismo tiempo, la internacionalización ofrece a las empresas grandes oportunidades para reconfigurarse a sí mismas; como afirmaron John Micklethwait y Adrian Wooldridge, “el mismo bazar internacional que permite a los consumidores comprar lo mejor que el mundo puede ofrecer, también permite a los productores encontrar a los mejores socios”.⁹

La National Football League (NFL) Europe y la Major League Soccer (MLS) están dedicadas a promover, respectivamente, el fútbol americano a nivel internacional y el fútbol soccer en Estados Unidos. La NFL se centra en un puñado de mercados clave: Canadá, Alemania, Japón, México, Reino Unido y China. El pateador Gao Wei espera jugar en un partido de exhibición en Beijing con alguno de los equipos de la NFL.

Soccer United Marketing, una filial de la MLS, adquirió los derechos de televisión en inglés para varios campeonatos de la Copa del Mundo. Don Garber de MLS señala, “en la cultura internacional, el idioma universal es el fútbol soccer. Ése es el punto preciso. Si no fuera por un mundo cada vez más compacto debido a la globalización, no tendríamos la oportunidad que tenemos hoy”.¹⁰



⁷ Jay Barney afirma, “se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia creadora de valor que ningún otro competidor actual o potencial está llevando a cabo al mismo tiempo”. Vea Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management* 17, No. 1 (1991), p. 102.

⁸ Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree* (Nueva York: Anchor Books, 2000), p. 9.

⁹ John Micklethwait y Adrian Wooldridge, *A Future Perfect: The Challenge and Hidden Promise of Globalization* (Nueva York: Crown Publishers, 2000), p. xxvii.

¹⁰ Grant Wahl, “Football vs. Fútbol”, *Sports Illustrated*, 5 de julio de 2004, pp. 68-72.

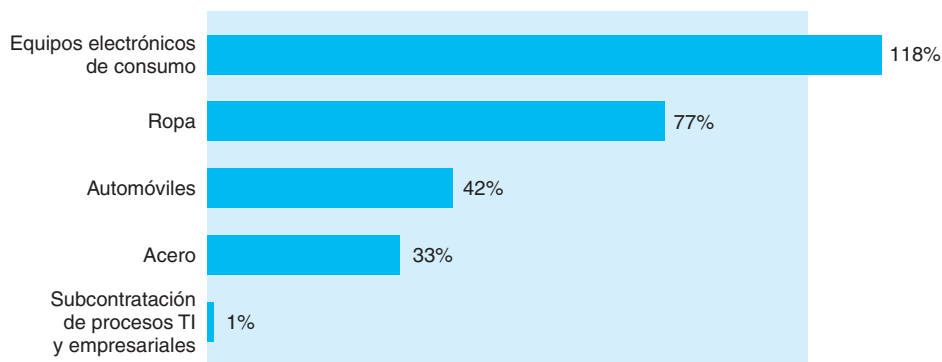


Figura 1-1

Grado de internacionalización de la industria

Fuente: Diana Farell, "Assessing Your Company's Global Potential", *Harvard Business Review* 82, No. 12 (diciembre de 2004), p. 85.

¿Hay más para una industria internacional que tan sólo competencia internacional? Definitivamente. Según la definición del experto en administración Michael Porter, una **industria internacional** es aquella en la que puede lograrse una ventaja competitiva integrando e impulsando las operaciones a escala mundial. En otras palabras, una industria es internacional en la medida que la posición de una empresa en la industria de un país es interdependiente con su posición en la industria de otros países. Entre los indicadores de la internacionalización están la relación entre el comercio transfronterizo y la producción mundial total, la relación entre la inversión transfronteriza y la inversión total de capital, y la proporción de los ingresos de la industria generados por empresas que compiten en todas las regiones mundiales clave.¹¹ La figura 1-1 clasifica varias industrias en cuanto al grado de internacionalización. La figura se creó calculando la relación entre el valor anual del comercio internacional en el sector (incluso los componentes transportados a diversos países durante el proceso de producción) y el valor anual de las ventas de la industria.

El logro de una ventaja competitiva en una industria internacional requiere que los directivos y gerentes mantengan un enfoque estratégico bien definido. **Enfoque** es simplemente la concentración de la atención en un negocio o competencia central. La importancia del enfoque para una empresa internacional es evidente en el siguiente comentario de Helmut Maucher, ex presidente de Nestlé SA:

Nestlé está enfocada: lo estamos en alimentos y bebidas. No operamos tiendas de bicicletas. Incluso en los alimentos no estamos en todos los campos, ya que hay ciertas áreas que no tocamos. En este momento no tenemos biscochos [galletas] en Europa ni Estados Unidos por razones competitivas, ni margarina. No tenemos bebidas gaseosas porque he dicho que o compramos la empresa Coca-Cola o nos olvidamos de ella. Esto es enfoque.¹²

Sin embargo, la administración de la empresa puede decidir iniciar un cambio de enfoque como parte de un cambio en la estrategia general. Incluso Coca-Cola se ha visto obligada a definir más su enfoque en sus principales marcas de bebidas. Después de experimentar bajas ventas en 2000 y 2001, su anterior presidente y director general Douglas Daft formó una nueva alianza con Nestlé que desarrolló y comercializó de manera conjunta café y té. Además, Daft intentó transformar la unidad Minute Maid de Coca-Cola en una división internacional que comercializara marcas de jugo en todo el mundo. Como Daft explicó:

Somos una red de marcas y empresas. Usted no desea ser solamente una empresa de bebida total. Cada marca tiene un retorno sobre la inversión diferente, se vende en forma distinta, se bebe por diversas razones y tiene diferentes estructuras administrativas. Si las mezcla todas juntas, pierde el enfoque.¹³

¹¹ Vijay Govindarajan y Anil Gupta, "Setting a Course for the New Global Landscape", *Financial Times-Mastering Global Business*, parte 1 (1998), p. 3.

¹² Elizabeth Ashcroft, "Nestlé and the Twenty-First Century", *Harvard Business School Caso* 9-595-074, 1995. Vea también Ernest Beck, "Nestlé Feels Little Pressure to Make Big Acquisitions", *The Wall Street Journal*, 22 de junio de 2000, p. B4.

¹³ Betsy McKay, "Coke's 'Think Local' Strategy Has Yet to Prove Itself", *The Wall Street Journal*, 1 de marzo de 2001, p. B6.

En 2006, Honda Motor anunció sus planes para construir una nueva planta de ensamble de automóviles de 550 millones de dólares en el Medio Oeste. Michigan, Ohio y otros estados faltos de empleo se consideraban como sitios probables. Para animar a Honda a construir la planta en su pueblo, 200 habitantes de Greensburg, Indiana posaron para esta fotografía, permaneciendo de pie para formar el logotipo "H" de Honda. Jordan Fischer, un fotógrafo del Greensburg Daily News, captó esta imagen desde el techo de un edificio cercano. Finalmente, Honda eligió Greensburg como el sitio para su planta, que producirá 200 mil automóviles de bajo consumo de combustible cada año y dará empleo a 2,000 personas.



Hay muchos ejemplos de directores corporativos que señalan el aspecto del enfoque, con frecuencia en respuesta a los cambios en el entorno comercial internacional. En los últimos años, Fiat, Volvo, Electrolux, Toshiba, Colgate, Royal Philips Electronics, Henkel, Bertelsmann y muchas otras empresas han incrementado sus esfuerzos para definir aún más su enfoque estratégico en los negocios clave. Las medidas espe-

LECCIONES del mercado global

Administración del crecimiento internacional

El inicio del siglo XXI desafió a los altos directivos negociadores de varias empresas internacionales. En 1998, Edgar Bronfman, Jr., director general de Seagram Company con sede en Montreal, pagó 1,000 millones de dólares por el gigante de la música PolyGram NV y vendió la unidad del jugo de naranja Tropicana de Seagram a PepsiCo. Después, Bronfman vendió Chivas Regal, algunas otras marcas de bebidas alcohólicas y el negocio de vinos de Seagram a Diageo PLC y Pernod Ricard SA. En conjunto, estas transacciones cambiaron el enfoque de Seagram de las bebidas al entretenimiento; la combinación de PolyGram con la unidad documental MCA de Seagram creó una prominente empresa de música internacional. En 2000, Bronfman acordó una readquisición de 32 mil millones de dólares por parte de Vivendi de Francia. La empresa resultante, Vivendi Universal, estaba totalmente centrada en dos sectores de la industria: los servicios ambientales y las comunicaciones. El plan estratégico para las empresas de comunicación exigía la distribución del contenido de entretenimiento de Universal a través de un portal de Internet al que podían tener acceso PCs, teléfonos inalámbricos y otros dispositivos electrónicos. No obstante, Vivendi Universal había asumido demasiada deuda, por lo que su presidente Jean-Marie Messier fue obligado a renunciar en 2002. En 2003, las empresas de parques temáticos, cine y televisión se vendieron a GE. En la actualidad, la empresa se conoce simplemente como Vivendi.

ABB Inc., la empresa suiza y sueca de electricidad e ingeniería que alguna vez estuvo integrada por 1,300 empresas en 140 países, es otro gigante internacional que se ha visto obligado a reestructurar. Durante la década de 1990, ABB era citada a menudo como un ejemplo de libro de texto de una empresa transnacional exitosa. Su ex director Percy Barnevik era legendario

en los círculos de negocios por su liderazgo carismático y visionario. Sin embargo, una de sus adquisiciones, Combustion Engineering, un fabricante estadounidense de calderas de vapor, resultó ser un desastre debido a demandas relacionadas con el asbesto. Aunque su estructura administrativa descentralizada ayudó al crecimiento de la empresa, también ocasionó conflictos y fallas de comunicación entre las unidades administrativas lejanas. Entre 1997 y 2003, dos directores generales (Göran Lindahl y Jörgen Centerman) llegaron y se fueron en rápida sucesión. La empresa perdió cerca de 700 millones de dólares en 2001; también en 2001, Barnevik, que había permanecido con la empresa como presidente no ejecutivo, fue obligado a renunciar después de un escándalo relacionado con prestaciones de jubilación. Al año siguiente, las pérdidas sumaron un total de casi 800 millones de dólares. El siguiente director general de ABB, Jürgen Dormann, vendió la unidad financiera y otros activos no centrales en un intento por reducir la deuda; los dos negocios principales de la empresa adelgazada se centran en la automatización y las tecnologías de energía. Al comentar sobre el legado de Barnevik, Dormann señaló, "carecíamos de enfoque debido a que Percy continuó con un exceso de adquisiciones... La empresa no era lo suficientemente disciplinada".

Fuentes: Bruce Orwell, "Universal Script: Vivendi-Seagram Deal Has the Former MCA Playing Familiar Role", *The Wall Street Journal*, 20 de junio de 2000, pp. A1, A8; John Carreyrou y Martin Peers, "Damage Control: How Messier Kept Cash Crisis at Vivendi Hidden for Months", *The Wall Street Journal*, 31 de octubre de 2002, pp. A1, A15; Dan Bilefsky y Anita Raghavan, "Blown Fuse: How 'Europe's GE' and Its Star CEO Tumbled to Earth", *The Wall Street Journal*, 23 de enero de 2003, pp. A1, A8.

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS *en marketing global*

IBM

En un principio, IBM tuvo éxito en la industria del procesamiento de datos al enfocarse en las necesidades y los deseos de los clientes mejor que Univac. No obstante, después de décadas de éxito, IBM mantuvo su enfoque en las grandes computadoras centrales, a pesar de que los clientes se inclinaban cada vez más por las PCs. IBM fue un participante clave en los primeros días de la revolución de las PCs, pero su cultura corporativa se inclinaba todavía hacia las computadoras centrales. “Big Blue” se tambaleó a principios de la década de 1990 (perdió más de 8 mil millones de dólares en 1993) en parte porque los competidores que se especializaban en PCs se habían enfocado de una manera aún más evidente en

las necesidades y los deseos de los clientes de PCs; particularmente en los precios bajos y mayor velocidad. Sin embargo, en unos cuantos años, el director general de entonces, Lou Gerstner, tuvo éxito al dar un nuevo enfoque al negocio de PCs de la empresa y al ampliar su alcance a productos con mayor margen de ganancia, como los servidores para el comercio electrónico. Gerstner y la directora de marketing de comercio electrónico, Abby Kohnstamm, también mejoraron la reputación de IBM al proporcionar a sus clientes soluciones basadas en la experiencia; en 2006, los servicios internacionales representaban 53 por ciento de los ingresos y 37 por ciento de las utilidades. En 2006, IBM tuvo un enfoque aún más estricto con la venta de su negocio de computadoras personales a Lenovo de China.

cíficas toman diversas formas además de las alianzas, incluyendo fusiones, adquisiciones, venta de activos y la incorporación de algunos negocios en otras divisiones de la empresa.¹⁴

El valor, la ventaja competitiva y el enfoque requerido para lograrlos tienen relevancia universal y deben guiar las iniciativas de marketing en cualquier parte del mundo. El marketing internacional requiere la atención de estos aspectos a nivel mundial y la utilización de un sistema de información con la capacidad de vigilar el mundo en busca de oportunidades y amenazas. Un principio fundamental de este libro puede describirse como sigue: las empresas que comprenden y participan en el marketing internacional pueden ofrecer más valor general a sus clientes que las empresas que no poseen ese entendimiento. Hay muchos que comparten esta opinión. Por ejemplo, a mediados de la década de 1990, C. Samuel Craig y Susan P. Douglas afirmaron:

La globalización ya no es una abstracción, sino la cruda realidad... Decidir no participar en los mercados internacionales ya no es una opción. Todas las empresas, sin importar su tamaño, deben diseñar estrategias en el contexto más amplio de los mercados mundiales para anticipar, responder y adaptarse a la configuración cambiante de estos mercados.¹⁶

Cada vez es más evidente que las empresas de diversas industrias comprenden el mensaje. Por ejemplo, tres empresas italianas de muebles se unieron para incrementar sus ventas fuera de Italia y detener la creciente competencia de Asia. Los proveedores de artículos de lujo, como LVMH y Prada Group, proporcionaron el modelo para la nueva entidad de negocio, que une a Poltrona Frau, Cassina y Cappellini.¹⁷ Tai Ping Carpets International de Hong Kong también se está internacionalizando. Los gerentes de alto nivel se han diseminado a diferentes partes del mundo; aunque las funciones de finanzas y tecnología aún permanecen en Hong Kong, el director de marketing se encuentra en la Ciudad de Nueva York y el director de operaciones está en Singapur. Como el director de la empresa, John Ying comentó, “estamos tratando de crear una multinacional”.¹⁸

“Creemos que una empresa puede pensar sólo en una serie de términos. Si usted ofrece calidad superior, debe centrarse en ella”.

Helmut Panke, presidente de
Bayerische Motoren Werke AG¹⁵

¹⁴ Robert A. Guth, “How Japan’s Toshiba Got Its Focus Back”, *The Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2000, p. A6.

¹⁵ Scott Miller, “BMW Bucks Diversification to Focus on Luxury Models”, *The Wall Street Journal*, 20 de marzo de 2002, p. B4.

¹⁶ C. Samuel Craig y Susan P. Douglas, “Responding to the Challenges of Global Markets: Change, Complexity, Competition, and Conscience”, *Columbia Journal of World Business* 31, No. 4 (invierno de 1996), pp. 6-18.

¹⁷ Gabriel Kahn, “Three Italian Furniture Makers Hope to Create a Global Luxury Powerhouse”, *The Wall Street Journal*, 31 de octubre de 2006, p. B1.

¹⁸ Phred Dvorak, “Big Changes Drive Small Carpet Firm”, *The Wall Street Journal*, 30 de octubre de 2006, p. B3.

MARKETING INTERNACIONAL: QUÉ ES Y QUÉ NO ES

La disciplina de marketing es universal. No obstante, es natural que las prácticas de marketing varíen de un país a otro por la sencilla razón de que los países y los pueblos del mundo son diferentes. Estas diferencias significan que un modelo de marketing que ha demostrado ser exitoso en un país *no necesariamente* lo será en otro. Las preferencias de los clientes, los competidores, los canales de distribución y los medios de comunicación difieren. Una tarea importante del marketing internacional es aprender a reconocer el grado en que los planes y programas de marketing pueden ampliarse a nivel mundial, así como la medida en que deben adaptarse.

La manera en que una empresa aborda esta tarea es un reflejo de su **estrategia de marketing internacional (GMS; por sus siglas en inglés)**. Recuerde que en el marketing de un país individual, el desarrollo de la estrategia se centra en dos aspectos fundamentales: elegir un mercado meta y desarrollar una mezcla de marketing. Estos dos mismos aspectos son la clave de la *GMS* de una empresa, aunque considerados desde una perspectiva algo diferente (vea la tabla 1-2). La *participación de mercado internacional* es el grado en que una empresa tiene operaciones en los principales mercados del mundo. La *estandarización frente a la adaptación* es la medida en que es posible estandarizar (es decir, ejecutar en la misma forma) o adaptar (es decir, ejecutar en diferentes formas) cada elemento de la mezcla de marketing en diversos mercados nacionales. La *GMS* tiene tres aspectos adicionales que conciernen a la administración del marketing. En primer lugar, la *concentración de las actividades de marketing* es el grado en que se llevan a cabo las actividades relacionadas con la mezcla de marketing (por ejemplo, las campañas de promoción o decisiones de fijación de precios) en uno o unos cuantos países. La *coordinación de las actividades de marketing* se refiere a la medida en que se planean y ejecutan las actividades de marketing con relación a la mezcla de marketing de manera interdependiente alrededor del mundo. Por último, la *integración de las acciones competitivas* es el grado de interdependencia de las tácticas competitivas de marketing de una empresa en diferentes partes del mundo. La *GMS* debe mejorar el desempeño de la empresa a nivel mundial.¹⁹

Algunas marcas se encuentran en casi cualquier país; Coca-Cola es un ejemplo claro. Coca-Cola es la marca más conocida y fuerte del mundo; su envidiable posición internacional ha sido resultado en parte del deseo y la capacidad de The Coca-Cola Company de respaldar su marca más representativa con una red de embotelladoras locales y un fuerte programa de marketing local. Sin embargo, las empresas que participan en el marketing internacional no necesariamente llevan a cabo negocios en cada uno de los más de 200 mercados nacionales del mundo. Por ejemplo, en el mercado de 30 mil millones de dólares de la música grabada, 12 países (incluso Estados Unidos, Japón, Reino Unido y Francia) representan el 70 por ciento de las ventas. El marketing internacional *realmente* significa ampliar los horizontes comerciales para dar la vuelta al mundo en busca de oportunidades y amenazas. La decisión de entrar en uno o más mercados específicos fuera del país de origen depende de los recursos de una empre-

Tabla 1-2

Comparación de la estrategia de marketing de un país individual y la estrategia de marketing internacional

Estrategia de marketing de un país individual	Estrategia de marketing internacional
Estrategia de mercado meta	Participación de mercado internacional
Desarrollo de la mezcla de marketing	Desarrollo de la mezcla de marketing
Producto	Adaptación o estandarización del producto
Precio	Adaptación o estandarización del precio
Promoción	Adaptación o estandarización de la promoción
Plaza	Adaptación o estandarización de la plaza
	Concentración de las actividades de marketing
	Coordinación de las actividades de marketing
	Integración de las acciones competitivas

¹⁹ Shaoming Zou y S. Tamer Cavusgil, "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Performance", *Journal of Marketing* 66, No. 4 (octubre de 2002), pp. 40-56.

sa, la forma de pensar de su administración y la naturaleza de las oportunidades y amenazas. En la actualidad, la mayoría de los observadores reconoce que Brasil, Rusia, India y China (cuatro mercados emergentes conocidos en conjunto como BRIC) representan oportunidades de crecimiento significativas. A lo largo de este libro se destacan cuestiones y oportunidades de marketing presentes en estos países en los recuadros denominados “Resumen informativo BRIC”.

El tema de la estandarización frente a la adaptación ha sido el centro de una antigua controversia entre académicos y profesionales de negocios. Gran parte de la controversia se remonta al artículo publicado por el profesor Theodore Levitt en la *Harvard Business Review* en 1983, “The Globalization of Markets”. Levitt argumentaba que los expertos en marketing eran confrontados con una “villa internacional homogénea”. Aconsejaba a las organizaciones que desarrollaran productos mundiales estandarizados, de alta calidad, y que los comercializaran en todo el mundo usando publicidad, fijación de precios y distribución estandarizadas. Algunos fracasos muy anunciados de Parker Pen y otras empresas que trataron de seguir el consejo de Levitt cuestionaron sus propuestas. La prensa de negocios citaba con frecuencia a los observadores de la industria que debatían los puntos de vista de Levitt. Como Carl Spielvogel, presidente y director general de la agencia de publicidad Backer Spielvogel Bates Worldwide, comentó al *Wall Street Journal* a finales de la década de 1980: “el comentario de Theodore Levitt sobre un mundo que se homogeniza es una patraña. Hay dos productos que se prestan al marketing internacional y uno de ellos es Coca-Cola”.²⁰

El marketing internacional convirtió a Coca-Cola en un éxito mundial. Sin embargo, ese éxito *no* se basó en una estandarización total de los elementos de la mezcla de marketing. Por ejemplo, Coca-Cola logró el éxito en Japón al invertir una gran cantidad de tiempo y dinero para convertirse en un participante interno; es decir, la empresa construyó una infraestructura local completa con su fuerza de ventas y operaciones de máquinas expendedoras. El éxito de Coca-Cola en Japón depende de su capacidad para lograr una “localización internacional”, siendo tanto un participante interno como una empresa local, pero cosechando aún los beneficios de las operaciones a escala mundial.²¹ De modo similar, en India, la marca de refresco de cola local de la empresa Thumbs Up compete con su refresco de cola representativo (e incluso lo supera en ventas).²²

¿Qué significa realmente la frase *localización internacional*? En pocas palabras significa que un experto en marketing local exitoso debe tener la capacidad para “pensar globalmente y actuar localmente”. Como veremos muchas veces en este libro, el marketing *internacional* incluye una combinación de modelos estándar (por ejemplo, el producto real) y no estándar (por ejemplo, la distribución o empaque). Un producto internacional puede ser el mismo en todas partes y aún ser diferente. El marketing internacional requiere que los expertos en marketing se comporten de manera internacional y local al mismo tiempo, respondiendo a las similitudes y diferencias en los mercados mundiales. Kenichi Ohmae resumió esta paradoja de la manera siguiente:

La esencia de ser una empresa internacional consiste en mantener cierta tensión dentro de la organización sin ser destruida por ella. Algunas empresas dicen que el nuevo mundo requiere productos homogéneos (“un tamaño es adecuado para todos”) en todas partes. Otras opinan que el mundo requiere una adaptación sin fin (productos especiales para cada región). Las mejores empresas internacionales comprenden que no es ninguno de los dos casos y que son ambos a la vez. Tienen en mente ambas perspectivas al mismo tiempo.²³

Como lo ha demostrado the Coca-Cola Company de manera convincente, la capacidad para pensar internacionalmente y actuar localmente puede ser una fuente de ventaja competitiva. Puesto que la empresa es experta en adaptar sus iniciativas de promoción de ventas, distribución y servicio al cliente a las necesidades locales, Coca-Cola se ha convertido en una marca de miles de millones de dólares en seis mercados ubicados

²⁰ Joanne Lipman, “Ad Fad: Marketers Turn Sour on Global Sales Pitch Harvard Guru Makes”, *The Wall Street Journal*, 12 de mayo de 1988, p. 1.

²¹ Kenichi Ohmae, *The Borderless World: Power and Strategy* (Nueva York: Harper Perennial, 1991), pp. 26-27.

²² Nikhil Deogun y Jonathan Karp, “For Coke in India, Thums Up Is the Real Thing”, *The Wall Street Journal*, 29 de abril de 1998, pp. B1, B2.

²³ William C. Taylor y Alan M. Webber, *Going Global: Four Entrepreneurs Map the New World Marketplace* (Nueva York: Penguin Books USA, 1996), pp. 48-49.

fuera de Estados Unidos: Brasil, Alemania, Gran Bretaña, Japón, México y España. Este tipo de éxito no ocurre de la noche a la mañana. Por ejemplo, los gerentes de Coca-Cola no entendían en un principio el sistema de distribución japonés. Sin embargo, con una inversión considerable de tiempo y dinero, lograron establecer una fuerza de ventas tan eficaz en Japón como en Estados Unidos. La unidad japonesa ha creado también muchas bebidas nuevas expresamente para el mercado japonés; éstas incluyen el café enlatado marca Georgia y Qoo, una bebida de jugo sin gas. Aunque la empresa ha experimentado una disminución reciente de sus ventas en Japón, sigue siendo un mercado clave que representa alrededor del 20 por ciento de los ingresos operativos totales a nivel mundial de The Coca-Cola Company.²⁴

The Coca-Cola Company apoya sus marcas Coca-Cola, Fanta y Powerade con elementos de la mezcla de marketing tanto internacionales como locales. Docenas de otras empresas también han buscado con éxito el marketing internacional, creando fuertes marcas internacionales. Esto lo han logrado en diversas formas. Por ejemplo, Altria Group hizo de Marlboro el cigarro número uno del mundo al identificar la marca con un vaquero. Por medio de la creación de diseños de teléfonos distintivos y prácticos, Nokia se ha convertido en la marca de teléfonos celulares líder del mundo. En automóviles, Mercedes de Daimler AG disfruta de reconocimiento internacional gracias a la reputación de Alemania por su excelencia en ingeniería automotriz. Casi todos los teléfonos que Nokia se fabrican en Finlandia; en contraste, algunos modelos de Mercedes se fabrican fuera de Alemania. Gillette usa el mismo empaque para su máquina distintiva de afeitar Mach3 en todo el mundo. Benetton de Italia utiliza un complejo sistema de distribución para entregar con rapidez la última moda a su red mundial de tiendas. La columna vertebral del éxito internacional de Caterpillar es una red de distribuido-

HSBC Holdings es la empresa bancaria más grande del Reino Unido. La empresa tiene más de 1,000 oficinas en 80 países, incluso HSBC USA, HSBC Bank Canada y HSBC Bank Middle East. HSBC se enorgullece de ser "el banco local del mundo". La campaña actual de marketing de la empresa amplía esa idea planteando la pregunta, "¿no es mejor estar abiertos a los puntos de vista de otras personas?". La campaña incluye un sitio Web, www.yourpointofview.com; los visitantes del sitio pueden ver todos los anuncios de HSBC y además escribir comentarios en blogs sobre temas semanales de interés general.



²⁴ Chad Terhune, "Coke Tries to Pop Back in Vital Japan Market", *The Wall Street Journal*, 11 de julio de 2006, pp. C1, C3.

res que respaldan la promesa de proporcionar “partes y servicio las 24 horas” en cualquier parte del mundo. Como indican estos ejemplos, hay diversos caminos para lograr el éxito en los mercados internacionales. En este libro *no* proponemos que el marketing internacional es un intento reflejo de imponer un modelo totalmente estandarizado al marketing de todo el mundo. Un aspecto central del marketing internacional es cómo adaptar el concepto de marketing internacional para que concuerde con los productos, empresas y mercados específicos.²⁵

Como muestra la tabla 1-3, la estrategia de marketing internacional de McDonald’s se basa en una combinación de elementos internacionales y locales de la mezcla de marketing. Por ejemplo, un elemento vital del modelo de negocios de McDonald’s es un sistema de restaurantes que puede establecerse en casi cualquier parte del mundo. McDonald’s ofrece productos clave de su menú (hamburguesas, papas fritas a la francesa y bebidas gaseosas) en la mayoría de los países y también adapta las ofertas de su menú de acuerdo con los hábitos alimenticios locales. El precio promedio de una Big Mac en Estados Unidos es de 3.10 dólares. En contraste, en China, las Big Macs se venden por el equivalente de 1.31 dólares. En términos absolutos, las Big Macs chinas son más baratas que las estadounidenses. Pero, ¿es ésta una comparación justa? Los costos de los bienes raíces varían de un país a otro, al igual que los ingresos per cápita. Los precios de McDonald’s se comprenden en términos del tiempo que una persona debe trabajar para ganar suficiente dinero con el fin de comprar una Big Mac. Cada año, UBS, un banco suizo, publica un estudio sobre el poder adquisitivo con base en un promedio ponderado de salarios por hora a través de 13 ocupaciones. Por ejemplo, en Los Ángeles y Tokio, las ganancias obtenidas en 10 minutos de trabajo pueden comprar una Big Mac; en Bogotá y Nairobi, las cifras correspondientes son respectivamente 97 y 91 minutos.²⁶



Algunos de los diversos rostros de Coca-Cola alrededor del mundo. Aunque el diseño básico de la etiqueta es el mismo (letras blancas sobre un fondo rojo), el nombre Coca-Cola se traduce con frecuencia a los idiomas locales. En la columna izquierda, la etiqueta árabe (la segunda de arriba abajo) se lee de derecha a izquierda; la traducción de la etiqueta china (la cuarta de arriba abajo) es “deliciosa/felicidad”.

²⁵ John A. Quelch y Edward J. Hoff, “Customizing Global Marketing”, *Harvard Business Review* 64, No. 3 (mayo-junio de 1986), p. 59.

²⁶ “Working Time Required to Buy...”, *Prices and Earnings*, edición 2006 (UBS), p. 11.

Tabla 1-3

Ejemplos de marketing internacional eficaz: McDonald's

Elemento de la mezcla de marketing	Estandarizado	Localizado
Producto	Big Mac	Hamburguesa de papa McAlloo Tikka (India)
Promoción	Marca comercial	Sobrenombres coloquiales, por ejemplo, Macca's (Australia), MakDo (Filipinas), McDoo (Alemania)
Plaza	Eslogan publicitario "me gusta"	Promoción "Hawaii Surfing Hula" de la revista McJoy (Japón)
	Restaurantes independientes en áreas públicas de mucho tránsito	McDonald's de Suiza opera vagones restaurantes temáticos en el sistema nacional ferroviario suizo; McDonald's dio servicio en el trasbordador Stena Line que va de Helsinki a Oslo; entrega a domicilio (India)
Precio	El precio promedio de una Big Mac es de 3.10 dólares (Estados Unidos); el mismo precio en Turquía	5.21 dólares (Suiza); 1.31 dólares (China)

El modelo específico de marketing internacional que una empresa adopte dependerá de las condiciones de la industria y de su fuente o fuentes de ventaja competitiva. Por ejemplo:

- Las motocicletas de Harley-Davidson se consideran en todo el mundo como *la* motocicleta típica estadounidense. ¿Debe Harley-Davidson comenzar a fabricar motocicletas en un país con bajos salarios como México?
- El éxito de Honda y Toyota en los mercados mundiales se basó inicialmente en la exportación de automóviles desde fábricas ubicadas en Japón. Ahora, ambas empresas han invertido en instalaciones de manufactura y ensamble en América, Asia y Europa. Desde estos sitios, los fabricantes automotrices abastecen a clientes del mercado local y también exportan al resto del mundo. Por ejemplo, cada año Honda exporta decenas de miles de automóviles Accord y Civic desde plantas estadounidenses a Japón y docenas de otros países. ¿Seguirán comprando los consumidores europeos vehículos Honda exportados desde Estados Unidos?, ¿los consumidores estadounidenses continuarán comprando mucho los Toyotas fabricados en Estados Unidos?
- Hasta 2007, Gap operaba 2,692 tiendas en Estados Unidos y más de 450 tiendas a nivel internacional. La empresa abastece la mayor parte de su ropa de las fábricas ubicadas en Honduras, Filipinas, India y otros países con bajos salarios. ¿Debe Gap abrir más tiendas en Asia?

La respuesta a estas preguntas es: todo depende. Debido a que la ventaja competitiva de Harley se basa en parte en su posicionamiento "Hecho en Estados Unidos", la producción fuera de Estados Unidos no es aconsejable. La empresa abrió una nueva instalación de producción en Kansas y adquirió una participación mayoritaria en Buell Motorcycle, un fabricante de "motocicletas de calle estadounidenses". El éxito de Toyota en Estados Unidos se atribuye en parte a su capacidad para transferir habilidades de manufactura de clase mundial a Estados Unidos, usando al mismo tiempo la publicidad para destacar que los trabajadores estadounidenses construyen el Camry con muchos componentes adquiridos de proveedores estadounidenses. Como se señaló, varios cientos de tiendas Gap se ubican fuera de Estados Unidos; entre los mercados nacionales clave están Canadá, Reino Unido, Japón y Francia. Japón puede representar una oportunidad para que Gap aumente sus ingresos y utilidades en un importante mercado no estadounidense. Un informe anual reciente indicó que, en términos de ingresos por ventas, el mercado de ropa fuera de Estados Unidos es dos veces mayor que el de Estados Unidos. Además, el "estilo americano" tiene una alta demanda en Japón y en otras partes del mundo. El equipo de administración de Gap respondió a esta si-



Gap es una marca internacional, aunque recientemente la empresa ha tenido dificultades para relacionarse con sus clientes en Estados Unidos. A pesar de sus problemas, la empresa continúa su expansión en el extranjero. Hace poco se abrieron las primeras tiendas asiáticas de Gap fuera de Japón. La tienda Gap de Singapur, con 9,000 pies cuadrados de espacio físico disponible, se ubica en el centro comercial Wisma Atria; la apertura de la tienda en Singapur, y de otras en Malasia, marca la primera vez que la empresa usa la franquicia como una estrategia de expansión. Joshua Schulman, director administrativo de alianzas estratégicas internacionales de Gap, explicó: "como tenemos un fuerte seguimiento de clientes de estos mercados que compran en Gap cuando están en el extranjero, estos mercados serán ideales para el debut de la franquicia de la marca Gap".

Fuente: cortesía de Mónica Almeida/The New York Times.

tuación al llegar de manera selectiva a mercados nacionales clave (sobre todo áreas con altas densidades de población) y al mismo tiempo seguir concentrándose en las tendencias del mercado de la moda estadounidense. No obstante, las dificultades operativas recientes en el mercado estadounidense central ocasionaron la salida de varios directivos; el director general Paul Pressler dejó Gap a principios de 2007 después de cinco años al mando. Esta situación sugiere que la mayor prioridad de la administración en este momento debe ser el mercado nacional.²⁷

IMPORTANCIA DEL MARKETING INTERNACIONAL

El mercado individual más grande del mundo en términos de ingreso nacional es Estados Unidos, ya que representa aproximadamente 25 por ciento del mercado mundial total para todos los productos y servicios. Las empresas estadounidenses que desean lograr el máximo potencial de crecimiento deben "volverse internacionales" porque 70 por ciento del potencial de mercado mundial está fuera de su país de origen. La administración de Coca-Cola entiende esto con claridad, pues genera alrededor de 75 por ciento de la utilidad operativa de la empresa y dos tercios de su ingreso operativo fuera de América del Norte. Las empresas no estadounidenses tienen una motivación todavía mayor para buscar oportunidades de mercado más allá de sus propias fronteras; sus oportunidades incluyen los 300 millones de habitantes de Estados Unidos. Por ejemplo, aun cuando el valor en dólares del mercado nacional para las empresas japonesas es el segundo más grande del mundo (después de Estados Unidos), el mercado fuera de Japón es casi 90 por ciento del potencial mundial para estas empresas. Para los países europeos, el panorama es aún más drástico. Aunque Alemania es el mercado nacional individual más grande de Europa, alrededor del 94 por ciento del potencial de mercado mundial para las empresas alemanas está fuera de Alemania.

Muchas empresas han reconocido la importancia de realizar actividades comerciales fuera de su país de origen. Las industrias que eran básicamente nacionales en alcance hace sólo algunos años están dominadas hoy por un puñado de empresas internacionales. El surgimiento de la corporación internacional se asemeja mucho al de la corporación nacional, que evolucionó a partir de la corporación local y regional en las décadas de 1880 y 1890 en Estados Unidos. La industria automotriz ofrece un ejemplo dramático: a principios del siglo XX había miles de empresas automotrices dispersas

²⁷ La transformación de Gap en una marca internacional se narra en Nina Munk, "Gap Gets It", *Fortune*, 3 de agosto de 1998, pp. 68-74+; vea también Jayne O'Donnell y Mindy Fetterman, "Can Gap Be Saved?" *USA Today*, 24 de enero de 2007, pp. 1B, 2B.

alrededor del mundo. Estados Unidos por sí solo albergaba a más de 500 fabricantes de automóviles. Actualmente, menos de 20 empresas principales siguen siendo mundiales. Un ejemplo notable de la consolidación continua en la industria automotriz es la readquisición de 36 mil millones de dólares de Chrysler por Daimler-Benz en 1998. En casi todas las industrias, las empresas que sobrevivirán y prosperarán en el siglo XXI serán empresas internacionales. Algunas empresas que no sean capaces de formular respuestas adecuadas a los retos y oportunidades de la globalización serán absorbidas por empresas más dinámicas y visionarias. Otras (por ejemplo, ABB) sufrirán fuertes transformaciones y, si el esfuerzo tiene éxito, surgirán del proceso muy transformadas. Además hay un tercer escenario desalentador: algunas empresas sencillamente desaparecerán. La tabla 1-4 presenta las mejores 25 empresas de la clasificación de 2006 que hace la revista *Fortune* de las 500 empresas de servicio y manufactura más grandes según sus ingresos. Las cifras de capitalización de mercado aparecen en la tercera columna.

Cuatro de las 10 mejores empresas son gigantes de la industria automotriz internacional: GM, Ford, Daimler AG y Toyota. Observe también que, de acuerdo con la capitalización de mercado, Toyota (clasificada en octavo lugar en ingresos) es la empresa automotriz más valiosa del mundo. En la actualidad, Toyota vende más automóviles a nivel mundial que Ford; ¡su capitalización de mercado (aproximadamente 200 mil millones de dólares) es casi igual a las valuaciones combinadas de los ocho fabricantes automotrices occidentales líderes! Es evidente que Toyota está haciendo algo bien. Las empresas petroleras ocupan la mitad de los lugares entre las 10 mejores empresas según sus ingresos; ExxonMobil se clasificó también en primer lugar en rentabilidad en *Fortune* Global 500. Esta actuación no es sorprendente debido al alza reciente de los

ABIERTO ^a debate

¿Estamos listos para un solo mundo?

William Greider cree que la globalización de las industrias y los mercados tendrá consecuencias involuntarias, probablemente terribles, en los próximos años. En su libro *One World, Ready or Not*, Greider describe cómo la lógica del comercio y el capital en los últimos años del siglo XX creó una revolución económica y dio inicio a grandes transformaciones sociales. Según la perspectiva de Greider, el mensaje de la globalización tiene buenas y malas noticias. Las buenas noticias son que la tecnología moderna y el marketing internacional permiten a personas y países de todo el mundo avanzar hacia la era moderna. Las malas noticias, advierte Greider, son que la tecnología moderna tiende a ser más individualista y menos igualitaria que la tecnología de ensamble masivo que revolucionó la producción en la primera parte del siglo XX. En consecuencia, la indiferencia hacia los derechos humanos básicos y la explotación de los débiles en los países en desarrollo pueden ocasionar grandes revueltas sociales y, a la larga, una ruptura del sistema internacional.

Una cuestión que preocupa a Greider es el hecho de que la productividad y los ingresos de muchas corporaciones internacionales han aumentado drásticamente, mientras que no ha ocurrido lo mismo con el empleo general a nivel mundial. Por lo pronto, una dispersión de la riqueza productiva está en camino a medida que las corporaciones globales establecen operaciones en países en desarrollo clave, como Brasil y China. Muchos economistas están de acuerdo en que esta dispersión reducirá la brecha entre los países pobres y ricos. Sin embargo, de regreso a los países industrializados, hay una sensación cada vez mayor de angustia social, ya que los trabajadores observan el cierre de sus plantas y el traslado de sus empleos fuera del país. Greider señala que una consecuencia de la globalización es que pone en conflicto los intereses de trabajadores más viejos y prósperos con los intereses de los trabajadores recién

reclutados y de menor salario. Greider advierte que se avecina una inestabilidad política más grave para Estados Unidos, Alemania, Francia y Gran Bretaña cuando los trabajadores se lancen a pelear para salvar sus empleos.

Además, la globalización de industrias como la siderúrgica, automotriz y electrónica de consumo ha creado una capacidad de producción en exceso a una escala masiva. Greider señala que la economía estadounidense sirve como un tipo de válvula de seguridad para el sistema internacional. Puesto que el mercado estadounidense impone relativamente pocas restricciones a las importaciones, esta "apertura benevolente" significa que Estados Unidos sirve como un "comprador de última instancia", absorbiendo gran parte de la producción excedente del mundo. Como consecuencia del desequilibrio crónico del sistema comercial, Estados Unidos sigue anunciando un déficit comercial masivo que desafía al análisis económico convencional.

¿Qué puede o debe hacerse? Greider destaca que a las empresas internacionales con sede en Estados Unidos que crean empleos en el extranjero a expensas de los empleos nacionales se les debe prohibir financiar acuerdos de exportación mediante la adquisición de préstamos de agencias mantenidas con impuestos, como el Banco de Exportaciones e Importaciones. Al mismo tiempo, Greider opina que se podría servir mejor a los intereses del público estadounidense si la política gubernamental dejara de respaldar y financiar los intereses de empresas internacionales y en vez de eso se centrara en los empleos y salarios. Por último, Greider apoya el uso de aranceles de emergencia para reducir el déficit comercial si los responsables de las readquisiciones en Estados Unidos son incapaces de lograr más acceso a mercados extranjeros para las exportaciones estadounidenses.

Fuentes: William Greider, *One World, Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism* (Upper Saddle River, NJ: Simon & Schuster, 1997); William Greider, "Who Governs Globalism?" *American Prospect*, No. 30 (enero-febrero de 1997), pp. 73-80.

Empresa	Ingresos (millones de dólares estadounidenses)	Capitalización de mercado (millones de dólares estadounidenses)
1. ExxonMobil (Estados Unidos)	339,938	435,162
2. Wal-Mart Stores (Estados Unidos)	315,654	193,401
3. Royal Dutch/Shell Group (Reino Unido/Países Bajos)	306,731	NA
4. BP (Gran Bretaña)	267,600	224,066
5. General Motors (Estados Unidos)	192,604	19,536
6. Chevron (Estados Unidos)	189,481	153,034
7. Daimler AG (Alemania)	186,106	60,072
8. Toyota Motor (Japón)	185,805	196,921
9. Ford Motor (Estados Unidos)	177,210	16,139
10. ConocoPhillips (Estados Unidos)	166,683	103,831
11. General Electric (Estados Unidos)	157,153	362,535
12. Total (Francia)	152,360	163,434
13. ING Group (Países Bajos)	138,253	95,586
14. Citigroup (Estados Unidos)	131,045	248,799
15. AXA (Francia)	129,839	75,706
16. Allianz (Alemania)	121,406	83,451
17. Volkswagen (Alemania)	118,376	NA
18. Fortis (Bélgica/Países Bajos)	112,351	NA
19. Crédit Agricole (Francia)	110,764	NA
20. AIG (Estados Unidos)	108,905	187,933
21. Assicurazioni Generali (Italia)	101,403	NA
22. Siemens (Alemania)	100,098	86,952
23. Sinopec (China)	98,784	3,607
24. NTT (Japón)	94,869	68,960
25. Carrefour (Francia)	94,454	NA

Fuente: adaptado de "The Fortune Global 500", *Fortune*, 24 de julio de 2006, p. 113. Cifras citadas del año fiscal más reciente.

Tabla 1-4

Fortune Global 500: principales corporaciones por sus ingresos

precios del petróleo. Wal-Mart, la principal tienda minorista del mundo, completa los 10 primeros lugares. Actualmente, Wal-Mart genera sólo alrededor de una tercera parte de sus ingresos fuera de Estados Unidos. Sin embargo, la expansión internacional es la clave de la estrategia de crecimiento de la empresa durante los próximos años.

Al observar el tamaño de los mercados de productos individuales, medido en términos de ventas anuales, se tiene otra perspectiva de la importancia del marketing internacional. Muchas de las empresas identificadas en la tabla 1-4 son participantes clave en el mercado internacional. La tabla 1-5 muestra las ventas anuales en mercados selectos de sectores de la industria internacional. La tabla 1-6 presenta las ventas anuales de categorías selectas de productos en países individuales.

ORIENTACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

La forma y sustancia de la respuesta de una empresa a las oportunidades del mercado internacional dependen en gran medida de las suposiciones o creencias (tanto conscientes como inconscientes) de la administración acerca de la naturaleza del mundo. La visión mundial del personal de una empresa puede describirse como etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica.²⁸ La administración de una empresa con una orientación etnocéntrica predominante puede tomar conscientemente la decisión de moverse en dirección al geocentrismo. Las orientaciones se conocen en conjunto como **modelo EPRG**.

²⁸ Adaptado de Howard Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business* (enero-febrero de 1969).

Tabla 1-5

¿Qué tan grande es el mercado
I? Categoría de productos

Producto o servicio	Tamaño del mercado	Participantes y marcas clave
Textiles y ropa	350,000 millones de dólares	Bangladesh, Macao, Camboya, Pakistán, El Salvador, China, India
Cigarros	295,000 millones de dólares	Altria Group (Estados Unidos); British American Tobacco (Reino Unido); Japan Tobacco (Japón)
Cosméticos	200,000 millones de dólares	L'Oréal SA (Francia); Estée Lauder (Estados Unidos); Shiseido (Japón)
Computadoras personales	175,000 millones de dólares	Hewlett-Packard (Estados Unidos); Dell (Estados Unidos)
Agua embotellada	100,000 millones de dólares	Nestlé (Suiza); Groupe Danone (Francia); Coca-Cola (Estados Unidos); PepsiCo (Estados Unidos)
Equipo electrodoméstico (aparatos grandes)	85,000 millones de dólares	Whirlpool (Estados Unidos); Electrolux (Suecia); Bosch-Siemens (Alemania)
Equipo de construcción	70,000 millones de dólares	Caterpillar (Estados Unidos); Komatsu (Japón); Volvo (Suecia)
Teléfonos celulares	60,000 millones de dólares	Nokia (Finlandia); Motorola (Estados Unidos); Samsung (Corea del Sur)
Artículos de lujo	55,000 millones de dólares	LVMH Group (Francia); Richemont (Suiza); PPR (Francia)
Televisores de pantalla plana, LCD y plasma	54,000 millones de dólares	Samsung (Corea del Sur); Sony (Japón)
Música grabada	32,000 millones de dólares	Sony BMG (Japón/Alemania); Warner Music (Estados Unidos); EMI (Reino Unido); Universal Music Group (Francia)
Semillas para siembra	30,000 millones de dólares	Monsanto (Estados Unidos); DuPont (Estados Unidos)
Chips DRAM	26,000 millones de dólares	Samsung (Corea del Sur); Infineon Technologies AG (Alemania); Hynix Semiconductor (Corea del Sur)
Servicios de administración de la relación con el cliente (CRM)	6,000 millones de dólares	Oracle (Estados Unidos); SAP (Alemania)
Aeronaves a reacción regionales	5,900 millones de dólares	Bombardier (Canadá); Embraer (Brasil)

Fuente: compilado por los autores.

Tabla 1-6

¿Qué tan grande es el mercado
II? País individual/Mercados regionales

País	Categoría	Ventas anuales
Estados Unidos	Ventas minoristas en línea	172,000 millones de dólares
	Muebles de madera	23,000 millones de dólares
	Consolas para juegos de video y juegos	10,000 millones de dólares
	Pasta de dientes	1,500 millones de dólares
	Tonos de timbre	600 millones de dólares
Japón	Productos farmacéuticos	50,000 millones de dólares
	Artículos de lujo	10,500 millones de dólares
India	Total de ventas minoristas	300,000 millones de dólares
	Bebidas gaseosas	2,300 millones de dólares
	Chocolate	157,000 millones de dólares
Europa	Ventas minoristas en línea	48,000 millones de dólares
	Cigarros	18,000 millones de dólares
	Aparatos electrodomésticos (ventas mayoristas)	20,000 millones de euros
	Equipo electrónico de consumo	85,000 millones de dólares
China	Aparatos electrodomésticos	38,000 millones de dólares
	Cosméticos y artículos de tocador	10,300 millones de dólares
	Partes automotrices	19,000 millones de dólares
	Productos farmacéuticos	11,700 millones de dólares

Fuente: compilado por los autores.

País o región	Categoría	Ventas anuales
América Latina	Automóviles	4 millones de vehículos
Unión Europea	Zapatos	2,500 millones de pares
Mundial	Televisores de pantalla plana	50 millones de unidades

Tabla 1-7

¿Qué tan grande es el mercado III? País individual/Mercados regionales por categoría de productos y unidades vendidas

Orientación etnocéntrica

Una persona que asume que su país de origen es superior al resto del mundo se dice que tiene una **orientación etnocéntrica**. El etnocentrismo se relaciona a veces con actitudes de arrogancia nacional o suposiciones de superioridad nacional. El personal de una empresa con una orientación etnocéntrica ve sólo similitudes en los mercados y *asume* que los productos y las prácticas que tienen éxito en su país de origen lo tendrán en cualquier parte. En algunas empresas, la orientación etnocéntrica significa que las oportunidades fuera del país de origen se ignoran en gran medida. En ocasiones, estas empresas se denominan *empresas domésticas*. Las empresas etnocéntricas que hacen negocios fuera de su país de origen se describen como *empresas internacionales*; se apegan a la idea de que los productos que tienen éxito en su país de origen son superiores. Este punto de vista da lugar a un **modelo estandarizado** o **de extensión** de marketing que se basa en la premisa de que los productos pueden venderse en cualquier parte sin adaptarlos.

En la empresa internacional etnocéntrica, las operaciones o los mercados extranjeros son considerados comúnmente como secundarios o subordinados a los domésticos (usamos el término *doméstico* para indicar el país donde una empresa tiene su oficina central). Una empresa etnocéntrica opera bajo la idea de que el conocimiento y las capacidades organizacionales “probadas y ciertas” de la oficina central pueden aplicarse en otras partes del mundo. Aunque esto funciona a veces dando ventaja a una empresa, el conocimiento y la valiosa experiencia administrativa de los mercados locales pueden pasar inadvertidos. Para una empresa de manufactura, el etnocentrismo puede significar que los mercados extranjeros se consideran como un basurero para la producción doméstica excedente. Los planes para los mercados extranjeros se desarrollan utilizando políticas y procedimientos basados en los que se emplean en el país de origen. Se realiza una investigación de mercados externos escasa o nula fuera del país de origen y no se hacen modificaciones importantes a los productos. Incluso si las necesidades o los deseos de los clientes difieren de los del país de origen, esas diferencias se ignoran en la oficina central.

La orientación etnocéntrica de Nissan fue bastante evidente durante los primeros años en los que exportó automóviles y camiones a Estados Unidos. Los vehículos, diseñados para los inviernos ligeros japoneses, eran difíciles de encender en muchas partes de Estados Unidos durante los fríos meses de invierno. En el norte de Japón, muchos propietarios de automóviles ponían mantas sobre el capó de sus autos. La suposición de Nissan (que resultó ser falsa) era que los estadounidenses harían lo mismo. Un representante de Nissan comentó: “durante mucho tiempo tratamos de diseñar automóviles en Japón y obligamos al consumidor estadounidense a que los comprara. Eso no funcionó bien”.²⁹ Hasta la década de 1980, Eli Lilly and Company operó como una empresa etnocéntrica: la oficina central controlaba estrictamente la actividad fuera de Estados Unidos y el enfoque estaba en la venta de productos desarrollados en un principio para el mercado estadounidense.³⁰ De modo similar, los directivos de Robert Mondavi Corporation de California operaron la empresa durante muchos años como una entidad internacional etnocéntrica. Su ex director general, Michael Mondavi explica:

Robert Mondavi era una viñería local que pensaba localmente, crecía localmente, producía localmente y vendía internacionalmente... Para ser en verdad una empresa

²⁹ Norihiko Shirouzu, “Tailoring World’s Cars to U.S. Tastes”, *The Wall Street Journal*, 1 de enero de 2001, pp. B1, B6.

³⁰ T. W. Malnight, “Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective”, *Strategic Management Journal* 16, No. 2 (febrero de 1995), p. 125.

el resto de la historia

El mercado internacional

Ahora que hemos logrado que piense en el marketing internacional, es tiempo de evaluar sus conocimientos sobre los acontecimientos internacionales actuales. Algunas empresas y marcas reconocidas se presentan en la columna izquierda. La pregunta es, ¿en qué país se ubica la corporación matriz? Las respuestas posibles se presentan en la columna derecha. Escriba la letra correspondiente al país que eligió en el espacio proporcionado; cada país puede seleccionarse más de una vez. Las respuestas se proporcionan en la parte inferior del recuadro.

- | | |
|--------------------------------|-------------------|
| ___ 1. Firestone Tire & Rubber | a. Alemania |
| ___ 2. Ray Ban | b. Francia |
| ___ 3. Rolls-Royce | c. Japón |
| ___ 4. Televisores RCA | d. Gran Bretaña |
| ___ 5. Dr Pepper | e. Estados Unidos |
| ___ 6. Ben & Jerry's Homemade | f. Suiza |
| ___ 7. Gerber | g. Italia |
| ___ 8. Miller Beer | h. Suecia |
| ___ 9. Rollerblade | i. Finlandia |
| ___ 10. Case New Holland | j. China |
| ___ 11. Weed Eater | |
| ___ 12. Holiday Inn | |
| ___ 13. Wild Turkey Bourbon | |
| ___ 14. Thinkpad | |
| ___ 15. Wilson Sporting Goods | |
| ___ 16. Right Guard | |

Respuestas: 1. Japón (Bridgestone) 2. Italia (Luxottica SpA) 3. Alemania (Ricard) 14. China (Lenovo) 15. Finlandia (Amer Group) 16. Alemania (Henkel) 17. Gran Bretaña (InterContinental Hotels Group PLC) 13. Francia (Groupe Pernod) (SABMiller) 9. Italia (Benetton) 10. Italia (Fiat) 11. Suecia (AB Electrolux) 6. Gran Bretaña/Países Bajos (Unilever) 7. Suiza (Nestlé) 8. Gran Bretaña (Volkswagen) 4. China (TTE) 5. Gran Bretaña (Cadbury Schweppes PLC)

internacional, creo que es imprescindible cultivar y producir los mejores vinos del mundo en las mejores regiones productoras de vino del mundo, independientemente del país o las fronteras.³¹

Hace 60 años, casi todas las empresas (sobre todo las ubicadas en un país grande como Estados Unidos) podían operar de manera muy exitosa con una orientación etnocéntrica. Sin embargo, en la actualidad, como lo explicó Mondavi, el etnocentrismo es una de las principales debilidades internas que una empresa debe vencer si desea transformarse en un competidor internacional eficaz.

Orientación policéntrica

La **orientación policéntrica** es lo opuesto al etnocentrismo. La palabra *policéntrica* describe la creencia o suposición de la administración de que cada país en el que una empresa hace negocios es único. Este supuesto sienta las bases para que cada subsidiaria

³¹ Robert Mondavi, *Harvests of Joy: My Passion for Excellence* (Nueva York: Harcourt Brace & Company, 1998), p. 333.

Wall Street Journal: durante años Boeing ha sido considerada una empresa internacional, sobre todo por el enorme volumen de aviones que ustedes venden. Pero sólo alrededor del 3 por ciento de su fuerza laboral es no estadounidense. ¿Qué está haciendo Boeing para expandir su naturaleza internacional?

Jim McNerney, director general de Boeing: como una empresa exportadora, siempre será preponderante nuestro talento ubicado en Estados Unidos. No somos 3M, donde más de la mitad del empleo o de la producción está fuera de Estados Unidos. Es una estructura de negocios diferente. Dicho esto, podemos ser mucho más internacionales, tanto en términos de nuestra ubicación como de algunos cerebros internacionales de la empresa... Eso hace que consideremos el desarrollo de personas fuera de Estados Unidos y que las hagamos parte de nuestro desarrollo directivo. E, igualmente importante, que proporcionemos más experiencias a nuestro equipo central fuera de Estados Unidos para traerlas de regreso.

Fuente: J. Lynn Lunsford, "Piloting Boeing's New Course", The Wall Street Journal, 13 de junio de 2006, pp. B1, B3.

desarrolle sus propias estrategias de negocios y marketing con el propósito de tener éxito; el término *empresa multinacional* se usa con frecuencia para describir una estructura como ésta. Este punto de vista da lugar a un **modelo localizado** o de **adaptación** que asume que los productos deben adaptarse en respuesta a las diferentes condiciones de mercado. Hasta mediados de la década de 1990, los servicios financieros de Citicorp operaron en todo el mundo con una orientación policéntrica. James Bailey, directivo de Citicorp, ofreció esta descripción de la empresa: "éramos como un estado medieval. Estaba el rey y su corte y ellos se hacían cargo, ¿correcto? No. Eran los terratenientes los que se hacían cargo. El rey y su corte podían declarar esto o aquello, pero los terratenientes iban y hacían lo suyo".³² Al darse cuenta de que la industria de los servicios financieros se estaba internacionalizando, el entonces director general John Reed intentó lograr un mayor grado de integración entre las unidades operativas de Citicorp. Al igual que Jack Welch de GE, Reed trató de inculcar una orientación geocéntrica en su empresa.

"Lo que nos une a través de nuestras marcas, mercados y empresas es la identidad del grupo, al que nos referimos como "una empresa mundial con presencia local". Dondequiera que operamos, nuestra prioridad es crear o desarrollar una marca fuerte que refleje las necesidades de los consumidores de ese mercado tanto como sea posible".³³

Franck Riboud, presidente y director general de Grupo Danone

Orientación regiocéntrica

En una empresa con una **orientación regiocéntrica**, una región se convierte en la unidad geográfica relevante; la meta de la administración es desarrollar una estrategia regional integrada. Por ejemplo, una empresa estadounidense que se centra en los países incluidos en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) (es decir, Estados Unidos, Canadá y México) tiene una orientación regiocéntrica. De modo similar, una empresa europea que centra su atención en Europa es regiocéntrica. Algunas empresas sirven a mercados de todo el mundo, pero lo hacen a nivel regional. Una empresa de este tipo podría ser considerada como una variante del modelo multinacional analizado anteriormente. Durante décadas, prevaleció una orientación regiocéntrica en General Motors: los directivos de diferentes partes del mundo (por ejemplo, Asia-Pacífico y Europa) recibieron mucha autonomía al diseñar vehículos para sus respectivas regiones. Por ejemplo, los ingenieros de la empresa en Australia desarrollaron modelos para su venta en el mercado local. Uno de los resultados de este enfoque: se instalaba un total de 270 tipos diferentes de radios en vehículos GM alrededor del mundo. El vicepresidente de GM, Robert Lutz, dijo a un entrevistador en 2004, "el plan internacional de producto de GM solía ser cuatro planes regionales unidos".³⁴

³² Saul Hansell, "Uniting the Feudal Lords at Citicorp", *The New York Times*, 16 de enero de 1994, Sección 3, p. 1.

³³ Franck Riboud, "Think Global, Act Local", *Outlook* No. 3 (2003), p. 8.

³⁴ Lee Hawkins, Jr., "New Driver: Reversing 80 Years of History, GM Is Reining in Global Fiefs", *The Wall Street Journal*, 6 de octubre de 2004, pp. A1, A14.

Orientación geocéntrica

Una empresa con una **orientación geocéntrica** considera a todo el mundo como un mercado potencial y se esfuerza por desarrollar estrategias internacionales integradas. Una empresa cuya administración ha adoptado una orientación geocéntrica se conoce como *empresa internacional* o *transnacional*.³⁵ Durante los últimos años, las antiguas políticas regiocéntricas de GM, como las que se analizaron previamente, se han reemplazado por un modelo geocéntrico. Entre otros cambios, la nueva política exige que los empleos de ingeniería se asignen a nivel mundial; un consejo internacional con sede en Detroit determina la distribución del presupuesto anual para el desarrollo de productos de la empresa que asciende a 7,000 millones de dólares. Una meta del modelo geocéntrico: ahorrar 40 por ciento en costos de radios al usar sólo 50 radios diferentes.

Un signo positivo es que, en muchas empresas, la administración reconoce la necesidad de adoptar una orientación geocéntrica. Con todo, la transición a nuevas estructuras y formas organizacionales requiere tiempo para dar fruto. A medida que surgen nuevos competidores internacionales en la escena, la administración de gigantes de la industria establecidos desde hace tiempo, como GM, debe enfrentar el reto de la transformación organizacional. Hace una década, Louis R. Hughes, un directivo de GM, dijo: “estamos en el camino de convertirnos en una corporación transnacional”. Basil Drossos, ex presidente de GM de Argentina, apoyó las palabras de su colega al señalar: “hablamos de convertirnos en una corporación internacional en contraposición a una empresa multinacional; eso implica que los centros de experiencia pueden residir donde mejor se ubiquen”.³⁶ Por el momento, GM es todavía el fabricante de automóviles número uno del mundo en términos de ingresos. No obstante, como explica la tabla 1-8, Toyota ha superado a GM en términos de rentabilidad y valor de mercado. Además, en el primer trimestre de 2007, ¡Toyota vendió más vehículos a nivel mundial que GM!

Una empresa internacional se describe de manera más detallada como una que persigue una estrategia de servir a los mercados mundiales desde un país individual

Tabla 1-8

Comparación de GM y Toyota
(2006)

	General Motors	Toyota
Ingresos	205,000 millones de dólares	185,000 millones de dólares
Utilidad o <pérdida>	<11,300 millones de dólares>	12,600 millones de dólares
Valor de mercado*	17,500 millones de dólares	197,000 millones de dólares
Producción mundial de automóviles	9.2 millones de dólares	8.3 millones de dólares
Porcentaje de la fuerza laboral mundial en Estados Unidos	45	11
Porcentaje de ventas estadounidenses de vehículos ligeros	24.8	15

*Precio por acción x número de acciones en circulación.

³⁵ Aunque las definiciones proporcionadas aquí son importantes, para evitar confusión usaremos el término *marketing global* al describir las actividades generales de empresas globales. Otra nota de advertencia es la siguiente: el uso de los términos *internacional*, *multinacional* y *global* varía mucho. Los lectores atentos a la prensa de negocios probablemente reconozcan las inconsistencias; el uso no siempre refleja las definiciones proporcionadas aquí. En particular, las empresas que son internacionales (desde el punto de vista de los autores, así como de muchos otros académicos) se describen frecuentemente como *empresas multinacionales* (cuya abreviatura es MNE; del inglés, multinational enterprises) o *corporaciones multinacionales* (cuya abreviatura es MNC; en inglés, multinational corporations). Las Naciones Unidas prefieren el término *empresa transnacional* en vez de *empresa global*. Cuando nos refiramos a una “empresa internacional” o a una “multinacional”, lo haremos de tal manera que se mantengan las distinciones descritas en el libro.

³⁶ Rebecca Blumenstein, “Global Strategy: GM Is Building Plants in Developing Nations to Woo New Markets”, *The Wall Street Journal*, 4 de agosto de 1997, p. A4.

o una que abastece a nivel internacional con el propósito de enfocarse en mercados nacionales selectos. Además, las empresas internacionales tienden a mantener su asociación con un país específico donde se encuentra su oficina central. Harley-Davidson y Waterford sirven a los mercados mundiales desde Estados Unidos e Irlanda, respectivamente. En contraste, Gap abastece su ropa desde países de bajos salarios en todas partes del mundo; una compleja cadena de suministro asegura la entrega oportuna a su red de tiendas. Aunque Gap es una marca internacional, se centra principalmente en el mercado estadounidense clave. Harley-Davidson, Waterford y Gap son consideradas empresas internacionales.

Las empresas transnacionales sirven a mercados globales y utilizan cadenas de suministro globales; además, hay con frecuencia una desaparición de la identidad nacional. Una verdadera transnacional se caracterizaría por “no tener nacionalidad”. Toyota es un buen ejemplo de una empresa que está próxima a satisfacer los criterios de transnacionalidad. En las empresas globales y transnacionales, la administración usa una combinación de elementos estandarizados (de extensión) y localizados (de adaptación) en el programa de marketing. Un factor clave que distingue a las empresas globales y transnacionales de las empresas internacionales o multinacionales es la *forma de pensar*: en las empresas globales y transnacionales, las decisiones con respecto a la extensión y adaptación no se basan en supuestos. Más bien, tales decisiones se toman con base en la investigación continua de las necesidades y los deseos del mercado.

Una manera de evaluar el “grado de transnacionalidad” de una empresa consiste en calcular un promedio de tres cifras: las ventas fuera del país de origen con relación a las ventas totales; los activos fuera del país de origen con relación a los activos totales y los empleados fuera del país de origen con relación a los empleados totales. Consideradas en términos de estas medidas, Nestlé, Unilever, Nortel Networks, Royal Philips Electronics, GlaxoSmithKline y News Corporation son todas empresas transnacionales. Cada una tiene su oficina central en un mercado nacional doméstico relativamente pequeño, hecho que ha obligado a la administración a adoptar orientaciones regiocéntricas o geocéntricas para lograr el crecimiento de ingresos y utilidades.

La orientación geocéntrica representa una síntesis de etnocentrismo y policentrismo; es un “punto de vista mundial” que ve similitudes y diferencias en mercados y países e intenta crear una estrategia global que responda totalmente a las necesidades y los deseos locales. Se podría decir que un gerente regiocéntrico tiene un punto de vista mundial a escala regional; el mundo fuera de la región de interés sería visto con una orientación etnocéntrica o policéntrica, o una combinación de ambas. Sin embargo, la investigación sugiere que muchas empresas tratan de fortalecer su competitividad regional en vez de orientarse directamente a desarrollar respuestas globales a cambios en el entorno competitivo.³⁷

La empresa etnocéntrica está centralizada en su administración de marketing, la empresa policéntrica está descentralizada y las empresas regiocéntricas y geocéntricas están integradas a escala regional y global, respectivamente. Una diferencia crucial entre las orientaciones es el supuesto que hay detrás de cada una. La orientación etnocéntrica se basa en la creencia de la superioridad del país de origen. El supuesto detrás del modelo policéntrico es que hay tantas diferencias en las condiciones culturales, económicas y de marketing del mundo que es inútil tratar de transferir experiencia a través de las fronteras nacionales. Un reto clave que enfrentan en la actualidad los líderes organizacionales es administrar la evolución de una empresa más allá de una orientación etnocéntrica, policéntrica o regiocéntrica hacia una geocéntrica. Como se señala en un libro de gran prestigio sobre negocios globales: “la solución multinacional encuentra problemas, ya que ignora varios impedimentos organizacionales a la implementación de una estrategia global y subestima el impacto de la competencia global”.³⁹

“En estos días, todos en el Medio Oeste le ruegan a Honda que llegue a su ciudad. Ya no es vista como una empresa ‘japonesa’, sino como una ‘corporación a favor del trabajador estadounidense’ bien provista de empleos, empleos, empleos”.³⁷

Douglas Brinkley, profesor de historia Tulane University

³⁷ Douglas Brinkley, “Hoosier Honda”, *The Wall Street Journal*, 18 de julio de 2006, p. A14.

³⁸ Allan J. Morrison, David A. Ricks y Kendall Roth, “Globalization Versus Regionalization: Which Way for the Multinational?” *Organizational Dynamics* (invierno de 1991), p. 18.

³⁹ Michael A. Yoshino y U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), p. 64.

Resumen informativo **BRIC**

Crecimiento del mercado global en el siglo XXI

Los directivos de Boeing pronostican que las aerolíneas chinas ordenarán hasta 2,300 aviones valuados en más de 180 mil millones de dólares entre hoy y el año 2025. Las aerolíneas chinas (que incluyen a Air China y China Southern Airlines) operarán un total de 2,800 aviones, convirtiendo a China en el segundo mercado de la aviación más grande del mundo. Boeing (Estados Unidos) enfrentará una dura competencia de Airbus (Unión Europea).

Fuente: Don Phillips y David Lague, "Airbus Jet Deal May Put an Assembly Line in China", The New York Times, 6 de diciembre de 2005, p. C3.

FUERZAS QUE INFLUYEN EN LA INTEGRACIÓN Y EL MARKETING GLOBALES

El crecimiento asombroso de la economía global durante los últimos 60 años ha estado definido por la interacción dinámica de diversas fuerzas impulsoras y restrictivas. Durante la mayor parte de esas décadas, las empresas de diferentes partes del mundo, en distintas industrias, lograron mucho éxito al seguir estrategias internacionales, multinacionales o globales. Durante la década de 1990, los cambios en el entorno comercial han planteado varios retos a las maneras establecidas de hacer negocios. En la actualidad, la importancia cada vez mayor del marketing global proviene del hecho de que las fuerzas impulsoras tienen mayor intensidad que las fuerzas restrictivas. La figura 1-2 muestra las fuerzas que influyen en la integración global.

Los tratados económicos regionales, la convergencia de las necesidades y los deseos del mercado, los adelantos tecnológicos, la presión para recortar costos, la presión para mejorar la calidad, las mejoras en la tecnología de la comunicación y del transporte, el crecimiento económico global y las oportunidades de apalancamiento representan importantes fuerzas impulsoras; cualquier industria sujeta a estas fuerzas es candidata a la globalización.

Tratados comerciales multilaterales

Varios tratados comerciales multilaterales han acelerado el ritmo de la integración global. El TLCAN expande el comercio entre Estados Unidos, Canadá y México. El Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), ratificado por más de 120 países en 1994, creó la Organización Mundial de Comercio (OMC) para fomentar y proteger el libre comercio. En Europa, el número de miembros en expansión de la Unión Europea reduce las fronteras al comercio dentro de la región. Además, se espera que la creación de una zona monetaria única y la introducción del euro expandan de una manera decisiva el comercio europeo en el siglo XXI.

Figura 1-2

Fuerzas impulsoras y restrictivas que influyen en la integración global

