

Marketing Global

Referencias:



Índice



Definiciones



Procedimientos



Presentación



Ejemplos / Casos



Recordemos



Aplicaciones prácticas

Introducción a la materia

*No saber no es ninguna vergüenza;
La vergüenza es no averiguar.*

Proverbio ruso

¿Tienen un diario a mano? Ábranlo en cualquier página. Seguramente algo de lo que allí se esté tratando está conectado con Marketing Global. ¿Saben cómo? No se preocupen. Al final de este curso seguro lo sabrán.

El mundo está globalizado. Nos encontramos todos interconectados por redes sociales. Ya casi no es posible saber de cuántas partes del mundo provienen los componentes de la computadora que se están usando ahora mismo para leer este texto. Y eso también tiene que ver con Marketing Global.

En este recorrido de 16 temas abordaremos cuestiones relacionadas con la economía mundial, los sistemas políticos, las culturas, los acuerdos internacionales, las finanzas, en fin, todo aquello que debemos tener en cuenta a la hora de pensar en hacer negocios más allá de nuestras fronteras.

Las fuerzas que nos afectan, nos obligan a modificar nuestras propuestas de valor.

Nos centraremos, entonces, en las maneras que tenemos para adaptar nuestros productos, servicios, estrategia de canales y de promoción, con el fin de conquistar mercados internacionales.

Marketing Global es una materia que les permitirá entrelazar y afianzar buena parte del conocimiento que vienen aprendiendo en otras materias, ya que todo eso deberá ser puesto en juego a la hora de trabajar sobre el **“Cuaderno de Notas de País”**, una práctica que los acercará a la realidad que viven aquellos expertos en marketing que deben enfrentar un nuevo mercado.

Tenemos mucho para compartir. Los libros de texto y el material didáctico servirán de guía para organizar los temas. Pero sin dudas, lo más importante, es que “abran los ojos” y vinculen lo que vamos viendo, con la vida real. Es imprescindible que lean los diarios, miren las noticias, y dejen el canal que están viendo a la hora de la tanda publicitaria. Marketing Global no es una ciencia exacta, sino una práctica profesional; y la mejor manera de aprehenderla es viendo a los expertos y transitando experiencias similares a las que les tocarán en futuros trabajos. Eso es lo que haremos en este curso.

Bienvenidos a la materia Marketing Global.

Unidad 1 · Introducción



En esta unidad haremos un breve repaso por los temas de marketing que debemos tener frescos en nuestras mentes, para luego definir el marketing global y explicar la importancia de globalizarse. Entenderemos las implicancias de la estandarización versus la adaptación y revisaremos las actitudes que puede tomar una empresa ante la decisión de globalizarse. Finalmente, observaremos las fuerzas que impulsan y restringen la integración y el marketing global.



Contenidos:

- 1.1 Lo que sabemos de Marketing
- 1.2 Marketing Global
- 1.3 Globalizarse. ¿Por qué? ¿Para qué?
- 1.4 Estandarización vs. Adaptación
- 1.5 Actitudes ante la Globalización
- 1.6 Fuerzas que afectan la Integración y el Marketing Global

1.1 - Lo que sabemos de Marketing

Si hablamos de Marketing, ¿qué es lo primero que se nos ocurre?

Como bien sabemos, el **marketing** es una función organizacional (diferente de finanzas y operaciones) y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los consumidores. Las decisiones en cada etapa del proceso, desde la conceptualización de la idea hasta la atención al cliente post venta, deben ser definidas en torno a su capacidad para crear valor para los consumidores. Recordemos que el **valor**, para el consumidor, es la suma de todos los beneficios que le otorga el producto o servicio (experiencia de uso, imagen, servicios adicionales), menos los sacrificios (dinero, tiempo, esfuerzo, costo psicológico) en los que debe incurrir para obtenerlo, comparado siempre contra las ofertas de la competencia. De esta forma, la **propuesta de valor** es el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar a sus clientes para satisfacer sus deseos.

Beneficio Percibido

- Producto o Servicio
- Servicios Adicionales
- Experiencia
- Imagen



Sacrificio Percibido

- Precio (\$)
- Tiempo
- Esfuerzo
- Costo Psicológico

Si las empresas logran satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, tanto la organización como los **stakeholders** (grupos de interés), se benefician. Es decir, si las empresas entienden qué es lo que los consumidores quieren, y se lo proveen de la forma en que lo necesitan, los consumidores comprarán los productos y servicios, los proveedores podrán vender sus mercaderías, los accionistas obtener un beneficio, el Estado recaudar impuestos, y la sociedad en general tendrá empleo y bienes y servicios que le mejorarán su calidad de vida. Visto de esta forma, el marketing tiene un gran impacto en la sociedad; y está muy lejos de ser una simple "charlatanería", como suele ser visto por quienes no practican la disciplina. ¿Lo habían pensado de esta manera?

Cuando una empresa es exitosa en crear más valor para los consumidores que la competencia, se dice que tiene una **ventaja competitiva** en la industria. La ventaja competitiva se mide con relación a los rivales con los que se compite en una industria, ya sea a nivel local, nacional o global. El marketing global es esencial si una empresa compite en una industria global o en una que se está globalizando.

El proceso de **globalización** es la transformación de industrias locales o nacionales en industrias globales. Una **industria global** es aquella en la cual se consigue una ventaja competitiva al integrar las operaciones a escala mundial. Una industria es global en la medida en que la posición de una empresa en la industria de un país es interdependiente con su posición en la industria de otros países. Pensemos en la industria de productos electrónicos de consumo (cámaras, celulares, computadoras, etc.). Esa es claramente una industria global ya que el hecho de integrar las operaciones a escala mundial permite a sus jugadores (empresas como Sony, Dell, Apple) conseguir ventajas competitivas.

Para poder conseguir una ventaja competitiva en una industria global, se requiere mantener un foco claro en las operaciones. Focalizarse implica concentrar la atención en la estrategia o competencia central de la empresa. Esto implica que si la empresa se dedica a los alimentos, debe mantenerse en esa industria y no dispersarse en otras operaciones (bebidas, tecnología, etc.). De todas formas, el foco puede cambiar, como parte de un cambio general de estrategia; lo que no debe cambiar es la focalización.

Los conceptos de valor, ventaja competitiva y foco son universales en cuanto a su relevancia y deberían guiar los esfuerzos de marketing en cualquier parte del mundo.

1.2 - Marketing Global



El **marketing global** es un conjunto de actividades, instituciones y procesos, a través de las fronteras nacionales, que crean, comunican, entregan e intercambian ofertas que tienen valor para los stakeholders y la sociedad.

Una empresa que se compromete en actividades de marketing global, enfoca sus recursos en las oportunidades de mercado que existen más allá de su país de origen. Empresas globales exitosas, como Coca Cola, Unilever y Honda usan los elementos de **marketing mix** (4 Ps) para crear programas de marketing globales. También tienen en cuenta todos los eslabones de su **cadena de valor** y persiguen conseguir una **ventaja competitiva**.

Hasta ahora hemos hablado de conceptos centrales y conocidos del marketing. La disciplina de marketing es universal. No obstante, es natural que las prácticas de

marketing varían de país en país por la simple razón de que los países y las personas son diferentes. No necesariamente una estrategia exitosa de un país será exitosa en otros; o tal vez sí! ¿Qué tiene, entonces de especial el marketing global?

Es cierto, la única diferencia que hay entre el marketing doméstico y el global es que las actividades de este último se llevan a cabo en más de un país. Esta diferencia no es menor. Las operaciones de marketing internacional son muy diversas y complejas. Los conceptos, procesos y principios de marketing son aplicables universalmente, y el trabajo del gerente de marketing es básicamente el mismo, ya sea que trabaje en Argentina, Estados Unidos o Tanzania. La particularidad de los mercados globales reside en el abanico de problemas no familiares y la variedad de estrategias que se necesitan para tener éxito en distintos niveles de incertidumbre y diferentes culturas.

Una diferencia entre el marketing “común” y el marketing global es el alcance de las actividades. Una de las tareas más importantes que debe realizar un gerente de marketing global es definir hasta qué punto los planes y programas de marketing se pueden extender mundialmente y hasta qué punto se deben adaptar.

En principio, se deben considerar algunas cuestiones importantes antes de tomar la decisión de globalizar las operaciones de una empresa.



Piensen un momento: cada tanto aparece un amigo que viene con una idea genial; por lo general se trata de comercializar algún producto típico argentino en otro lugar del mundo, ya que allí “no existe” (dice el amigo, con cara de éxito asegurado). ¿Imaginan que será lo mismo vender alfajores en Argentina que en Lituania? Si bien podemos desconocer por completo hasta la ubicación geográfica de Lituania, a priori se nos ocurre que debe ser bastante diferente de nuestro país. Entonces, ¿qué ajustes de marketing serán necesarios?, ¿qué oportunidades y amenazas habrá?, ¿qué estrategias sería conveniente utilizar?, ¿convendría exportar los alfajores o producirlos directamente en Lituania?

Como ven, todos estos interrogantes implican, no solamente tener una idea, sino contemplar la probabilidad real de éxito que tendrá la empresa e idear una estrategia para avanzar.

Las dos cuestiones más importantes que se deben definir alrededor de una **estrategia de marketing global** son:

1. Elegir un mercado.
2. Desarrollar el marketing mix.

En estas actividades no se difiere mucho de lo que se debe realizar a nivel local. Sin embargo, a nivel global deben también contemplarse:

- a. Participación en el mercado global: hasta qué punto tener operaciones en los mayores mercados mundiales.
- b. Estandarización vs. adaptación: hasta qué punto cada elemento del marketing mix puede ser usado tal como está (estándar) o debe ser adaptado (usado de formas diferentes) en distintos mercados mundiales.
- c. Concentración de las actividades de marketing: hasta qué punto las actividades relacionadas con las decisiones sobre el marketing mix se realizan en uno o en varios países.
- d. Coordinación de las actividades de marketing: hasta qué punto las actividades relacionadas con las decisiones sobre el marketing mix se planifican y ejecutan interdependientemente alrededor del mundo.

- e. Integración de las acciones competitivas: hasta qué punto las tácticas competitivas en diferentes partes del mundo son interdependientes.



Algunas marcas se encuentran virtualmente en todos los países del mundo. Coca Cola es un ejemplo. De todas formas, las empresas que definen tener una estrategia global no necesitan estar en todos los países del mundo. El mercado de la música grabada es un buen ejemplo, ya que solamente 12 países suman el 70% del mercado mundial.

1.3 – Globalizarse. ¿Por qué?, ¿Para qué?

La importancia del marketing global puede verse en los rankings que arman publicaciones como *Wall Street Journal*, *Fortune* o *Financial Times*. Si bien se categoriza a las empresas por sus ingresos, capital, ventas, o cualquier otra medida, lo que queda muy claro es que las corporaciones más importantes del mundo trabajan global o regionalmente.

¿Por qué? Como comenta Thomas Friedman (2006), se pueden rastrear 10 fuerzas que “aplanaron” la tierra. El autor describe una historia de la globalización en la cual emerge una nueva sociedad, cada vez más interconectada y capaz de terminar con la pobreza, fortalecer y fomentar las democracias y hasta generar una gran clase media. Cuando alude a una tierra plana, lo hace en clara oposición a la Revolución Copernicana, momento en el cual el mundo cambió al reconocerse que la tierra es esférica y dejando obsoleta la idea de que era plana. Audazmente, Friedman sostiene que hoy el mundo es como una gran cancha de fútbol, donde la tierra no se inclina hacia ninguno de los dos arcos, lo que otorga iguales oportunidades a todos los jugadores y opera, mayormente, a nivel de la administración global de las empresas. La tierra es plana en cuanto se rompen las fronteras entre países para abrir camino a un flujo libre de capitales, conocimiento, empleo y personas; y eso se logra mayormente a través de las empresas.

A mediados de los 80's, la tecnología de las comunicaciones (PC, fax, modems) permitieron a los habitantes de países comunistas acceder libremente a información que antes estaba controlada. La caída del Muro de Berlín, en 1989, terminó con la Guerra Fría y permitió a los habitantes de la ex URSS experimentar posturas que defienden la democracia y el libre mercado. Parafraseando a Friedman, la caída de los muros y la digitalización y propagación de contenido, conectaron sin fisuras a las personas, como nunca antes en la historia.

Luego, los programas de flujo de trabajo (workflows) conectaron las aplicaciones informáticas entre sí, por lo que “el resultado es una plataforma global absolutamente nueva, gracias a la cual pueden surgir infinidad de maneras de colaborar. Este instante viene a ser la Génesis del aplanamiento del mundo”. Esta circulación de información de unos a otros significó una elevación notable de la productividad, en la medida que unos y otros usarán los mismos sistemas de software y hardware.

Una vez que se estandarizaron los equipos, lenguajes y protocolos de transmisión de datos, el círculo se cerró. “Los seis aplanadores siguientes representan las nuevas formas de colaboración que ha posibilitado esta nueva plataforma. Como verán, unos la utilizarán para el acceso libre a los códigos fuente (open sourcing), otros para subcontratar servicios o procesos (outsourcing), otros para trasladar fábricas con el fin de abaratar costes (offshoring), otros para conectar sus sistemas de planificación con sus proveedores (supply chaining), otros para generar economías de escala externas

(insourcing) y otros para acceder a toda la información posible (informing). La nueva plataforma ha hecho posible la aparición de estas variantes de cooperación, o bien ha impulsado de una manera tremenda las ya existentes.

Y conforme más personas aprendemos a colaborar mediante alguna de estas variantes, más aplanamos el mundo”.



En resumen, las 10 fuerzas que Friedman entiende que aplanaron al mundo son:

1. La caída del Muro de Berlín.
2. La salida de Netscape a la Bolsa
3. Workflows
4. Opensourcing
5. Outsourcing
6. Offshoring
7. Supply Chaining
8. Insourcing
9. Informing
10. WiFi, VOIP, FTP

Pueden encontrar más material de Thomas Friedman en su página web <http://www.thomasfriedman.com> y ver su ponencia sobre “La Tierra es Plana, algunos pensamientos adicionales” en <http://www.youtube.com/watch?v=4kTXwxwO8hY&>. Ambos están en inglés.

El tamaño de los mercados globales para industrias individuales o categorías de productos, también permite explicar por qué las compañías se vuelven globales. Por un lado, a todas las empresas les gustaría tener operaciones con Estados Unidos, ya que representa el 25% del mercado mundial. Por otra parte, las empresas estadounidenses son tan grandes que el 75% del mercado total de bienes y servicios está fuera de su país (lo que genera comercio con otros mercados). Para las empresas alemanas, el 94% del mercado total de bienes está fuera de su país. Esto implica que, cada 100 productos alemanes que se venden, 6 se compran en Alemania y 94 fuera del país. ¿Y Argentina? ¿Cómo se les ocurre que es la proporción en nuestro país? ¿Qué tanto de lo que se produce se consume internamente y qué tanto se destina a mercados internacionales? <http://www.indec.mecon.ar/>

Hace tres décadas la frase marketing global no existía. Hoy las empresas utilizan el marketing global para explotar al máximo el potencial de sus negocios. Pero hay una razón aún más crítica por la cual las empresas necesitan tomar seriamente el marketing global: supervivencia.

Los empresarios que no comprenden la importancia del marketing global se arriesgan a perder también sus negocios locales ante competidores que tienen menores costos, más experiencia, y mejores productos.

El marketing global no solamente implica pensar en expandir los mercados, sino también comprender que la dinámica de comercio global afecta las operaciones domésticas. Para seguir con el tema de los alfajores: pensemos que decidimos no trabajar el mercado lituano, enfocarnos simplemente en Argentina y olvidarnos de todo lo que tiene que ver con el marketing global. Si desconocemos el impacto que genera el marketing global, un buen día puede aparecer un fabricante coreano de galletitas que fabrique alfajores más baratos y más ricos que los nuestros y nos deje fuera de mercado. Conocer sobre marketing global no nos asegura que el fabricante coreano no intentará vender en nuestro mercado, pero sí nos prepara para estar alertas e ir modificando nuestra estrategia para mantener ventajas sobre él.

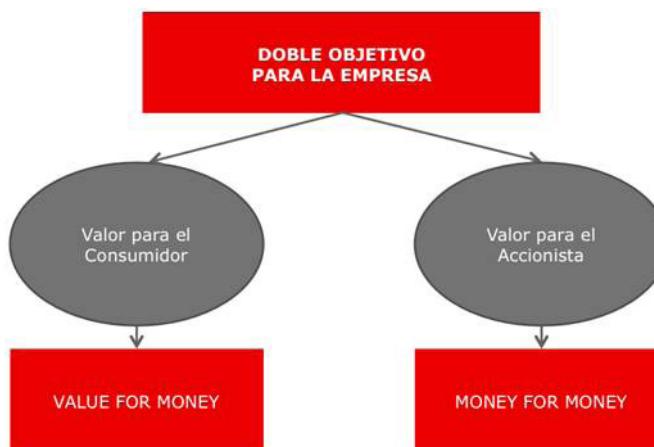
Comprometerse como empresa en temas de marketing global ayuda a generar mayor valor para los consumidores. Como bien sabemos, las formas de aumentar ese valor son: a) mejorar los beneficios o b) reducir los sacrificios.

Las empresas que usan el precio como arma de estrategia competitiva pueden favorecerse si acceden a materias primas baratas o fabrican en países donde la mano de obra tiene mejores costos. De esta forma, las empresas pueden buscar hacer más eficientes sus procesos y también ganar en términos de economía de escala, si producen grandes volúmenes.

El marketing global también permite reducir los sacrificios no monetarios, como tiempo y esfuerzo que los consumidores deben invertir para buscar y aprender de un producto. Hoy parece muy simple entender lo que es una Play Station, e inclusive dónde comprarla para cualquier argentino. Hace algunos años (no más de 30), si uno quería enterarse de las novedades tecnológicas debía viajar a Estados Unidos o Europa (o al menos tener un amigo que lo hiciera!).

1.4 - Estandarización vs. Adaptación

Como sucede en la mayor parte de las decisiones que debemos tomar a nivel de negocios, nuestras opciones se encuentran en alguna parte entre dos polos en tensión. Si hablamos de valor, debemos optar por alguna posición entre otorgar valor al consumidor (valor a cambio de dinero) y otorgar valor al inversor (dinero a cambio de más dinero). Así, para satisfacer completamente a un cliente, deberíamos regalarle el mejor producto; y para satisfacer al inversor, deberíamos vender con altísimos márgenes. Hacer ambas cosas a la vez es imposible: se debe buscar un punto intermedio que satisfaga a ambas partes.



Lo mismo pasa al pensar en el marketing mix global. Hay una tensión entre opuestos que nos obliga a tomar una decisión. Esa tensión tiene que ver con definir qué tanto modificaremos la mezcla de marketing para adaptarla a un nuevo mercado.

Standard ← → Customizado



Cuando hablamos de **estandarización**, nos referimos a extender las prácticas locales, tal como están, hacia otros mercados. El polo de la estandarización implica hacer la menor cantidad de modificaciones, tanto al producto como al resto de los elementos del marketing mix.



Imaginemos que queremos vender nuestros famosos alfajores argentinos en Uruguay. Dada la proximidad geográfica y cultural de ese nuevo mercado, seguramente no será necesario introducir demasiadas modificaciones. Esta es la esencia del marketing masivo. Piensen en las galletitas Oreo. Se las puede encontrar en casi todo el mundo, y son prácticamente iguales. Cuantos menos cambios deban realizarse a la mezcla de marketing, menos costosa será la nueva operación.

En cambio, si nos paramos en el polo de la **customización**, debemos pensar en la total adaptación del marketing mix.



Volvamos a Libia. Imaginemos que es una sociedad que no consume demasiado chocolate y que, además, desconoce el dulce de leche (obviamente!). Si queremos que nuestros alfajores tengan éxito, probablemente, en una etapa introductoria, debamos recubrirlos con alguna cobertura conocida para esa cultura y, tal vez, rellenarlos con frutas u otros ingredientes. Claro, ustedes se preguntaran dónde queda el alfajor. Es cierto, muchas veces la customización hace que se pierdan en gran parte las características originales del producto. Pero siempre es mejor educar a los consumidores partiendo de bases conocidas que tratar de imponerles una innovación.

Y desde ya que es mucho mejor customizar la mezcla de marketing (el alfajor podría ser vendido en restaurantes, como postre; a un precio muy caro y promocionado por adultos) que perder un mercado potencial. Con el tiempo se pueden luego ir introduciendo pequeños cambios y llegar finalmente al producto original. Cuantos más cambios se hacen, más se acercará la oferta de valor a los deseos y necesidades de los consumidores.



De todas formas, la definición entre estandarización y customización no es de todo o nada. Hay opciones intermedias, como la **localización global**, que implica combinar estandarización y customización de forma tal que se minimicen los costos y se maximice la satisfacción.

Es la esencia de la segmentación (atender a grupos diferentes de consumidores, con diferentes propuestas de valor). La frase que suele resumir esta postura es “Think globally, act locally”.



Un buen ejemplo de esta práctica se puede encontrar en Domino's Pizza. Si bien la empresa tiene una política global bastante estandarizada (en cuanto a cómo hacer la pizza, los segmentos que atiende, las localizaciones, etc.), se adapta a las necesidades locales. El ingrediente extra más pedido a nivel mundial para las pizzas de Domino's es el pepperoni (una especie de salame, hecho con carne de vaca y de cerdo). Para ser exitosos en India (donde no se consume carne de vaca) debieron cambiar su famoso ingrediente por pollo con especias. En Japón, la gente no sabía qué era pepperoni (de hecho pensaban que era una especie de pepper, que es ají), por lo que debieron educar al consumidor acerca de este nuevo ingrediente. Pueden encontrar varios ejemplos acerca de la internacionalización de Domino's en http://www.mhhe.com/business/marketing/videos/cateora14e/mp4/02_dominos.mp4 (en inglés).

La estandarización o customización del marketing mix va mucho más allá del producto en sí e implica tener en cuenta las particularidades de cada mercado. Podemos ver cómo un laboratorio medicinal (Boehringer Ingelheim) también adapta sus estrategias a cada país en http://www.mercado.com.ar/archivo/nota_revista.php?id=14&id_edicion=1111.

1.5 - Actitudes ante la Globalización

Así como las personas tenemos valores, creencias y prejuicios, también los tienen las empresas (en términos del tipo de cultura interna con la que trabajan).

Al momento de encarar operaciones fuera del país doméstico, las creencias de la gerencia encargada de la operaciones (puede ser el propio CEO, en PYMES o bien el CMO en grandes empresas) guiarán la orientación que tendrá toda la estrategia.

En cuanto a su posición respecto del país anfitrión, una empresa puede adoptar una actitud **etnocéntrica** o bien una actitud **policéntrica**. Normalmente, las empresas se posicionan en una postura intermedia pero, para comprender mejor a qué nos referimos, es importante definir los polos de este continuo.

Etnocéntrica ← → Policéntrica



En una actitud **etnocéntrica** se asume que el país doméstico es superior a todos los demás. Esto está normalmente asociado con sentimientos de superioridad nacional y arrogancia. Si esta actitud es muy fuerte, la empresa directamente no expande sus operaciones hacia otros países (¿por qué habría de hacerlo si ningún país vale la pena?).

Las empresas con orientación etnocéntrica suelen pensar que sus productos, por ser superiores a cualquier otro, pueden venderse en todas partes sin necesidad de adaptaciones. Tanto sus productos como sus prácticas se manejan de forma estandarizada. Al explorar mercados buscan solamente similitudes con su mercado

habitual, lo que puede llevarlos, a veces, a perder oportunidades. Los mercados internacionales y sus operaciones son vistos como inferiores y se los subordina al mercado doméstico. El conocimiento del mercado doméstico se aplica a todas partes y se piensa que el conocimiento local es innecesario. La administración del marketing se encuentra centralizada. Se suele describir a estas empresas como *internacionales*.



La actitud **policéntrica** es totalmente opuesta a la actitud etnocéntrica: se cree que cada país en el que se opera es único e irrepetible. Bajo esta premisa, cada subsidiaria desarrolla su estrategia de marketing particular. Esto implica adaptar completamente la mezcla de marketing. La administración del marketing se encuentra descentralizada. Se suele describir a estas empresas como *multinacionales*.

Si tomamos como criterio el alcance geográfico de las operaciones, las empresas pueden tener una orientación **regiocéntrica** o una orientación **geocéntrica**.

Regiocéntrica ← → Geocéntrica



En la orientación **regiocéntrica** la región es la unidad geográfica relevante. Por lo general, esta actitud está apoyada en los acuerdos y tratados internacionales, como el Mercosur o la Unión Europea, entre muchas otras. La administración de la empresa define desarrollar una estrategia cuyo alcance se limita a abarcar determinada región y el foco es satisfacer esos mercados.



Si una empresa tiene una orientación **geocéntrica**, entonces ve al mundo entero como un mercado potencial y se esfuerza por desarrollar estrategias globales integradas. Estas empresas mantienen una asociación con un país particular, en el que tienen su casa matriz, aunque sus operaciones se extienden a nivel global. Sirven a mercados globales y también se abastecen globalmente.

Se suele describir a estas empresas como *transnacionales o globales*. El factor que distingue a las empresas transnacionales de las internacionales y las multinacionales es su forma de pensar los negocios. Las decisiones de extensión o adaptación no se basan en creencias y prejuicios sino en permanente investigación acerca de las necesidades y demandas de cada mercado. Si bien se persigue una estrategia integral a nivel mundial, se respetan las particularidades locales. Piensen en Dove o Axe. Busquen publicidades de esos productos en otros países, inclusive en idiomas que desconozcan. ¿Qué tan diferentes son de las publicidades y ofertas de valor que tenemos en argentina?

1.6 - Fuerzas que afectan la Integración y el Marketing Global

No es casual que estemos estudiando hoy marketing global. Varios factores contribuyeron para que se acelere la integración a nivel mundial, y con ella el comercio global. Analizaremos algunas.

Los tratados multilaterales (que veremos en detalle más adelante) ayudaron a quitar barreras de entrada en determinadas áreas, a proteger el libre comercio en otras y, en general, a expandir el comercio entre naciones. El espíritu de estos tratados es favorecer el intercambio de bienes y servicios entre sus partes a través de reducciones en los aranceles o bien protección contra otros participantes.

Gracias a la revolución de la información (TV satelital, Internet), las necesidades y deseos de los consumidores alrededor del mundo se están volviendo similares. Esto crea oportunidades para el marketing global ya que no es necesaria tanta adaptación de la oferta de valor para acceder a nuevos mercados.



Las distancias se acortaron. El tiempo y el dinero asociados a recorrer grandes distancias decrecieron enormemente en los últimos 100 años. El avión permite a las personas (y a los bienes) dar una vuelta al mundo en menos de 48 horas. El email, la video conferencia, el celular, wifi, son todas tecnologías que permiten a las empresas estar en contacto con sus ejecutivos y clientes desde cualquier parte del mundo sin la necesidad de viajar.

El crecimiento económico mundial es clave en el crecimiento del marketing global ya que crea oportunidades de expansión para las empresas de países desarrollados (las empresas se animan a comercializar en otros mercados porque ven buenas oportunidades), reduce la resistencia de empresas extranjeras en economías domésticas (porque se necesita satisfacer la demanda) y promueve un movimiento hacia la libertad de mercado, la desregulación y la privatización, especialmente en países emergentes.

Finalmente, el comercio global se ve acelerado gracias a que las empresas globalizadas experimentan cierto **apalancamiento** (ventaja que obtiene una empresa por tener experiencia en más de un país). Este apalancamiento puede consistir en *economía de escala* (al ser globales deben producir grandes cantidades, lo que les permite ser más eficientes), *utilización de recursos* (al ser globales pueden buscar en todo el mundo las mejores materias primas y mano de obra para competir más efectivamente), *transferencia de experiencia* (aplicar resultados exitosos en mercados similares) y *estrategia global* (les permite identificar oportunidades, amenazas, recursos y tendencias a nivel global).

Pero no todo es crecimiento y desarrollo. También existen factores que restringen la integración y el marketing global. Sin embargo, las fuerzas que impulsan la globalización son más y más fuertes que las que lo restringen; por eso la importancia del marketing global sigue creciendo.



Hay personas que simplemente están en contra de la globalización. Que ven este fenómeno como una amenaza, por lo general a las raíces culturales y a la economía. Estas personas son hostiles ante los tratados de comercio y hasta con las marcas globales. Se llama a este fenómeno **globalofobia** y puede verse en sindicatos, estudiantes y ONGs. Hay movimientos mundiales en contra de la globalización y sus consecuencias. Algunas de sus razones están explicadas en <http://video.google.es/videoplay?docid=-4326973599647466838#>.

Si bien no es necesario encuadrarse dentro de la globalifobia, se puede entender que, algunas veces, la invasión del mercado por parte de productos extranjeros puede perjudicar a los jugadores domésticos. En la década de 1990, en Argentina, era más barato comprar productos fabricados en China que hacerlos en el país. Eso provocó el cierre de aquellas empresas que no lograron reconvertirse. En ese sentido, algunos países suelen proteger su industria mediante **controles nacionales** y aplican barreras arancelarias para productos importados o bien lanzan campañas en las que instan a los consumidores a preferir productos nacionales.

Una última fuerza que restringe el comercio global es la **miopía organizacional**. Los empresarios pueden simplemente ignorar las oportunidades de globalización y no expandirse geográficamente. Es lo que vimos como un extremo del etnocentrismo.

Ahora que repasamos los temas centrales de marketing y comprendimos la importancia de la globalización, estamos en condiciones de comenzar a analizar en profundidad los temas específicos de marketing global.

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 1 – Introducción

Bibliografía de Lectura Complementaria

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). Marketing Internacional, 8va Edición. México: Thomson Learning.

Capítulo 1 – El apremiante marketing global.

Apéndice A – Fundamentos de marketing.

Apéndice B – Perspectivas geográficas acerca del marketing internacional.

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2009). Negocios Internacionales, 12da Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 1 – Globalización y negocios internacionales.

Capítulo 5 – Globalización y sociedad.

Capítulo 6 – Comercio internacional y teoría de movilidad de los factores.

Gelmetti, C. (2006). Pymes Globales: estrategias y prácticas para la internacionalización. Buenos Aires: Ugerman

Capítulo 1 – Las Pymes frente al proceso de globalización.

Capítulo 7 – La tarea del marketing internacional.

Capítulo 8 – Estandarización vs. Adaptación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Principios de Marketing, 12e. España: Pearson Educación.

Referencias Adicionales

Friedman, T. (2006). La Tierra es Plana. Breve Historia del Mundo Globalizado del Siglo XXI. Barcelona: Ediciones Martínez Roca.

Friedman, T. (2006). “La Tierra es Plana, algunos pensamientos adicionales”. Disertación en Williams College. <http://www.youtube.com/watch?v=4kTXwxwO8hY&>.

MHHE (2009). Domino's Pizza in Mexico.

http://www.mhhe.com/business/marketing/videos/cateora14e/mp4/02_dominos.mp4

Revista Mercado (Octubre 2010). Para cada mercado, una estrategia diferenciada.
http://www.mercado.com.ar/archivo_nota_revista.php?id=14&id_edicion=1111

TV Española (2007). Voces contra la Globalización. Otro Mundo es Posible.
<http://video.google.es/videoplay?docid=-4326973599647466838>

Marketing Global · Actividades

Referencias para actividades:

 RO-CC

Resolución optativa con clave de corrección

 RO·P

Resolución optativa para enviar al profesor

 TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

 TPO

ACTIVIDAD OBLIGATORIA (TPO)

A lo largo de toda la cursada desarrollaremos un Cuaderno de Notas de País, con su respectivo Plan de Marketing Preliminar. Esta actividad tiene previstos 3 (tres) momentos de entrega y exposición, cada uno con su correspondiente evaluación. Los momentos de entrega y exposición estarán especificados en el cronograma de la cursada.

Aspectos formales:

- El TPO es grupal (4/5 integrantes por grupo).
- El Cuaderno de Notas de País, con su respectivo Plan de Marketing Preliminar será para un producto/servicio argentino (a designar por el docente para cada grupo) que debe ser comercializado en un país o región, a designar por el docente para cada grupo.
- La calificación del TPO será Aprueba/Desaprueba.
- Si se desaprueba el TPO se deberá recursar la materia.
- La no entrega en tiempo y forma de alguna de las partes del TPO significará AUS (ausente) y deberá recuperarse.
- Aquellos alumnos que no aprueben, o tengan nota AUS (ausente) en el parcial o los trabajos prácticos podrán recuperar solamente una instancia de evaluación (parcial o cualquiera de las 3 entregas de TPO), en las fechas y modalidad dispuestas durante la cursada.
- Si se desaprueban 2 o más instancias de evaluación, se debe recursar la materia.
- Si se desaprueba la instancia recuperatoria, se debe recursar la materia.
- En el caso de intento de copia y/o plagio en los exámenes y/o trabajos prácticos, el alumno será calificado con nota 0 (cero) y deberá recursar la materia, sin perjuicio de otras sanciones que pudieran caberle.

Descripción de la actividad:

Las operaciones internacionales son complejas. El especialista de marketing debe trabajar con entornos complejos, y esto significa una alta demanda de información. Al operar en mercados globales, la necesidad de información confiable y detallada que sustituya las opiniones desinformadas es tanto o más importante que en mercados domésticos.

El objetivo de este trabajo es que los alumnos se familiaricen con las formas, recursos y dificultades para evaluar las oportunidades de expansión de las operaciones fuera del país.

El primer paso en el proceso de planificación es un análisis preliminar del país con el que se desea trabajar. Se necesita tener información básica para evaluar el potencial de mercado, identificar problemas que pudieran eliminar definitivamente al país de los objetivos de la empresa, identificar aspectos del entorno que requieran mayor investigación, evaluar los componentes de la mezcla de marketing para posibles adaptaciones y desarrollar un plan de marketing estratégico. Otro uso de la información que se recolecta en el análisis preliminar es armar un “cuaderno de notas del país”.

Muchas empresas, tanto grandes como pequeñas, tienen un “Cuaderno de Notas” de cada país con el que trabajan. Este cuaderno contiene información importante para la toma de decisiones de marketing. A medida que se va recolectando más información, el cuaderno se va actualizando. Cada vez que se necesita tomar una decisión, el cuaderno es la primera base de datos que se consulta. Los lanzamientos de productos, cambios en los programas de publicidad y otras redefiniciones del programa de marketing comienzan siempre por el cuaderno de notas del país. Sirve, además, como introducción rápida para personal nuevo que asume responsabilidades sobre ese país.

Una manera de estructurar la recolección de datos para preparar el cuaderno de datos de un país es a partir de cuatro guías: 1) Análisis Económico, 2) Análisis Cultural, 3) Auditoría de Mercado y Análisis Competitivo, y 4) Plan de Marketing Preliminar.

Los puntos en cada guía son generales. Están diseñados para que se exploren áreas en busca de información relevante. En cada guía, los puntos específicos deben ser adaptados para reflejar los productos y servicios de una empresa. La definición en cuanto a la relevancia y pertinencia de datos específicos, así como la profundidad en la que se los investiga, depende de los objetivos de la compañía, las características del producto y el mercado de ese país.

1. Análisis Económico

Los datos recolectados en esta sección son directos y mensurables. Hay dos grandes categorías de información en esta guía: 1) datos económicos generales, que sirven como base para una evaluación económica preliminar de país, y 2) información sobre los canales de distribución y medios de comunicación disponibles. Esta guía se enfoca en categorías amplias de información y debe ser adaptada a cada empresa y producto en particular.

I. Introducción.

Breve descripción de la empresa y el producto a exportar. Breve descripción del país al que se desea exportar.

II. Población

- a. Población Total (tasas de crecimiento, nacimiento, expectativa de vida)
- b. Distribución (edad, género, áreas geográficas, urbanización, migración, grupos étnicos)

III. Estadísticas económicas

- a. PBI (total, crecimiento, composición)
- b. Ingresos per cápita
- c. Ingresos familiares promedio
- d. Distribución de la riqueza (clases sociales e ingresos, proporción de la población por clase)
- e. Minerales y otros recursos
- f. Transporte de superficie (modos, disponibilidad, tasas de uso, puertos)

- g. Sistemas de comunicación (tipos, disponibilidad, tasas de uso)
- h. Condiciones de trabajo (relaciones empleado-empleador, salarios y beneficios)
- i. Industrias principales (proporción sobre el PBI, ratio privadas y públicas)
- j. Inversión extranjera (oportunidades, industrias, montos, ratio sobre PBI)
- k. Estadísticas de comercio internacional (exportaciones, importaciones, balanza comercial, valores, tendencias, balanza de pagos, tasas de cambio)
- l. Restricciones al comercio (embargos, cuotas, impuestos, tarifas, licencias, impuestos aduaneros)
- m. Actividad económica sin ingresos en efectivo (countertrade, tipos y productos, ayuda financiera internacional)
- n. Fuerza laboral (tamaño, tasas de desempleo, nivel de capacitación)
- o. Tasas inflacionarias (actuales, históricas, tendencias)

IV. Desarrollo en ciencia y tecnología

- a. Tecnología disponible (maquinarias, computadoras, herramientas)
- b. Porcentaje del PBI invertido en investigación y desarrollo
- c. Capacidades tecnológicas de la población y de la fuerza laboral

V. Canales de distribución (análisis macro)

En esta sección se debe reportar datos sobre *todos* los canales e intermediarios disponibles en el mercado. Más adelante se seleccionará el canal más adecuado, como parte de la estrategia de distribución.

- a. Minoristas (número, tamaño típico, markup típico, formas de pago, escala de operaciones, rol de los retailers)
- b. Mayoristas (número, tamaño, markup típico, formas de operación)
- c. Agentes de importación y exportación
- d. Almacenamiento
- e. Penetración en mercados urbanos y rurales

VI. Medios de comunicación (análisis macro)

En esta sección se debe reportar datos sobre *todos* los medios disponibles en el mercado. Más adelante se seleccionará el canal más adecuado, como parte de la estrategia de comunicación.

- a. Disponibilidad de medios
- b. Costos (TV, radio, impresión, Internet, otros)
- c. Agencias (publicidad, RRPP, Internet)
- d. Cobertura de los distintos medios
- e. Porcentaje de población alcanzado por cada medio (clases sociales)

Entregables: (obligatorio, en fecha a especificar por el docente)

- Resumen Ejecutivo (dos páginas máximo): una vez que estén completas todas las secciones se debe preparar un resumen de los puntos más salientes. El objetivo de este resumen es darle al lector una primera impresión acerca del país y de los puntos críticos a considerar. Se deben incluir aquellos aspectos de la economía que un lector debería saber si desea hacer negocios y que, por lo general, no es esperable que sepa y/o sean muy diferentes con respecto a su país. Este resumen debe ser breve, conciso, claro y atractivo. Debe dar ideas generales que luego remitan al reporte completo.
- Reporte y Fuentes de Información: toda la investigación debe basarse en fuentes confiables de información. La información debe ser relevante y pertinente y no una simple suma de datos sin sentido. Todos los datos deben remitir claramente a esa fuentes (citas bibliográficas, links de Internet, etc.).
- Apéndices: si fuera necesario, es posible añadir información relevante, siempre citando las fuentes.

- Presentación Oral (10 minutos máximo, 12 slides máximo): se debe preparar una presentación oral acerca de los puntos más importantes del reporte. Esta presentación debe ser breve, concisa, clara y atractiva.

2. Análisis Cultural

La información de este análisis debe ser más que una simple colección de datos. Se debe interpretar el material en términos de información cultural, es decir, ¿cómo ayuda la información recolectada a entender los efectos de la cultura sobre el mercado? Por ejemplo, es un dato que casi toda la población de Italia o de México es católica. Pero, ¿es lo mismo el catolicismo en ambos países? ¿cómo afectan sus prácticas al comportamiento de los consumidores?

I. Introducción

Breve descripción de los objetivos y contenidos del reporte.

II. Historia

Breve descripción de los momentos históricos más relevantes del país al que se desea exportar.

III. Geografía

- Ubicación
- Clima
- Topografía

IV. Instituciones Sociales

- Familia (nuclear, extendida, roles, matrimonio, CVF)
- Educación (rol en la sociedad, calidad, niveles de desarrollo, tasas de alfabetismo)
- Sistema Político (estructura, partidos, estabilidad del gobierno, impuestos)
- Sistema Legal (organización del sistema judicial, registro de propiedad intelectual y marcas)
- Organizaciones Sociales (clases sociales, etnicidad, grupos, subculturas)
- Prácticas Comerciales (burocracia, corrupción, costumbres)
- Religión (doctrinas, relación con la gente, influencia)
- Estética (arte, música, folklore, símbolos relevantes)

V. Condiciones de Vida

- Dieta y Nutrición (consumo de carne y vegetales, comidas típicas, alimentos disponibles, desnutrición)
- Vivienda (tipos, tasas de compra y alquiler, estado)
- Vestimenta (vestuario nacional, vestuarios de trabajo, moda)
- Recreación (deportes, otras actividades, gasto en recreación)
- Seguridad social (subsídios, formas, valores)
- Salud (medicina pública y privada, formas, valores)

VI. Idioma (idioma oficial, dialectos)

Entregables: (obligatorio, en fecha a especificar por el docente)

- Resumen Ejecutivo (dos páginas máximo): una vez que estén completas todas las secciones se debe preparar un resumen de los puntos más salientes. El objetivo de este resumen es darle al lector una primera impresión acerca del país y de los puntos críticos a considerar. Se deben incluir aquellos aspectos de la cultura que un lector debería saber si desea hacer negocios y qué, por lo

general, no es esperable que sepa y/o sean muy diferentes con respecto a su país. Este resumen debe ser breve, conciso, claro y atractivo. Debe dar ideas generales que luego remitan al reporte completo.

- Reporte y Fuentes de Información: toda la investigación debe basarse en fuentes confiables de información. La información debe ser relevante y pertinente y no una simple suma de datos sin sentido. Todos los datos deben remitir claramente a esa fuentes (citas bibliográficas, links de Internet, etc.).
- Apéndices: si fuera necesario, es posible añadir información relevante, siempre citando las fuentes.
- Presentación Oral (10 minutos máximo, 12 slides máximo): se debe preparar una presentación oral acerca de los puntos más importantes del reporte. Esta presentación debe ser breve, concisa, clara y atractiva.

3. Auditoría de Mercado y Análisis Competitivo

De todas las guías presentadas, esta es la más específica acerca del producto y la marca. En otras guías, la naturaleza de la información es general, focalizada en categorías de productos. En esta guía los datos deben ser específicos ya que se usarán para determinar las condiciones competitivas del mercado y su potencial.

Los datos recolectados para las guías de Análisis Cultural y Análisis Económico sirven como base para una evaluación más específica del producto y marca en un país en particular.

La información reportada a partir de esta guía debe proveer una estimación del potencial de mercado y una evaluación de las fortalezas y debilidades de los esfuerzos competitivos de marketing. Los datos generados en este reporte se utilizan para determinar hasta qué punto se debe adaptar la mezcla de marketing de la compañía.

La información detallada necesaria para completar esta guía no necesariamente estará disponible en fuentes secundarias. Podría ser necesario llevar adelante una investigación de mercado profunda, por lo tanto, otro objetivo de este paso es identificar las preguntas correctas que deberían hacerse en un estudio formal de mercado.

I. Introducción

Breve descripción de los objetivos y contenidos del reporte.

II. El Producto

- a. Percepción del producto como innovación en el nuevo mercado (ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, capacidad de prueba, observabilidad)
- b. Problemas de resistencia y aceptación

III. El Mercado

- a. Descripción del mercado(s) en el que se venderá el producto
- b. Región geográfica
- c. Formas de transporte y comunicación disponibles
- d. Hábitos de compra y consumo (patrones, preferencias)
- e. Distribución del producto (minoristas típicos, intermediarios)
- f. Publicidad y Promoción (estrategias típicas)
- g. Precio (markup típico, descuentos)

IV. La Competencia

- a. Productos de la competencia (marcas, especificaciones, packaging, PoP, PoD)

- b. Precios de la competencia
- c. Publicidad y promoción de la competencia
- d. Canales de distribución de la competencia

V. Tamaño de Mercado

- a. Ventas estimadas de la industria (año, tres años)
- b. Ventas estimadas de la empresa (año, tres años)

VI. Participación del gobierno en el mercado

- a. Agencias que pueden colaborar
- b. Planes de incentivo, oportunidades
- c. Regulaciones a seguir

Entregables: (obligatorio, en fecha a especificar por el docente)

- Resumen Ejecutivo (dos páginas máximo): una vez que estén completas todas las secciones se debe preparar un resumen de los puntos más salientes. El objetivo de este resumen es darle al lector una primera impresión acerca del mercado y de los puntos críticos a considerar. Se deben incluir aquellos problemas y oportunidades que requieran mayor atención al diseñar la mezcla de marketing. Este resumen debe ser breve, conciso, claro y atractivo. Debe dar ideas generales que luego remitan al reporte completo.
- Reporte y Fuentes de Información: toda la investigación debe basarse en fuentes confiables de información. La información debe ser relevante y pertinente y no una simple suma de datos sin sentido. Todos los datos deben remitir claramente a esa fuentes (citas bibliográficas, links de Internet, etc.).
- Apéndices: si fuera necesario, es posible añadir información relevante, siempre citando las fuentes.
- Presentación Oral (10 minutos máximo, 12 slides máximo): se debe preparar una presentación oral acerca de los puntos más importantes del reporte. Esta presentación debe ser breve, concisa, clara y atractiva.

4. Plan de Marketing Preliminar

La información recolectada en las guías anteriores sirve como base para desarrollar un plan de marketing para un producto o servicio en un mercado determinado. En este reporte se deben presentar las formas en las cuales se enfrentará los problemas y se aprovechará las oportunidades que surgieron en los reportes anteriores.

Este plan de acción debe representar la manera más efectiva de comercializar el producto en el nuevo mercado.

Se deben incluir presupuestos, ganancias y pérdidas estimadas, así como todos los recursos necesarios para implementar el plan propuesto.

I. Introducción

Breve descripción de los objetivos y contenidos del reporte.

II. Objetivos de Marketing

- a. Mercados objetivos (descripción de los mercados)
- b. Ventas estimadas (años 1-5)

- c. Beneficios estimados (años 1-5)
- d. Penetración de mercado y cobertura

III. Análisis FODA

IV. Adaptación del producto

- a. Componente básico
- b. Packaging
- c. Servicios adicionales

V. Determinación del Precio

- a. Costos de embarque
- b. Costos de transporte
- c. Manipulación
- d. Seguros
- e. Aduana
- f. Impuestos
- g. Markups y descuentos
- h. Márgenes brutos
- i. Precio minorista

VI. Términos de venta

- a. Ex Works, FOB, FAS, CIF
- b. Ventajas y desventajas

VII. Métodos de pago

- a. Efectivo adelantado
- b. Cuenta corriente
- c. Documentos bancarios
- d. Otros

VIII. Distribución (desde el origen hasta el destino)

- a. Puertos (origen, destino)
- b. Modo (ventajas y desventajas de c/u, empresas de transporte, costos)
- c. Embalaje (regulaciones, containers, costos)
- d. Documentación requerida
- e. Seguros (empresas, costos)
- f. Freight forwarders (empresas, costos)

XIX. Canales de Distribución (análisis micro)

- a. Minoristas (tipo y número de puntos de venta, markups, escala de operación, forma de pago)
- b. Mayoristas e Intermediarios (tipo y número de puntos de venta, markups, escala de operación, forma de pago)
- c. Agentes de Importación y Exportación
- d. Almacenamiento (tipo, ubicación, costos)

X. Mix Promocional

- a. Publicidad (medios, objetivos, mensaje, costos)
- b. Promociones de ventas (objetivos, herramientas, costos)
- c. Ventas personales (forma, costos)
- d. Otros medios promocionales

XI. Presupuestos Pro Forma

- a. Gastos por ventas

- b. Gastos en promoción y publicidad
- c. Gastos en distribución
- d. Costo de los productos
- e. Otros costos
- f. Pérdidas y Ganancias estimadas (años 1-5)

XII. Recursos necesarios

- a. Financieros
- b. Personal
- c. Capacidad de producción

Entregables: (obligatorio, en fecha a especificar por el docente)

- Resumen Ejecutivo (dos páginas máximo): una vez que estén completas todas las secciones se debe preparar un resumen de los puntos más salientes. El objetivo de este resumen es darle al lector una primera impresión acerca plan a ejecutar. Este resumen debe ser breve, conciso, claro y atractivo. Debe dar ideas generales que luego remitan al reporte completo.
- Reporte y Fuentes de Información: toda la investigación debe basarse en fuentes confiables de información. La información debe ser relevante y pertinente y no una simple suma de datos sin sentido. Todos los datos deben remitir claramente a esa fuentes (citas bibliográficas, links de Internet, etc.).
- Apéndices: si fuera necesario, es posible añadir información relevante, siempre citando las fuentes.
- Presentación Oral (10 minutos máximo, 12 slides máximo): se debe preparar una presentación oral acerca de los puntos más importantes del reporte. Esta presentación debe ser breve, concisa, clara y atractiva.

Una buena forma de comprender lo que se espera (y de autoevaluar si los documentos están bien) es imaginar que se encuentran en la siguiente situación:

Ustedes pertenecen a una empresa consultora en marketing internacional. Su grupo fue asignado para atender a un cliente en particular (de una empresa argentina que quiere iniciar su internacionalización a un determinado país). El objetivo de su equipo es investigar y recomendar a su cliente qué hacer.

Esta situación le impone algunas condiciones:

1. Deben consultar fuentes confiables, ya que si la información que usan es incorrecta, aconsejarán mal a su cliente (lo harán perder su dinero!).
2. Deben presentar los resultados de su investigación de manera clara, breve y atractiva. Los hombres de negocios esperan ver resultados (Resumen Ejecutivo y Presentación) y no todo el proceso de investigación (Reporte), aunque este último debe estar bien documentado, en caso de que se necesite ampliar datos sobre algún tema sugerido.
3. La forma de presentación de los contenidos debe ser profesional y prolífica. No sólo es importante lo que se dice sino cómo se lo dice.

Usualmente, los equipos de trabajo “ensayan” su presentación entre pares para verificar que sea comprensible e identificar sus puntos de mejora, antes de reunirse con el cliente. Eso es lo que haremos en las clases presenciales en las que está prevista la entrega de documentos.

Unidad 1 · Actividades

Referencias para actividades:

RO·CC

Resolución optativa con clave de corrección

RO·P

Resolución optativa para enviar al profesor

TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

RO·P

Actividad 1

1. Ingresen a la página de Merco (Monitor empresarial de reputación corporativa) <http://www.merco.info>. En la sección “Argentina” encontrarán el ranking de las mejores empresas. Tomen las 10 primeras. ¿Cuáles son? ¿Son argentinas? ¿Operan local o globalmente? ¿En qué países? ¿Qué orientación en la administración parecieran tener? (justifiquen las respuestas).
2. Dove y Axe son marcas globales. Investigan qué adaptaciones han hecho a su oferta de valor en los diferentes mercados. Una buena manera de verlos es buscando publicidades mundiales de estos productos y comparándolas.
3. Lean el Caso “McDonald’s” (Keegan, pág. 35) y respondan las preguntas.
4. Lean el Caso “Carnival Cruise Lines” (Daniels, pág. 27) y respondan las preguntas.

RO·P

Preguntas de Repaso

1. ¿En qué difieren el marketing del marketing global?
2. ¿A qué se refiere la frase “Think globally, act locally”?
3. ¿Qué orientaciones puede tomar la administración de una empresa con respecto a la globalización?
4. ¿Cuáles son las fuerzas que impulsan y restringen la integración y el marketing global?

TPO

Actividad Obligatoria

Durante toda la cursada realizaremos un Trabajo Práctico Obligatorio (TPO), que consiste en el análisis de un mercado y la preparación de un Plan de Marketing Preliminar.

Formen equipos de trabajo de 4/5 personas. El docente les asignará un producto/servicio y un mercado a trabajar.

Es importante que se familiaricen con las particularidades del TPO, cuya guía es [MKTG Global – Actividad Obligatoria](#).

Ese trabajo los ayudará para resolver la situación en la que se encuentran: ustedes pertenecen a una empresa consultora en marketing internacional. Su grupo fue asignado para atender a un cliente en particular (de una empresa argentina que quiere iniciar su internacionalización a un determinado país). El objetivo de su equipo es investigar y recomendar a su cliente qué hacer.

Unidad 2 · Entorno del Marketing Global



En esta unidad revisaremos todos aquellos factores del entorno que debemos tener en cuenta a la hora de globalizar las operaciones de una empresa. Los temas que abordaremos son:

- Tema 2.1 – Entorno Económico Global
- Tema 2.2 – Mercados Regionales y Acuerdos Comerciales
- Tema 2.3 – Entornos Culturales y Sociales
- Tema 2.4 – Entornos Políticos y Legales

Tema 2.1: Entorno Económico Global

El entorno económico es determinante clave del potencial de mercado y las oportunidades globales. Por ello, es importante comprender la situación económica general a nivel mundial, así como los diferentes sistemas económicos que están en vigencia. Adicionalmente, introduciremos algunos conceptos básicos sobre finanzas internacionales que ningún experto en marketing puede desconocer.



Contenidos:

- 2.1.1 Visión General de la Economía Mundial.
- 2.1.2 Sistemas Económicos.
- 2.1.3 Etapas de Desarrollo del Mercado.
- 2.1.4 Balanza de Pagos.
- 2.1.5 Conceptos Básicos de Finanzas Internacionales.

2.1.1 – Visión General de la Economía Mundial

El contexto globalizado que describimos en la unidad anterior es a la vez causa y efecto de la realidad económica mundial. Es imposible pensar en hablar de economía mundial sin tener en cuenta el efecto de la globalización ya que ésta impone una nueva realidad; nuevas reglas de juego. Solemos escuchar frases como “la economía mundial está integrada”. ¿Qué quiere decir esto concretamente?



Cuando hablamos de **integración económica** a nivel mundial (entre países), nos referimos al proceso a través del cual dos o más mercados nacionales, previamente separados, se unen para formar un mercado de una dimensión mayor. Como veremos más adelante, esta integración puede tomar la forma de Zonas de Preferencias, Zonas de Libre Comercio, Uniones Aduaneras, Mercado Común o Uniones Económicas.



También podemos hablar de integración económica a nivel de negocios. Así, una **integración vertical** implica la toma del control de las diferentes etapas del proceso de producción, desde el procesamiento inicial de las materias primas hasta su distribución final.



Es bien conocido el caso de Arcor, cuya integración vertical le permite producir las materias primas que utiliza para sus productos y también distribuirlas.



Una **integración horizontal** implica la compra o fusión de una empresa con otra que compite en su mismo sector de actividad.



Un ejemplo de este tipo de integración es la compra de Supermercados Norte por parte de Carrefour, para expandirse en el mercado argentino.

La convergencia de todas estas integraciones permite a las empresas producir en el lugar del mundo que le sea más conveniente, ya sea con capacidad propia o de terceros (contratados). Las economías regionales cobran relevancia a la hora de definir puntos de producción y, a su vez, los países se plantean como estrategia atraer inversiones ya que éstas generarán empleo y dinamizarán la economía local, tal como se destaca en la noticia acerca de las inversiones de Ford en Argentina: [http://www.lanacion.com.ar/1251859-ford-invertira-\\$-1000-millones-para-lanzar-un-nuevo-vehiculo](http://www.lanacion.com.ar/1251859-ford-invertira-$-1000-millones-para-lanzar-un-nuevo-vehiculo).

Como bien explica Keegan (2009, p.41), se debe considerar las “nuevas realidades”, que incluyen los movimientos de capital por sobre el comercio real, la relación entre empleo y productividad, la economía mundial como la unidad económica dominante, el final de la Guerra Fría y la Era de Internet.

2.1.2 Sistemas Económicos

Una vez que hemos comprendido el impacto de la globalización (y de las nuevas realidades que se deben considerar), podemos comenzar a dar una mirada sobre el Estado y desarrollo de las diferentes economías mundiales. Una primera distinción que debe hacerse es el tipo de sistema económico de rige en cada país.

Tradicionalmente, los economistas usaban dos criterios para clasificar los sistemas económicos: 1) Propiedad de los Recursos (a quién pertenecen los bienes y las empresas), y 2) Método predominante de Asignación de Recursos (economía de libre mercado o economía controlada por el estado). Del cruce de estos criterios, surge una clasificación básica:

Asignación de los Recursos

	Mercado	Gobierno
Propiedad de los Recursos		
Estatal		
Privada	Capitalismo de Mercado	Capitalismo Centralmente Planificado
Estatal	Socialismo de Mercado	Socialismo Centralmente Planificado

Si bien la globalización torna difícil encasillar a las economías en algún punto de esta matriz, es interesante rescatar los conceptos básicos de cada tipo como base de análisis.



Cuando hablamos de **capitalismo de mercado**, nos referimos a un sistema en el cual la propiedad de los recursos es privada y su asignación se produce a través del mercado (de las personas y de las empresas). Los consumidores deciden qué y a quién comprar. Las empresas deciden qué y cuánto producir. Se pone en juego la ley de oferta-demanda, por lo que la composición del marketing mix es fundamental para generar negocios exitosos. El rol del Estado es fomentar la competencia entre las empresas y proteger al consumidor. Es uno de los sistemas económicos más practicados en el mundo, aunque también es un sistema que suele recibir numerosas críticas, especialmente a partir de la crisis económica mundial de 2008.

Michael Moore muestra el lado más oscuro del capitalismo mal entendido en su documental “Capitalismo: una historia de amor”. El trailer puede verse en : <http://www.youtube.com/watch?v=E-mCq7GIYJg>.



Si nos referimos al **socialismo centralmente planificado**, estamos en el extremo opuesto al capitalismo de mercado. En este caso, tanto la propiedad de los recursos como su asignación están completamente en manos del Estado. En la práctica, esto quiere decir que el gobierno es dueño de la mayoría de las empresas y decide qué bienes y servicios deben producirse y en qué cantidades.

Los consumidores pueden gastar su dinero en lo que esté disponible. La filosofía detrás de este tipo de sistema es que el gobierno toma decisiones centralizadamente para servir al interés público (y evitar inequidades). Los países con ideologías comunistas como China, Cuba, la antigua Unión Soviética e India funcionaron durante décadas bajo esta forma. No obstante, la globalización y el avance del capitalismo a nivel mundial están llevando a reformas económicas y sociales importantes en todos ellos, como se analiza en la comparación entre India y China, en términos de apertura económica: <http://www.apertura.com/notas/236606-la-ventaja-india-china-el-poder-cultural>.



Entre el capitalismo de mercado y el socialismo centralmente planificado, hay posiciones intermedias, que son las más frecuentes, ya que es prácticamente imposible encontrar los extremos “en estado puro”. El **capitalismo centralmente planificado** implica que, si bien la propiedad de los recursos es privada, el Estado interviene ampliamente en cómo se distribuyen esos recursos.



Es el caso de los países nórdicos (Suecia, Noruega, Dinamarca, Finlandia), donde un sistema capitalista puede mantener un sistema de prestaciones sociales generoso, una sociedad rica puede aplicar el principio de igualdad, y puede prosperar el colectivismo donde rige el individualismo.

El informe completo (en inglés) es Nordic Model y pueden leer una interesante reseña en español en http://www.tendencias21.net/El-modelo-nordico-vence-al-capitalismo-depredador_a5887.html.



Por otra parte, el **socialismo de mercado** permite que se distribuyan los recursos a través del mercado, aún cuando la propiedad de esos recursos es estatal.



Esta es la salida que normalmente transitan economías como la cubana o china, al salir de la centralización total de propiedad y distribución por parte del estado. A propósito de esta realidad es que se está poniendo los ojos sobre cómo esos países se integrarán a la economía mundial, tal como se refleja en el artículo del diario La República (Uruguay) <http://www.larepublica.com.uy/mundo/442989-cuba-entre-socialismo-y-mercado>.

Tal como dijimos en un comienzo, estos modelos son teóricos y no es posible describir la complejidad de la realidad económica a partir de esta simplificación. No obstante, siguen siendo marcos genéricos sobre los cuales basarse para luego considerar factores más específicos como el tipo de economía (desarrollada, emergente, en desarrollo), el tipo de gobierno (monarquía, democracia, dictadura), el tipo de comercio (libre, regulado), las áreas estratégicas (cuáles y en manos de quién están), la cantidad y calidad de los servicios (estatales, privados) y las instituciones (transparencia, libertad de prensa, corrupción, justicia).

Existen numerosas organizaciones que arman índices y rankings que contemplan los factores a tener en cuenta al analizar el entorno económico de un país. The Heritage Foundation elabora el Índice de Libertad Económica. Para esta institución:

“Economic freedom is the fundamental right of every human to control his or her own labor and property. In an economically free society, individuals are free to work, produce, consume, and invest in any way they please, with that freedom both protected by the state and unconstrained by the state. In economically

free societies, governments allow labor, capital and goods to move freely, and refrain from coercion or constraint of liberty beyond the extent necessary to protect and maintain liberty itself.”
<http://www.heritage.org>

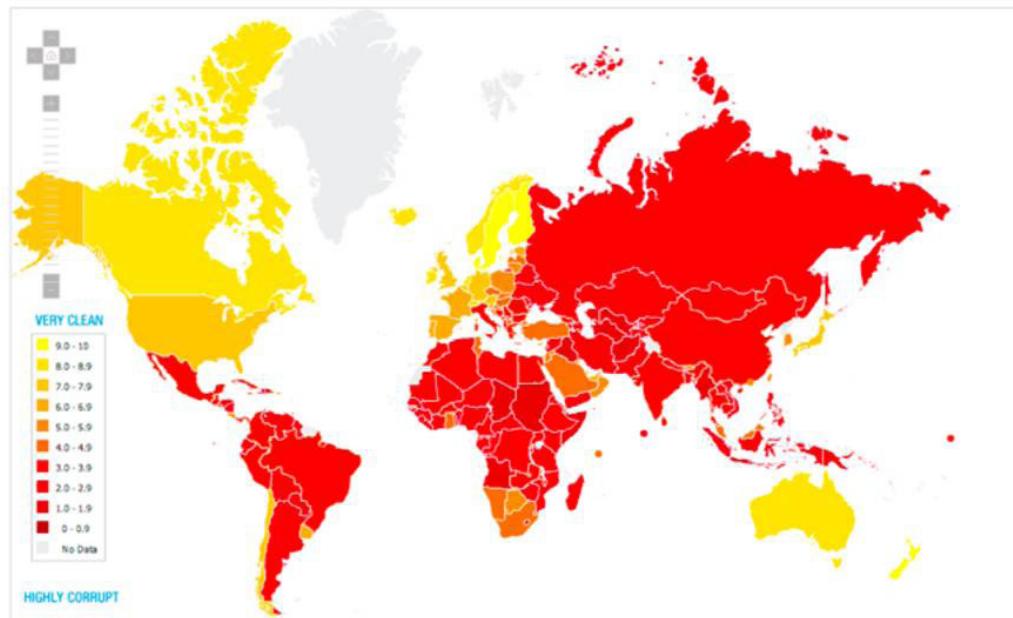
Para el armado del índice se toman en cuenta factores como la política empresarial, política comercial, política fiscal, gasto público, política monetaria, inversión extranjera, política financiera, derechos de propiedad, corrupción y derechos laborales. Los países se clasifican como libres, mayormente libres, moderadamente libres, mayormente controlados y reprimidos.

[Business Freedom](#) | [Trade Freedom](#) | [Fiscal Freedom](#) | [Government Spending](#) | [Monetary Freedom](#) |
[Investment Freedom](#) | [Financial Freedom](#) | [Property rights](#) | [Freedom from Corruption](#) | [Labor Freedom](#)



En el ranking 2011, el puesto de mayor libertad económica lo ocupó Hong Kong, seguido por Singapur y Australia. Los últimos lugares los ocuparon Corea del Norte (179), Zimbawe (178) y Cuba (177). En la región, Chile ocupó el puesto número 11, Uruguay el 33, Paraguay el 77 y Brasil el número 113. El índice completo puede obtenerse en http://www.heritage.org/Index/pdf/2011/Index2011_Full.pdf. ¿Qué puesto ocupó Argentina? ¿Cómo les parece que se reflejó eso en la economía local?

En cuanto a estadísticas de corrupción, Transparency International elabora el Corruptions Perceptions Index, partiendo de una definición de corrupción que implica el abuso de poder para beneficio privado. Esta definición abarca prácticas corruptas tanto en el sector público como privado. El ranking ordena a los países de acuerdo con la percepción de corrupción en el sector público.



Los países se clasifican en un continuo que va desde “muy limpio” hasta “altamente corrupto”. En 2010 Nueva Zelanda, Dinamarca y Singapur compartieron el primer puesto, como países muy limpios. Afganistán, Myanmar y Somalia se ubicaron en los últimos puestos (176, 177 y 178 respectivamente). De nuestra región, Chile y Uruguay se destacaron como muy limpios (21 y 24), Brasil obtuvo el puesto 69 y Paraguay el puesto 146. El ranking 2010 completo, más el dossier sobre cómo se elabora el índice está disponible en http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010. ¿Qué puesto ocupó argentina? ¿Les parece razonable? ¿Cómo creen que afecta esa posición las posibilidades de globalización?

Doing Business (un emprendimiento conjunto del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional) ofrece herramientas y estadísticas que permiten entender mejor las particularidades de cada país a la hora de hacer negocios. Algunos de los datos están basados en los índices que describimos anteriormente. La herramienta Business Planet <http://rru.worldbank.org/businessplanet> provee una idea inmediata (y muy clara) sobre la facilidad de hacer negocios en cualquier lugar del mundo.



Para calcular la “facilidad de hacer negocios” se toman en cuenta factores como: facilidad para comenzar un negocio, obtener licencias, emplear trabajadores, registrar propiedad, obtener crédito, protección a los inversores, impuestos, comercio internacional, cumplimiento de contratos y cierre de negocios. Esta es una herramienta muy poderosa para emprendedores ya que les permite tener rápidamente un pantallazo acerca de las economías a las que pretende dirigirse.



El reporte Doing Business 2011 compara 183 economías en cuanto a sus regulaciones y ofrece el ranking de facilidad para hacer negocios. El primer puesto lo ocupa Singapur, seguido por Hong Kong y Nueva Zelanda. Los últimos puestos los ocupan Burundi, República Central Africana y Chad (puestos 181, 182 y 183, respectivamente. De nuestra región, Chile ocupa el puesto 43 (subió 10 puestos con respecto a 2010), Paraguay el 106, Uruguay el 124 y Brasil el puesto 127. Pueden obtener el reporte completo en <http://www.doingbusiness.org/reports/doing-business/doing-business-2011>. ¿En qué puesto está argentina? ¿Qué implica estar en ese lugar?

Como vimos en detalle, si bien existe un marco teórico para abordar la realidad económica de cada país, también tenemos a nuestra disposición una gran cantidad de información actualizada, confiable y simple de interpretar que nos puede ser muy útil a la hora de pensar, tanto en comenzar un proceso de internacionalización de una empresa local, como a la hora de evaluar nuestro atractivo para potenciales inversores extranjeros.

2.1.3 Etapas de Desarrollo del Mercado

No todas las economías del mundo se encuentran en el mismo estado de desarrollo. Hay países “ricos” (como la mayor parte de Europa) y países “pobres” (como la mayor parte de África). Hay países que están experimentando una explosión en cuanto a su desarrollo (como China) y países que comienzan a ver una desaceleración en su economía.

Por lo general, para determinar el nivel de desarrollo de un mercado, se suelen tomar como indicadores:

1. PBI per cápita (GDP per capita)
2. Crecimiento de la Población (Population Growth)
3. Estructura Ocupacional (Occupational Structure of the Labor Force)
4. Urbanización (Urbanization)
5. Consumo per cápita (Consumption per capita)
6. Infraestructura (Infrastructure)
7. Condiciones Sociales (Social Conditions)
 - :: alfabetización (literacy rate)
 - :: expectativa de vida (life expectancy)
 - :: sistema de salud (health care)
 - :: ingesta calórica (caloric intake)
 - :: mortandad infantil (infant mortality)
 - :: otros (other)



Es importante recordar que el **PBI** (Producto Bruto Interno) es el valor total de mercado de todos los productos y servicios producidos por un país en un año. Es una medida de actividad económica que indica cuánto produce un país. Se suele asumir que, cuanto más produce un país, más desarrollado está.

Ahora bien, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, en 2010 el PBI de Suiza fue de U\$S 325MM y el de India fue de U\$S 4.001MM. ¿Qué país es más desarrollado?

Claramente, la medida de PBI por sí, no explica el nivel de desarrollo del país. Por ello se utiliza como medida el PBI per cápita, que no es otra cosa que el PBI, dividido por la cantidad de habitantes. De esta forma, para Suiza, en 2010, el PBI per cápita fue de U\$S 41,765 y para India fue de U\$S 3.290. Ahora nos resulta más simple comprender el nivel de desarrollo de ambos países.

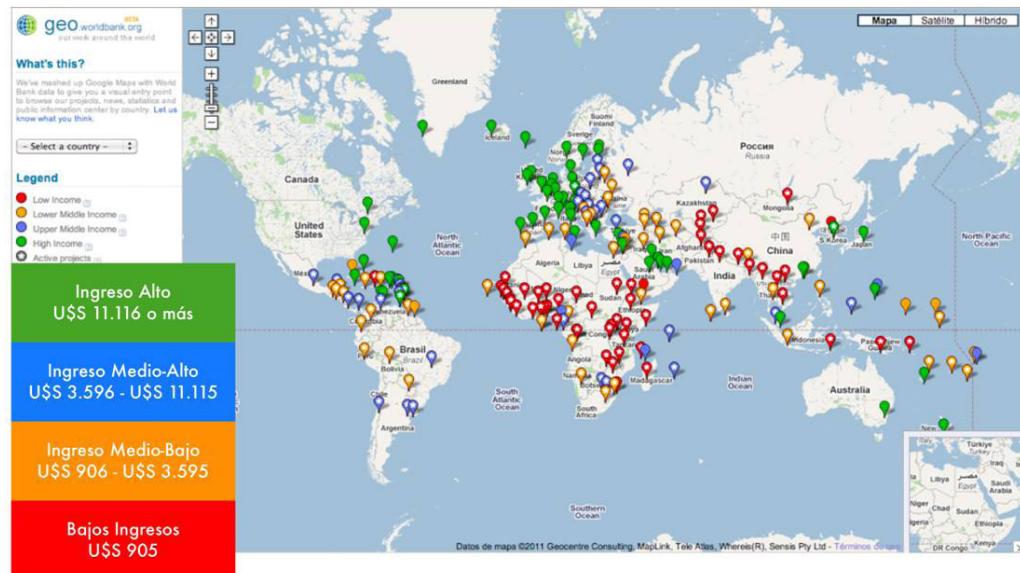
Hay numerosas fuentes de estadísticas que establecen clasificaciones posibles para los distintos niveles de desarrollo de los mercados.



Una de las cuestiones más importantes a tener en cuenta cuando se investiga acerca de la economía de un país o región es la confiabilidad de las fuentes. Internet es una herramienta maravillosa, pero a la vez puede ser muy peligrosa. No debemos contentarnos con la primera entrada que nos sugiera Google. Debemos buscar información en páginas acreditadas y de uso profesional. También debemos acostumbrarnos a que mucha de la información que buscamos está solamente en idioma inglés. Algunos de los sitios que contienen información actualizada y confiable son:

- www.cia.gov Central Intelligence Agency. Publica anualmente el "World Factbook".
- www.worldbank.org Banco Mundial. Tiene numerosas herramientas de consulta y comparación de datos.
- www.imf.com Banco Monetario Internacional. Publica reportes de cada país del mundo.
- www.iadb.org Banco Interamericano de Desarrollo. Provee información detallada de América.
- www.un.org Naciones Unidas. Provee el Informe sobre Desarrollo Humano.
- www.oecd.org Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo.
- www.wto.org Organización Mundial del Comercio. Provee reportes, rankings y videos.

En cuanto a desarrollo de mercado, una de las clasificaciones más utilizadas es la que realiza el Banco Mundial. Esta clasificación está basada en el PBI (producto bruto interno) per cápita y divide a los países en: a) países de bajos ingresos, b) países de ingreso medio-bajo, c) países de ingreso medio-alto, y d) países de altos ingresos.



Si bien esta división es arbitraria, los países en cada uno de los niveles comparten un buen número de características similares:



Los países de bajos ingresos (PBI per cápita menor a U\$S 905) suelen ser países con muy poca industrialización y un gran porcentaje de la población dedicado a actividades rurales básicas (para sobrevivir). Tienen altas tasas de nacimiento y bajas tasas de alfabetización. Por lo general, son países políticamente inestables y dependen mayoritariamente de ayuda extranjera. La mayoría de los países africanos están en esta situación. India, considerado uno de los países con mayores oportunidades de desarrollo económico, está dentro de este grupo.



Los países de ingreso medio-bajo (PBI per cápita entre U\$S 906 y U\$S 3.595) son países en donde el consumo se expande rápidamente.

Los países como China y Tailandia representan una amenaza competitiva importante ya que pueden movilizar su relativamente barata mano de obra para servir a otros mercados mundiales. Estos países suelen tener ventajas competitivas en industrias maduras, estandarizadas e intensivas, como fabricar juguetes e indumentaria. También se conoce a estos países como **países menos desarrollados**.



Los países de ingreso medio-alto (PBI per cápita entre U\$S 3.596 y 11.115) son países en los cuales la agricultura disminuye, aumenta el sector industrial y la urbanización. Los salarios suelen ser más altos que los de los países de ingreso medio-bajo, pero aún menores que los de los países de ingreso alto. Dado que las tasas de alfabetización y estudios superiores son altas, estos países suelen ser muy buenas alternativas para mano de obra calificada. Chile, Brasil, Uruguay, México y Argentina están dentro de este grupo. También se suele llamar a estos países **países en desarrollo**.



Finalmente, los **países de ingreso alto** (PBI per cápita mayor a 11.115) son países ricos en petróleo, o bien países que experimentaron un crecimiento económico sostenido. Suelen tener un importante sector de servicios (más del 50% del PBI). Valoran el conocimiento por sobre el capital, lo que se traduce en preferencias de tecnología intelectual sobre tecnología mecánica así como científicos y profesionales sobre trabajadores semicalificados. Estados Unidos, Canadá, la mayor parte de Europa y Australia están dentro de este grupo. Se conoce también a estos países como **países desarrollados**.

Entonces, ¿solamente hay oportunidades en los países desarrollados o en desarrollo? Claro que no. También hay oportunidades en países menos desarrollados y de bajos ingresos.

Seguramente habrán escuchado hablar de los BRIC. BRIC es un acrónimo que se usa para nombrar a Brasil, Rusia, India y China. BRIC también alude a “brick” la palabra inglesa que significa “ladrillo”. ¿Por qué se agrupa bajo ese nombre a estos países? Muy simple: se supone que serán los ladrillos sobre los que se construirá la economía mundial en los próximos años.

En octubre de 2003, la consultora Goldman Sachs publicó un artículo llamado “Dreaming with BRICs: the path to 2050”, que puede descargarse en <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/book/99-dreaming.pdf>. En ese artículo destacan que Brasil, Rusia, India y China cambiaron sus sistemas políticos y se encaminan hacia un capitalismo de mercado. Para esta consultora, China e India serán los proveedores globales de tecnología y servicios, mientras que Brasil y Rusia serán los mayores proveedores de materias primas y alimentos. Si bien se venía hablando del despegue de estas economías, el artículo de Goldman Sachs le dio forma a una idea que aún hoy se sostiene y hace que todo el mundo esté pendiente de lo que sucede con estos países. Pueden informarse más sobre los BRICs a través del documental que grabó Jorge Lanata, para canal Infinito, y cuya introducción está disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=gpG29PcBhuw>.

Además de hacer foco en los BRICs, el mundo comenzó también a darse cuenta de que existen oportunidades en muchos países, además de los desarrollados y los BRICs. En noviembre de 2009, la revista The Economist publicó un listado de países, a los que denominó CIVETS, y que son un segundo cordón de mercados emergentes a los cuales aconsejan prestar atención. Estos países son Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica. En este caso, los civets son mamíferos similares a los gatos, que viven en Asia y África.

A partir de este nuevo foco en economías a las cuales antes no se observaba tanto, comenzaron a surgir recomendaciones para aquellos que deseen comenzar a trabajar con mercados emergentes. Un muy buen ensayo acerca del tema es “Six Truths about Emerging Market Consumers”, escrito por autores argentinos y publicado en *Strategy and Business*. Se puede leer en <http://www.strategy-business.com/article/04106>?

2.1.4. Balanza de Pagos y Finanzas Internacionales



¿A qué nos referimos cuando hablamos de “balanza de pagos”? La **balanza de pagos** es el registro de todas las transacciones entre los habitantes de un país y el resto del mundo. Expresa el valor monetario (usualmente en dólares norteamericanos) del intercambio de bienes, servicios, transferencias y movimientos de capital del país con el resto del mundo, durante un periodo de tiempo (generalmente un año). Es similar a un balance de una empresa, pero toma en cuenta los flujos de un país:

Principales resultados del balance de pagos - millones de dólares

	2009						2010			
	I	II	III	9 meses	IV	Año	I	II	III	9 meses
Cuenta Corriente	1.406	4.574	3.670	9.650	1.380	11.030	-395	3.193	900	3.698
Cuenta Capital y Financiera	-1.123	-4.114	-1.682	-6.919	-2.431	-9.350	408	10	252	671
Reservas Internacionales del BCRA	267	-699	1.811	1.380	-33	1.346	-304	2.105	1.279	3.080
Errores y Omisiones	-16	-1.159	-176	-1.351	1.018	-334	-317	-1.098	126	-1.289

Estimación del Balance de Pagos

Cuadro Resumen (1), en millones de dólares

	2009					2010		
	I	II	III	IV	Total	I	II	III
Cuenta corriente	1.406	4.574	3.670	1.380	11.030	-395	3.193	900
Mercancías	3.961	6.761	3.729	4.077	18.528	2.638	6.005	3.750
Exportaciones fob	11.917	15.461	13.800	14.491	55.669	13.197	19.096	18.774
Importaciones fob	7.956	8.700	10.071	10.415	37.141	10.560	13.091	15.024
Servicios	-376	-101	-538	-111	-1.126	-459	-320	-281
Exportaciones de servicios	2.849	2.446	2.402	3.201	10.898	3.159	2.898	3.052
Importaciones de servicios	3.226	2.546	2.939	3.312	12.023	3.618	3.218	3.334
Rentas	-2.156	-2.065	-2.196	-2.593	-9.011	-2.539	-2.427	-2.488
Renta de la Inversión	-2.145	-2.046	-2.174	-2.580	-8.944	-2.527	-2.410	-2.468
Intereses	-503	-575	-613	-626	-2.317	-655	-651	-724
Crédito	639	575	484	442	2.139	393	434	430
Débito	1.141	1.150	1.097	1.067	4.455	1.047	1.085	1.154
Utilidades y Dividendos	-1.642	-1.471	-1.561	-1.954	-6.627	-1.872	-1.759	-1.744
Crédito	247	435	320	291	1.292	336	179	194
Débito	1.889	1.905	1.880	2.245	7.919	2.208	1.938	1.938
Otras Rentas	-12	-19	-23	-14	-67	-12	-17	-19
Transferencias corrientes	-22	-22	2.675	8	2.639	-34	-65	-81
Cuenta capital y financiera	-1.123	-4.114	-1.682	-2.431	-9.350	408	10	252
Cuenta capital	19	1	55	0	74	6	4	45
Cuenta financiera	-1.142	-4.114	-1.737	-2.431	-9.424	402	6	207
Sector Bancario	1.614	-338	-346	-1.916	-986	975	-1.421	-798
BCRA	1.486	-500	-600	-1.790	-1.404	640	-1.470	-530
Otras entidades financieras	127	162	254	-126	417	335	49	-268
Sector Público no Financiero	-75	118	-354	-416	-727	43	1.214	157
Gobierno Nacional	-58	230	-334	-415	-577	73	823	-198
Gobiernos Locales	5	-93	4	18	-65	2	405	423
Empresas y otros	-22	-19	-24	-20	-85	-32	-14	-68
Sector Privado No Financiero	-2.681	-3.894	-1.037	-99	-7.710	-616	213	848
Errores y Omisiones Netos	-16	-1.159	-176	1.018	-334	-317	-1.098	126
Variación de Reservas Internacionales	267	-699	1.811	-33	1.346	-304	2.105	1.279
Reservas Internacionales del BCRA	123	-483	2.018	-77	1.582	-508	1.781	1.885
Ajuste por tipo de pase	-144	216	207	-44	235	-204	-324	606
ITEM DE MEMORANDUM								
Importaciones CIF	8.312	9.056	10.507	10.906	38.781	11.065	13.738	15.770

1 Datos provisorios. Ver nota al pie hoja 1 del Comunicado de Prensa.

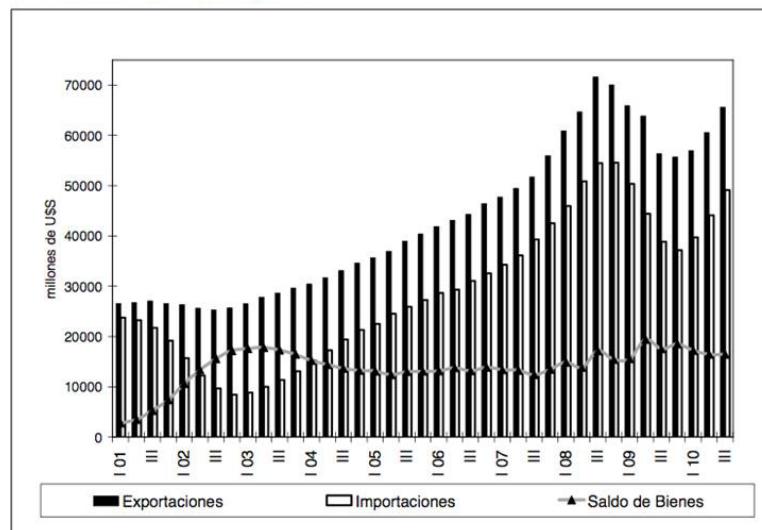
Fuente: INDEC.



La balanza de pagos se divide en cuenta corriente y cuenta de capital y financiera. La **cuenta corriente** incluye el comercio de productos y servicios más las rentas y la ayuda humanitaria (si la hubiera). Se refiere a la exportación e importación de mercancías y servicios, tales como el turismo, seguros, fletes, utilidades de las empresas transnacionales e intereses de la deuda. A la diferencia entre la exportación e importación de mercancías se le conoce como **balanza comercial**.

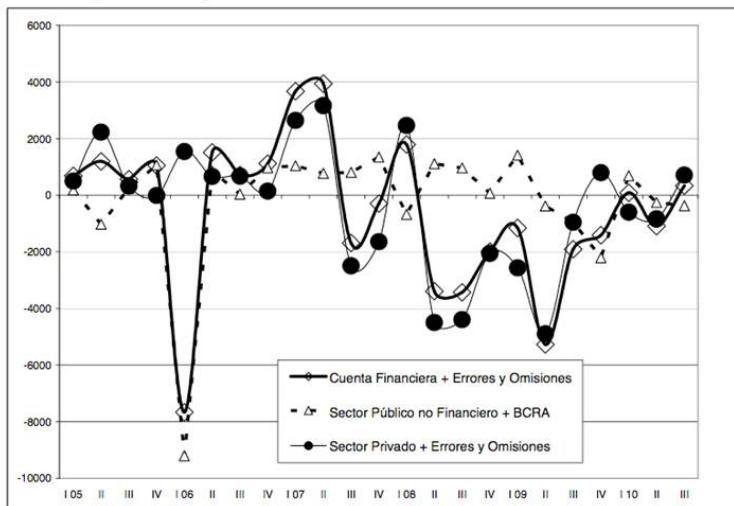
Exportaciones, importaciones y saldo de la cuenta mercancías

- cuatro trimestres acumulados-



La **cuenta de capital y financiera** es un registro de toda la inversión y otros flujos de capital. Se registran los flujos de capitales externos e internos. Las entradas de capital pueden ser de largo o de corto plazo, provenientes de inversión extranjera (directa o de cartera), emisión de deuda externa (pública o privada) o repatriación de capitales. Las salidas pueden provenir de pagos de la deuda externa y flujos de capital.

Saldo de la cuenta financiera + errores y omisiones; saldo del sector público no financiero + BCRA; saldo del sector privado (financiero y no financiero) + errores y omisiones – millones de U\$S



" 2010 - AÑO DEL BICENTENARIO DE LA REVOLUCIÓN DE MAYO"

ISSN 0327-7968

INDEC

Buenos Aires, 20 de diciembre de 2010

Resultados del balance de pagos del tercer trimestre de 2010^{1 2}

Cuenta corriente: Superávit en el trimestre de U\$S 900 millones.

Cuenta financiera: Ingreso neto en el trimestre de U\$S 207 millones.

Variación de reservas internacionales³: Aumento en el trimestre de U\$S 1.279 millones.



Se dice que existe **déficit** en la balanza de pagos, cuando el total de ingresos en divisas, es inferior a las salidas. Lo podemos pensar como "se pagó más de lo que se cobró". Esto suele reflejarse en una reducción en las reservas internacionales del país (como tuvimos que pagar más de lo que cobramos, entonces recurrimos a nuestros ahorros) y/o en una depreciación del tipo de cambio (reducción del valor del peso con respecto al dólar).



Una balanza de pagos presenta **superávit** cuando los ingresos provenientes de la venta de mercancías y servicios, así como de los flujos de capitales, son superiores a las salidas de divisas. Este caso lo podemos pensar como "cobramos más de lo que pagamos". Esta situación se ve reflejada en un aumento en las reservas internacionales (como nos sobró dinero, lo ahorrando) y/o en una apreciación del tipo de cambio, es decir, un aumento en el valor del peso con respecto al dólar.

La información sobre la balanza de pagos es publicada por el gobierno de cada país, aunque también se pueden encontrar consultoras privadas que la estiman. Todos los datos y cuadros anteriores están basados en información provista por el INDEC. El documento completo puede descargarse de http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/19/bal_12_10.pdf.

2.1.5 Conceptos Básicos de Finanzas Internacionales

Cuando nos adentramos en la comercialización global, debemos conocer algunos conceptos ligados a las finanzas.



Cuando hablamos de **mercado cambiario**, nos referimos a compradores y vendedores de divisas (monedas de diferentes países).

Los expertos en marketing necesitan conocer muy bien los tipos de cambio que existen en los diferentes países en los que operan, así como los riesgos de que éstos varíen en el corto y largo plazo. Sin dudas este es un problema adicional que tienen quienes operan a nivel global, comparados contra quienes operan solamente a nivel local.

En este mercado cambiario, es posible encontrar distintos tipos de cambio, dependiendo del momento de la entrega de la divisa extranjera. Si vamos a una casa de cambio con pesos y compramos dólares (que nos llevamos en ese mismo momento), estaremos realizando una operación **spot**, es decir, al contado.



Seguramente hemos escuchado hablar muchas veces acerca de “**devaluación**”. ¿Qué quiere decir esto? De manera simple, consiste en una acción (de mercado, aunque casi siempre gubernamental), que implica reducir el valor de la moneda local frente a otras monedas.

En nuestra historia sufrimos muchas devaluaciones. La más recordada es la devaluación de 2001. En ese momento, un 1 dólar = 1 peso. Luego de la decisión de devaluar, 1 dólar = 2,80 pesos. Concretamente, se necesitaban más pesos para obtener la misma cantidad de dólares, es decir, el peso perdió valor, se devaluó. Dado que, en un principio, los precios de los bienes y servicios se mantuvieron relativamente estables, Argentina se convirtió en un país “barato” para quienes vinieran a comprarlos. En la vida corriente esto se vio reflejado en el aumento de turismo, y de las compras que los turistas realizaron. A nivel empresarial, se volvió atractivo exportar ya que, al cobrar en divisas extranjeras, se obtenían mayores ganancias que en el mercado local. Si bien esta es una versión extremadamente simplificada de lo que ocurrió, nos permite comprender fácilmente el concepto de devaluación. Debe quedar claro que las consecuencias macro y microeconómicas de la devaluación de 2001 fueron muy complejas, y que no es el propósito de este análisis cubrirlas. Para más información sobre las causas y efectos de las crisis cambiarias en argentina, vale la pena leer el artículo de Guadalupe Pérez Regueira, que pueden descargar de <http://www.aap.org.ar/espa/anales/works05/perezregueira.pdf>.

La contracara de la devaluación es la **revaluación**.



La revaluación de la moneda consiste en que el peso por ejemplo, se fortalece frente al dólar, y por consiguiente un dólar, al revaluarse el peso, vale menos pesos, lo que significa que por cada dólar se deben pagar o se reciben menos pesos.

Esto para los exportadores es un verdadero problema puesto que sus ingresos en pesos disminuyen, en cambio para los importadores es positivo, toda vez que requieren menos pesos para importar o pagar en dólares. Después de la crisis de 2001, el peso comenzó a revaluarse y, tal como se comenta en la nota de iProfesional, fue la moneda que más se revaluó en el mundo en 2010. Pueden leer la nota completa en <http://www.iprofesional.com/notas/105060-El-peso-argentino-es-la-moneda-que-mas-se-revaluo-en-el-mundo.html>.

Como habrán observado, las consecuencias por la devaluación o revaluación de la moneda pueden ser negativas o positivas, todo depende del el punto de vista que se observe y del sector de la economía al que se pertenece.

Ahora bien, si el valor de las monedas es tan fluctuante, una pregunta razonable para hacernos es si una moneda está sobrevaluada o subvaluada con respecto a otra. Una manera de analizar esto es a través de la **paridad del poder adquisitivo**.



La teoría de la “Paridad del Poder Adquisitivo” (PPP por sus siglas en inglés) afirma que los tipos de cambio entre las diversas monedas deben ser tales que permita que una moneda tenga el mismo poder adquisitivo en cualquier parte del mundo. Si con 500 dólares se puede comprar una notebook en Estados Unidos, con esos mismos 500 dólares se debería poder comprar también en Argentina, en Brasil, o en Uganda.

En base a esta idea, existe el Índice Big Mac (elaborado por The Economist, www.economist.com/markets/bigmac/), que se basa en el supuesto de que un producto individual, reconocido, que se hace de la misma manera en más de 120 países, debería, en cualquier divisa (convertida a dólares) costar lo mismo que en Estados Unidos. Así, si el precio de un Big Mac (convertido a dólares) es mayor que el precio en Estados Unidos, la moneda estaría sobrevaluada (y debería tender a devaluarse). Por el contrario, si el precio es menor, la moneda estaría subvaluada (y debería tender a sobrevaluarse).

Veamos, como ejemplo, los datos de julio de 2010:

The Big Mac index

	Big Mac prices*		Implied PPP† of the dollar	Actual dollar exchange rate July 21st	Under(-)/over(+) valuation against the dollar, %
	in local currency	in dollars			
United States‡	\$ 3.73	3.73			
Argentina	Peso 14.0	3.56	3.75	3.93	-5
Australia	A\$ 4.35	3.84	1.17	1.13	3
Brazil	Real 8.71	4.91	2.33	1.77	31
Britain	£ 2.29	3.48	1.63 §	1.52 §	-7
Canada	C\$ 4.17	4.00	1.12	1.04	7
Chile	Peso 1,750	3.34	469	524	-10
China	Yuan 13.2	1.95	3.54	6.78	-48
Colombia	Peso 8,200	4.39	2,196	1,868	18
Costa Rica	Colones 2,000	3.83	536	522	3
Czech Republic	Koruna 67.6	3.43	18.1	19.7	-8
Denmark	DK 28.5	4.90	7.63	5.81	31
Egypt	Pound 13.0	2.28	3.48	5.70	-39
Estonia	Kroon 32.0	2.62	8.57	12.2	-30
Euro area**	€ 3.38	4.33	1.10 ††	1.28 ††	16
Hong Kong	HK\$ 14.8	1.90	3.96	7.77	-49
Hungary	Forint 740	3.33	198	222	-11
Indonesia	Rupiah 22,780	2.51	6,102	9,063	-33
Israel	Shekel 14.9	3.86	3.99	3.86	3
Japan	¥ 320	3.67	85.7	87.2	-2
Latvia	Lats 1.55	2.80	0.42	0.55	-25
Lithuania	Litas 7.30	2.71	1.96	2.69	-27
Malaysia	Ringgit 7.05	2.19	1.89	3.21	-41
Mexico	Peso 32.0	2.50	8.57	12.8	-33
New Zealand	NZ\$ 5.00	3.59	1.34	1.39	-4
Norway	Kroner 45.0	7.20	12.1	6.25	93
Pakistan	Rupee 210	2.46	56.3	85.5	-34
Peru	Sol 10.0	3.54	2.68	2.83	-5
Philippines	Peso 102	2.19	27.3	46.5	-41
Poland	Zloty 8.30	2.60	2.22	3.20	-30
Russia	Rouble 71.0	2.33	19.0	30.4	-38
Saudi Arabia	Riyal 10.0	2.67	2.68	3.75	-29
Singapore	S\$ 4.23	3.08	1.13	1.37	-18
South Africa	Rand 18.5	2.45	4.94	7.54	-34
South Korea	Won 3,400	2.82	911	1,204	-24
Sri Lanka	Rupee 210	1.86	56.3	113	-50
Sweden	SKr 48.4	6.56	13.0	7.37	76
Switzerland	SFr 6.50	6.19	1.74	1.05	66
Taiwan	NT\$ 75.0	2.34	20.1	32.1	-37
Thailand	Baht 70.0	2.17	18.8	32.3	-42
Turkey	Lira 5.95	3.89	1.59	1.53	4
UAE	Dirhams 11.0	2.99	2.95	3.67	-20
Ukraine	Hryvnia 14.5	1.84	3.88	7.90	-51
Uruguay	Peso 79.0	3.74	21.2	21.1	nil

*At current exchange rates †Purchasing-power parity; local price divided by price in United States ‡Average of Atlanta, Chicago, New York and San Francisco §Dollars per pound

**Weighted average of prices in euro area ††Dollars per euro

Sources: McDonald's; *The Economist*



Según estos números, un Big Mac costaba U\$S3,73 en Estados Unidos y en Argentina costaba \$14 (U\$S3,56). La PPP implícita del dólar era 3,75, y la real (tasa de cambio nominal en ese momento) era 3,93. Esto quería decir que el peso estaba subvaluado un 5% con respecto al dólar (debería subir el peso, es decir bajar el dólar). No obstante, eso no sucedió. ¿Por qué? Porque el Índice Big Mac es simplista y no tiene en cuenta la influencia de las tasas de interés, ni de las políticas monetarias y fiscales que, como veremos en el siguiente tema, influyen sobremanera en la valuación monetaria. Sin embargo es una medida utilizada mundialmente ya que es de fácil comprensión y da una idea rápida y aproximada para determinar qué divisas del mundo están sobre o subvaluadas.

Nos puede suceder que estemos planificando importar o exportar dentro de unos meses. Entonces, ¿cómo calculamos el valor que tendrá el dólar en ese momento? ¿Cómo podemos minimizar el riesgo de una variación abrupta? Cuando tenemos estas preocupaciones, lo que nos preocupa es la **exposición económica**, es decir, la exposición al riesgo, específicamente al riesgo no sistemático.



Existen 2 tipos de riesgos: el **riesgo financiero** (propio de la empresa, por decisiones, es posible diversificarlo) y el **riesgo económico** (propio de las condiciones coyunturales de la economía, incluye el riesgo cambiario). Por lo tanto, la exposición económica es el riesgo no diversificable que la economía transmite a una empresa o sector. Es posible tratar de prever escenarios para mitigar dichos riesgos, pero no es posible eliminarlos completamente ya que dependen de la macroeconomía.

El dólar futuro es una herramienta que permite cubrirse del riesgo cambiario y reducir la incertidumbre en todo tipo de operaciones financieras y comerciales.

Si los importadores piensan que el dólar va a subir, tratan de comprar por anticipado. Y a la inversa, los exportadores venden si creen que la divisa puede bajar. En Argentina existen dos mercados, el ROFEX e INDOL, surgidos ambos después de la crisis de 2001. Puede verse una nota interesante sobre ellos en <http://edant.clarin.com/diario/2002/08/26/e-01501.htm>. Un ejemplo de cómo se cotiza (en marzo de 2011, para futuros hasta agosto de 2011) es:

FUTUROS			
Financiero		04/03/2011	
Posición		Ult.	Ant.
DOFUT 03 2011		4,054	4,055
DOFUT 04 2011		4,083	4,087
DOFUT 05 2011		4,115	4,119
DOFUT 06 2011		4,149	4,155
DOFUT 07 2011		4,187	4,192
DOFUT 08 2011		4,223	4,226



Una **opción de venta** (*put*) otorga al vendedor el derecho (no la obligación) a vender un número determinado de divisas a un precio fijo (*strike* o precio de ejercicio), hasta la fecha de vencimiento de la opción.

Una **opción de compra** (*call*) otorga al comprador el derecho (no la obligación) a comprar un número determinado de divisas a un precio fijo (*strike* o precio de ejercicio), hasta la fecha de vencimiento de la opción.

Estas opciones suelen dejarse por escrito en contratos (*contratos forward*) que se celebran entre las partes.

La dinámica de compra y venta de opciones es muy interesante. Para quienes estén interesados en ampliar la información acerca de este tema, los capítulos 9 y 10 del libro de Daniels explican los conceptos en profundidad. También pueden encontrar definiciones simples en <http://www.ecofundamentals.com.ar/educacion.php?id=22>.

Los contenidos vistos en este tema les permiten comprender las bases de la macroeconomía mundial y qué datos priorizar a la hora de investigar sobre un mercado internacional. En el próximo tema veremos cómo se relacionan económicamente los países, a través de acuerdos comerciales.

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 2 – Entorno Económico Global.

Bibliografía de Lectura Complementaria

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). Marketing Internacional, 8va Edición. México: Thomson Learning.

Capítulo 4 – El entorno económico.

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2009). Negocios Internacionales, 12da Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 4 – Entornos económicos que enfrentan las empresas.

Capítulo 9 – Mercados globales de divisas.

Capítulo 10 – La determinación de los tipos de cambio.

Referencias Adicionales

Canal Infinito (2010). BRIC.

<http://www.youtube.com/watch?v=gpG29PcBhuw>

CIA (2010). The World Factbook.

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>

Diario Clarín (2002, Agosto). El dólar futuro, un negocio que crece.

<http://edant.clarin.com/diario/2002/08/26/e-01501.htm>

Diario La Nación (2010, Abril). Ford Invertirá \$ 1.000 millones para lanzar un nuevo vehículo.

[http://www.lanacion.com.ar/1251859-ford-invertira-\\$-1000-millones-para-lanzar-un-nuevo-vehiculo](http://www.lanacion.com.ar/1251859-ford-invertira-$-1000-millones-para-lanzar-un-nuevo-vehiculo)

Diario La República (2011, Marzo). Cuba: entre socialismo y mercado.

<http://www.larepublica.com.uy/mundo/442989-cuba-entre-socialismo-y-mercado>

Fundamentals (s/f). Opciones Financieras

<http://www.ecofundamentals.com.ar/educacion.php?id=22>

Goldman Sachs (2003). Dreaming with BRICs: the path to 2050.

<http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/book/99-dreaming.pdf>

Heritage Foundation (2011). Index of Economic Freedom.

http://www.heritage.org/Index/pdf/2011/Index2011_Full.pdf

IFC (2011). Doing Business.

<http://www.doingbusiness.org/reports/doing-business/doing-business-2011>

INDEC (2010). Balance de Pagos.

http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/19/bal_12_10.pdf

iProfesional (2010, Marzo). El peso argentino es la moneda que más se revaluó en el mundo.

<http://www.iprofesional.com/notas/105060-El-peso-argentino-es-la-moneda-que-mas-se-revaluo-en-el-mundo.html>

Moore, M. (2009). Capitalismo: una historia de amor.

El trailer puede verse en: <http://www.youtube.com/watch?v=E-mCq7GIYJg>

Norwegian School of Management (2011). The Nordic Model: Is it Sustainable and Exportable?

Reseña en español en http://www.tendencias21.net/El-modelo-nordico-vence-al-capitalismo-depredador_a5887.html

Pérez Regueira, G. (2004). Origen y consecuencias de las crisis cambiarias en Argentina.

<http://www.aaep.org.ar/esp/anales/works05/perezregueira.pdf>

Revista Apertura (2010, Junio). La ventaja de India sobre China: el poder cultural.

<http://www.apertura.com/notas/236606-la-ventaja-india-china-el-poder-cultural>

Strategy and Business (2004). Six Truths about Emerging Market Consumers.

<http://www.strategy-business.com/article/04106?>

Transparency International (2010). Corruptions Perceptions Index.

http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010

Unidad 2 · Tema 2.1 · Actividades

Referencias para actividades:

RO·CC

Resolución optativa con clave de corrección

RO·P

Resolución optativa para enviar al profesor

TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

RO·P

Actividad 2

1. Con la apertura económica hacia países de ingresos bajos y medio-bajos, se comenzó a estudiar cómo comercializar en esos mercados. Uno de los autores más citados en cuanto a trabajar con la “base de la pirámide” es C. K. Prahalad, quien señala que deben corregirse supuestos y conceptos erróneos acerca de los países menos desarrollados. ¿Cuáles son esos supuestos erróneos?
2. Las Organización de las Naciones Unidas prepara el Índice de Desarrollo Humano (HDI). ¿Qué mide ese índice? ¿Qué factores tiene en cuenta para su cálculo? ¿Qué relevancia tiene la información que provee para las tareas de marketing global? ¿Qué diferencias y similitudes tiene con el Factor GINI?
3. Lean el Caso “¿La moneda china es demasiado fuerte?” (Keegan, pág. 74) y respondan las preguntas.
4. Lean el Caso “Conozca los BRIC” (Daniels, pág. 176) y respondan las preguntas.

RO·P

Preguntas de Repaso

1. ¿Cuáles son los distintos sistemas económicos que se pueden encontrar? Describanlos y den un ejemplo de cada uno.
2. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de “etapas de desarrollo del mercado”? ¿Cómo influye esto en el marketing global?
3. ¿Qué es la Balanza de Pagos? ¿Qué información provee? ¿Para qué nos sirve esa información?
4. ¿Cuáles son los conceptos básicos de Finanzas Internacionales que un experto de marketing no puede ignorar? ¿Cómo afectan las operaciones de marketing?

RO·P

Actividad Obligatoria

Comiencen a trabajar sobre el Análisis Económico. Completen los puntos I a III (k) inclusive.

Tema 2.2: Mercados Regionales y Acuerdos Comerciales

Tal como vimos en los temas anteriores, la globalización cambió el entorno económico de los diferentes mercados, que ahora están interesados en fomentar la cooperación económica. En este tema nos dedicaremos a comprender cómo los países celebran acuerdos para favorecer el intercambio de bienes, y qué instituciones organizan sus principios. Iremos desde la definición de foros e instituciones que alientan la cooperación internacional, hasta una breve reseña de diferentes acuerdos que se encuentran vigentes en cada región.



Contenidos:

- 2.2.1 Cooperación Internacional.
- 2.2.2 Acuerdos Comerciales Preferenciales.
- 2.2.3 Acuerdos en América.
- 2.2.4 Acuerdos en Europa.
- 2.2.5 Acuerdos en Asia.
- 2.2.6 Acuerdos en Medio Oriente.
- 2.2.7 Acuerdos en África.

2.2.2 Cooperación Internacional



Como vimos en la Unidad 1, la globalización impulsa (y es impulsada) por factores que llevan a los países a cooperar entre sí. Esta cooperación (que se lleva a cabo mediante tratados, acuerdos y consultas) favorece los intereses de las naciones ya que les permite: a) adquirir ventajas recíprocas, b) resolver problemas complejos en forma conjunta, y c) atender áreas de preocupación en territorios fuera de las naciones (océanos, espacio exterior, Antártida).

En general, los países suscriben tratados que permiten a los barcos y aviones comerciales de cada uno, usar recíprocamente los puertos y aeropuertos. Establecen tratados sobre normas de seguridad aerocomercial, derechos de vuelo sobre los espacios aéreos y tratados de protección de la propiedad (inversiones e intelectual), entre otros. También se suscriben tratados de reducciones recíprocas de restricciones a la importación, que incluyen sus respectivas represalias en caso de incumplimiento.



En el marco de esta cooperación, también pueden surgir problemas, que requieren una solución multinacional. Los típicos casos de problemas a resolver tienen que ver con dos motivos: 1) el problema es muy grande y/o puede resolverse mejor a través de la cooperación, y 2) el problema es resultado de condiciones que trascienden las fronteras nacionales.

En el primer caso, los recursos que se necesitan para resolver el problema pueden ser demasiado onerosos para un solo país. Los casos típicos tienen que ver con problemas globales (que ningún país puede atender por cuenta propia), como por

ejemplo combatir la propagación de la malaria, establecer sistemas de advertencia contra desastres naturales (ver nota de la AGCI, Agencia de Cooperación Internacional Chilena, sobre colaboración de Japón para enfrentar terremotos y tsunamis <http://www.agci.cl/que-es-agci/apuntes-destacados/noticias/japon-compromete-proyecto-de-cooperacion-tecnica-para-enfrentar-terremotos-y-tsunamis/>), adoptar medidas contra el calentamiento global, etc. Pero no solamente los países colaboran para atacar problemas. También colaboran para investigar y desarrollar nuevas tecnologías, tal como puede verse en el artículo del Diario El País (Madrid), donde Europa busca socios para pagar el uso de la Estación Espacial http://www.elpais.com/articulo/futuro/Europa/busca/socios/pagar/uso/Estacion/Espacial/elpepufut/20101027elpepifut_1/Tes.

En el segundo caso, las políticas de un país pueden afectar a otros. A nivel comercial, las tasas de interés muy altas en un país pueden atraer fondos de países que ofrecen tasas menores, con lo que se crea un déficit de fondos de inversión en los segundos. También, como vimos en el tema anterior, la fluctuación en la apreciación o depreciación de las monedas locales significan grandes efectos en las distintas economías. Tal es el caso (casi permanente) de la relación entre Argentina y Brasil, como se refleja en la nota de iProfesional (que ahora podrán entender muy bien, gracias a lo aprendido con respecto a finanzas internacionales!) <http://comex.iprofesional.com/notas/109845-Brasil-amenaza-con-ponerle-fin-a-la-fiesta-argentina-del-sper-real-y-hay-temor-entre-empresarios-locales>.

Finalmente, muchas grandes empresas mantienen redes que les permiten cambiar de proveedores en caso de pequeñas alzas en los costos. Esto, obviamente, genera desempleo en el país que deja de proveer bienes y servicios. Cada empleo de Apple, Dell o Seagate Technology en Estados Unidos genera otros 10 en Asia, según datos de National Bank. Si estas empresas decidieran cambiar la localización de manufactura, claramente las economías asiáticas se verían muy afectadas.

Con el fin de coordinar las políticas económicas, existen varios grupos de países que se reúnen regularmente para compartir información y acordar ideas. El G8, G20, G5 y la OCDE son ejemplos de este tipo de foros.



El Grupo de los Ocho (G8), integrado por Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y Rusia, es un grupo de países industrializados cuyo peso político, económico y militar es muy relevante a escala global.

Pueden leer un interesante perfil del G8, publicado por BBC news, en http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/country_profiles/3777557.stm

La pertenencia al grupo no se basa en un criterio único, ya que no son ni los ocho países más industrializados, ni los de mayor renta per cápita ni aquellos con un mayor producto interior bruto. Los representantes de estos ocho países se reúnen anualmente en lugares pertenecientes a alguno de los miembros en la llamada Cumbre del G8.



La finalidad de estas reuniones es analizar el estado de la política y las economías internacionales e intentar aunar posiciones respecto a las decisiones que se toman en torno al sistema económico y político mundial.

A lo largo del año, los ministros de economía, comercio, relaciones exteriores, medio ambiente, trabajo, etc., se encuentran para ir preparando la Cumbre anual, acercando posiciones y negociando consensos. En el año 2010, la cumbre fue los días 25 y 26 de Junio, en Canadá. Pueden descargar todos los documentos oficiales de <http://www.g8.utoronto.ca/summit/2010muskoka/index.html>.



Cumbre del G8 en Toronto, 25 y 26 de junio de 2010

El G8 ha ido buscando soluciones y estrategias comunes para hacer frente a los problemas detectados. El G8 se caracteriza por reafirmar las bondades de la globalización, y da un impulso continuo a las reformas que lo deben permitir: liberalización comercial y financiera, privatizaciones y flexibilidad del mercado laboral, entre otras. También se tocan temas como la lucha contra la pobreza, la reducción de la deuda o las ayudas en la lucha contra las enfermedades infecciosas como el sida o la malaria.

El G8 no tiene formalmente capacidad para implementar las políticas que diseña. Para conseguir ejecutar sus iniciativas, el G8 cuenta con el poder de sus países miembros en las instituciones internacionales como el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, el FMI o la OMC. De hecho, de los cinco miembros permanentes (con derecho a voto) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, cuatro son miembros del G8. En el marco del Banco Mundial y el FMI, los países del G8 acumulan más del 44% de los votos. En las negociaciones en el marco de la OMC, los países del G8 también acostumbran a funcionar como un bloque formado por la UE, Japón y Estados Unidos (también conocido como La Tríada).

A pesar de la relevancia de estas cumbres, las discusiones del G8 no son abiertas. No existe transcripción de las discusiones y los documentos preparatorios, aún siendo elaborados por funcionarios públicos de los países miembros, son generalmente también secretos y muy raramente salen a la luz pública. Los únicos documentos totalmente públicos son las declaraciones finales.



El Grupo de los 20 (G20) es un foro de 19 países, más la Unión Europea, donde se reúnen regularmente, desde 1999, jefes de Estado (o Gobierno), gobernadores de bancos centrales y ministros de finanzas. Está constituido por el G8, más once países recientemente industrializados (Arabia Saudita, Argentina, Australia, Brasil, China, India, Indonesia, México, República de Corea, Sudáfrica y Turquía), más la Unión Europea como bloque económico.

El G20 es un foro de cooperación y consultas entre los países en temas relacionados con el sistema financiero internacional. Estudia, revisa y promueve discusiones

sobre temas relacionados con los países industrializados y las economías emergentes, con el objetivo de mantener la estabilidad financiera internacional, y de encargarse de temas que estén más allá del ámbito de acción de otras organizaciones de menor jerarquía. Desde 2009, el G20 ha desplazado al G8 como foro de discusión de la economía mundial.

En 2010, la última cumbre del G20 fue los días 10 y 11 de noviembre en Seúl. Pueden descargar el texto completo de la Declaración Final de http://www.g20.org/Documents2010/11/seoulsummit_declaration.pdf.



Cumbre del G20 en Seúl, 10 y 11 de noviembre de 2010



El Grupo de los Cinco (G5) es el nombre que se da al grupo integrado por Brasil, China, India, México y Sudáfrica (también conocidas como las potencias emergentes), en las reuniones internacionales. Estos países se agrupan con el objetivo de promover el diálogo entre los países en desarrollo y los países desarrollados (básicamente el G8), con el fin de fijar posturas e iniciativas en temas relevantes a escala global, tales como la economía mundial, el desarrollo sustentable y el cambio climático, entre otros temas.

El G5, surge en 2005 tras la invitación del Reino Unido a los líderes de las 5 principales economías emergentes del mundo para participar en el Diálogo Ampliado de la Cumbre del G8, realizada ese mismo año en Gleneagles, Escocia. La coordinación entre los cinco países comenzó en esta cumbre, para la cual los líderes del ahora G5, realizaron una reunión previa para acordar su postura y presentar una declaración conjunta en el Diálogo Ampliado. La última reunión de los líderes del G5 fue el 08 de julio de 2009, en Italia. Pueden descargar toda la información acerca de lo acordado de la página del grupo <http://www.groupofive.org/>. También pueden ver el “Mensaje Conjunto de los Jefes de Estado y/o de Gobierno del G5 a los Medios de Comunicación” en <http://www.youtube.com/watch?v=T0dZC71Vbr0>



Cumbre del G5 en Italia, 08 de julio de 2009



La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Fue fundada en 1960 y su sede central se encuentra en París, Francia. Pueden encontrar un video corto acerca de qué es y qué hace la OCDE en <http://www.youtube.com/watch?v=Qed60Ew1qnk>.

Países Miembros

Australia	México
Bélgica	Nueva Zelanda
Chile	Países Bajos
Dinamarca	Noruega
Alemania	Austria
Estonia	Polonia
Finlandia	Portugal
Francia	Suecia
Grecia	Suiza
Irlanda	República Eslovaca
Islandia	Eslovenia
Israel	España
Italia	República Checa
Japón	Turquía
Canada	Hungría
Corea	Reino Unido
Luxemburgo	Estados Unidos

La Comisión de la Comunidad Europea forma parte del trabajo de la OCDE.

Países candidatos para la adhesión

Rusia

Países en adhesión y cooperación reforzada

Brasil	Indonesia
China	Sudáfrica
India	



<http://www.oecd.org>

En la OCDE, los representantes de los países miembros se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas, con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y coayudar a su desarrollo y al de los países no miembros. Se considera que la OCDE agrupa a los países más avanzados y desarrollados del planeta, siendo apodada como club de países ricos. Los países miembros son los que proporcionan al mundo el 70% del mercado mundial y representan el 80% del PNB (producto nacional bruto) mundial.



La OCDE se ha constituido en uno de los foros mundiales más influyentes, en el que se analizan y se establecen orientaciones sobre temas de relevancia internacional como economía, educación y medioambiente. El principal requisito para ser país miembro de la OCDE es liberalizar progresivamente los movimientos de capitales y de servicios. Los países miembros se comprometen a aplicar los principios de: liberalización, no discriminación, trato nacional y trato equivalente. Sus principales objetivos son:

1. Contribuir a una sana expansión económica en los países miembros, así como no miembros, en vías de desarrollo económico.
2. Favorecer la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria conforme a las obligaciones internacionales.
3. Realizar la mayor expansión posible de la economía y el empleo y un progreso en el nivel de vida dentro de los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial.

Tanto el G8, G20 y G5, como la OCDE son foros de intercambio de información y acuerdo sobre diversas políticas. No obstante, ninguno de estos foros tiene la capacidad de resolver controversias (aplicar sanciones) en caso de que alguno de los miembros no cumpla con lo pactado. El organismo que sí tiene la potestad de autorizar sanciones es la Organización Mundial del Comercio (OMC, WTO, World Trade Organization).

Para comprender las funciones de la OMC, primero debemos comprender a su predecesor, el GATT. El **Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)**, General Agreement on Tariffs and Trade) se concibió, en 1948, integrado por 23 países, bajo el auspicio de las Naciones Unidas, para abolir las cuotas y reducir los aranceles.



El principio fundamental era que cada país integrante debía abrir sus mercados en forma equitativa a cada uno de los demás países integrantes; cualquier forma de discriminación estaba prohibida.

El principio de “comercio sin discriminación” estaba plasmado en la cláusula de la nación más favorecida (NMF). Ésta estipulaba que, una vez que un país y sus socios comerciales hubieran acordado reducir un arancel, esta reducción se extendería automáticamente a todos los demás países (dentro del GATT) independientemente de si eran o no signatarios de este nuevo acuerdo en particular. Entre 1948 y 1993, el GATT sostuvo varias “rondas” (foros) para abordar asuntos comerciales. Estas sesiones condujeron a muchas reducciones de barreras arancelarias y no arancelarias.

Con el paso del tiempo, el GATT debió enfrentar el tema de las barreras no arancelarias (normas industriales, adquisiciones gubernamentales, subsidios, impuestos

compensatorios, licencias, etc.). En cada área, los miembros del GATT acordaron aplicar las mismas normas de comercio sin discriminación.

El GATT, poco a poco, comenzó a tener problemas. Su éxito provocó que algunos gobiernos diseñaran métodos más elaborados de protección comercial. El comercio mundial se volvió más complejo y el comercio de servicios (no incluidos en las reglas del GATT) se volvió más importante. Desde el punto de vista de los procedimientos, la estructura institucional del GATT, y su sistema de resolución de controversias, parecían haberse extendido demasiado: el GATT no podía hacer cumplir los acuerdos, por lo que algunos críticos se referían al GATT como el “General Agreement to Talk and Talk” (Acuerdo General para Hablar y Hablar). Las tendencias del mercado y los retos organizacionales hicieron que fuera mucho más difícil lograr acuerdos comerciales. La restauración de un medio eficaz para la liberalización del comercio impulsó a los representantes a crear la OMC, en 1995. El video publicado por la OMC “Del GATT a la OMC” http://WTO.http.internapcdn.net/WTO/flash/1999_intro_GATT_s.mp4 explica muy bien este desarrollo.



Dicho en términos simples, la **Organización Mundial del Comercio (OMC)** se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países, a nivel mundial o casi mundial. Es básicamente un foro de negociación y un conjunto de normas, además de un órgano que ayuda a resolver conflictos.

La OMC adoptó los principios y acuerdos comerciales aprobados por el GATT, pero amplió su misión para incluir el comercio de servicios, inversión, propiedad intelectual, medidas sanitarias, higiene industrial, agricultura y textiles, así como las barreras técnicas para el comercio. Hoy en día, la OMC tiene 153 miembros, que llevan a cabo más del 97% del comercio mundial.



Los **acuerdos** de la OMC abarcan los bienes, los servicios y la propiedad intelectual. Establecen los principios de la liberalización, así como las excepciones permitidas. Incluyen los compromisos contraídos por los distintos países de reducir los aranceles aduaneros y otros obstáculos al comercio y de abrir y mantener abiertos los mercados de servicios. Establecen procedimientos para la solución de diferencias. Prescriben un trato especial para los países en desarrollo. Exigen que los gobiernos den transparencia a sus políticas, mediante la notificación a la OMC de las leyes en vigor y las medidas adoptadas, y con el mismo objeto se establece que la Secretaría elabore informes periódicos sobre las políticas comerciales de los países. A menudo se alude a esos acuerdos como las normas comerciales de la OMC y se describe a la OMC diciendo que está “basada en normas”, es un sistema basado en normas. Ahora bien, es importante recordar que las normas son realmente acuerdos negociados por los gobiernos.



El **procedimiento de solución de diferencias** es la piedra angular del sistema multilateral de comercio y una contribución excepcional de la OMC a la estabilidad de la economía mundial.

Sin un medio de solución de diferencias el sistema basado en normas sería menos eficaz, puesto que no podrían hacerse cumplir las normas. El procedimiento de la OMC hace hincapié en el imperio de la ley y da mayor seguridad y previsibilidad al sistema de comercio. Se basa en normas claramente definidas y se establecen plazos para ultimar el procedimiento. Las primeras resoluciones las adopta un grupo especial y las respalda (o rechaza) la totalidad de los Miembros de la OMC. Es posible apelar basándose en cuestiones de derecho.

Las diferencias que surgen en la OMC se refieren esencialmente a promesas incumplidas. Los Miembros de la OMC han convenido en que, cuando estimen que otros Miembros infringen las normas comerciales, recurrirán al sistema multilateral de solución de diferencias en vez de adoptar medidas unilateralmente. Ello significa seguir los procedimientos convenidos y respetar los dictámenes emitidos.

Surge una diferencia cuando un país adopta una política comercial o toma una medida que otro u otros Miembros de la OMC consideran infringe las disposiciones de la Organización o constituye un incumplimiento de las obligaciones contraídas. Un tercer grupo de países puede declarar que tiene interés en la cuestión, lo que le hace acreedor a ciertos derechos.

La página de la OMC (www.wto.org) es una excelente fuente de información. Allí podrán encontrar material multimedia acerca del organismo y de su actuación. Para saber más acerca de qué es la OMC, pueden descargar el archivo “Entender la OMC” http://events.streamlogics.com/wto/2006sp/e-doc/understanding_s.pdf o el video “Una visita virtual a la OMC” http://WTO.http.internapcdn.net/WTO/flash/2004_intro_students_s.mp4. Si les interesa conocer más sobre cómo se resuelven los conflictos, pueden descargar los “Casos prácticos de resolución de disputas” http://WTO.http.internapcdn.net/WTO/flash/1999_intro_dispute_s.mp4.

Además de los organismos que se preocupan por el comercio y la economía, hay otras formas de cooperación internacional que vale la pena mencionar, ya que pueden influir en las estrategias de marketing global.



La **Organización de las Naciones Unidas (ONU, UN)** es una organización internacional fundada en 1945, tras la Segunda Guerra Mundial, por 51 países que se comprometieron a mantener la paz y la seguridad internacionales, fomentar entre las naciones relaciones de amistad y promover el progreso social, la mejora del nivel de vida y los derechos humanos.

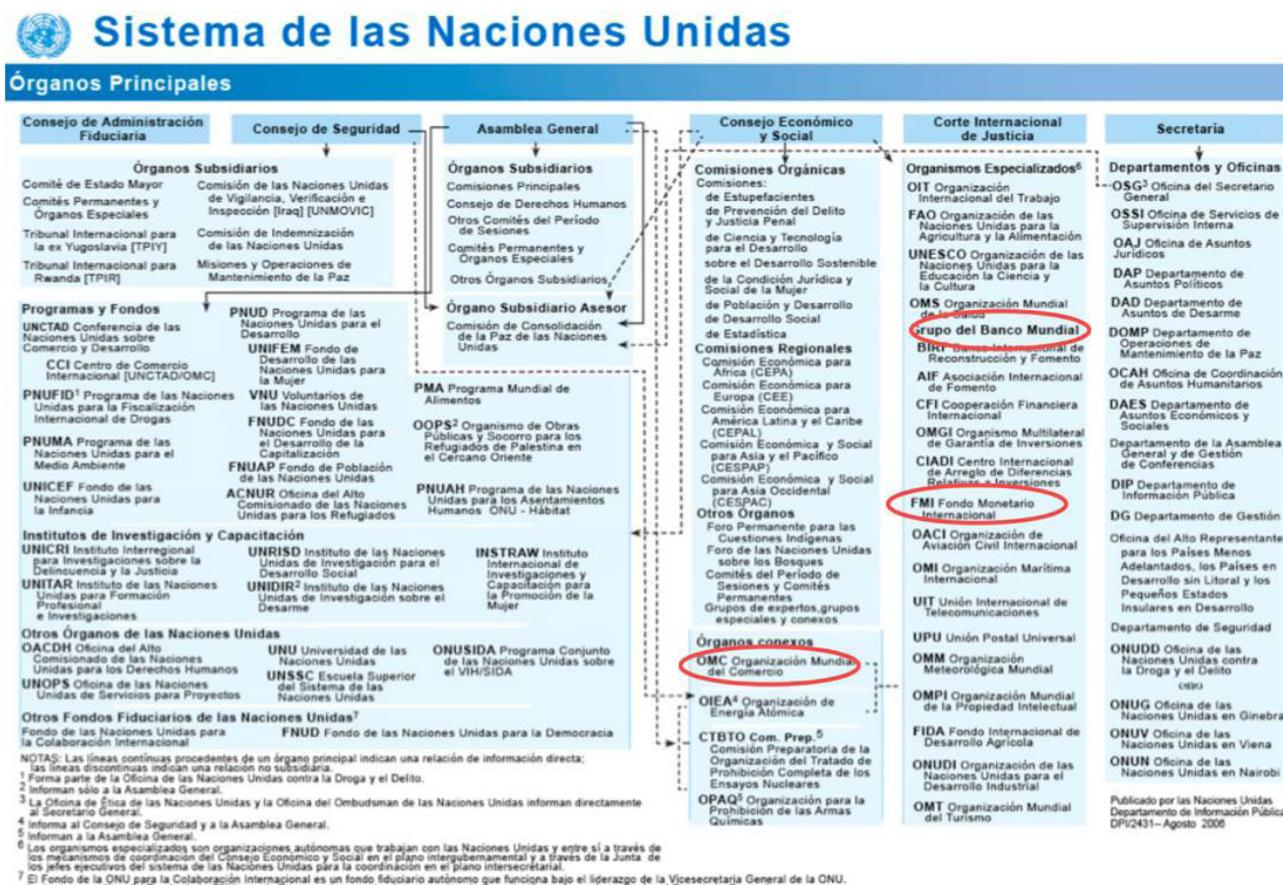
Sus principales objetivos son:

- Mantener la paz y la seguridad internacionales.
- Fomentar relaciones de amistad entre las naciones.
- Ayudar a las naciones a trabajar unidas para mejorar la vida de los pobres, vencer el hambre, las enfermedades y el analfabetismo, y fomentar el respeto de los derechos y libertades de los demás.
- Servir de centro que armonicice los esfuerzos de las naciones por alcanzar estos objetivos comunes.

Debido a su singular carácter internacional, y las competencias de su Carta fundacional, la Organización puede adoptar decisiones sobre una amplia gama de temas, y proporcionar un foro a sus 192 Estados Miembros para expresar sus opiniones, a través de la Asamblea General, el Consejo de Seguridad, el Consejo Económico y Social y otros órganos y comisiones.

La labor de las Naciones Unidas llega a todos los rincones del mundo. Aunque es más conocida por el mantenimiento de la paz, la consolidación de la paz, la prevención de conflictos y la asistencia humanitaria, hay muchas otras maneras en que las Naciones Unidas y su sistema (organismos especializados, fondos y programas), afectan a nuestras vidas y hacer del mundo un lugar mejor. La Organización trabaja en una amplia gama de temas fundamentales como el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente, la protección de los refugiados, socorro en casos de desastre, la lucha contra el terrorismo, el desarme, la promoción de la democracia, los derechos humanos, la igualdad entre los géneros, el desarrollo económico y social, la salud internacional, la remoción de minas terrestres, la expansión de la producción de alimentos, entre otros.

Para llevar adelante todas las tareas, la familia de organizaciones de la ONU es amplia y compleja, tal como podemos ver en su organigrama:



La OMC (que acabamos de describir), así como el FMI (Fondo Monetario Internacional) y el Banco Mundial (World Bank), que citamos en el tema anterior, y la Corte Internacional de Justicia (que veremos más adelante) forman parte de su sistema de órganos. Pueden investigar más acerca de la ONU en <http://www.un.org/es/>.

A la labor de la ONU debemos sumarle el trabajo e las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), que son instituciones privadas, independientes de los gobiernos, y suelen ocuparse de cuestiones humanitarias, canalizando la cooperación internacional. Son claros ejemplos La Cruz Roja Internacional, Greenpeace, Save the Children Médicos sin Fronteras Africa Now por tan sólo nombrar algunas

2.2.2 Acuerdos Comerciales Preferenciales



Si hablamos de **Integración Económica**, nos referimos a acuerdos políticos y económicos entre países, que conceden preferencias a los países miembros del acuerdo. Esta integración puede ser a) bilateral: dos países cooperan, generalmente reduciendo las tarifas, b) regional: un grupo de países, con proximidad geográfica, deciden cooperar o c) global: países de todo el mundo cooperan a través de la OMC.

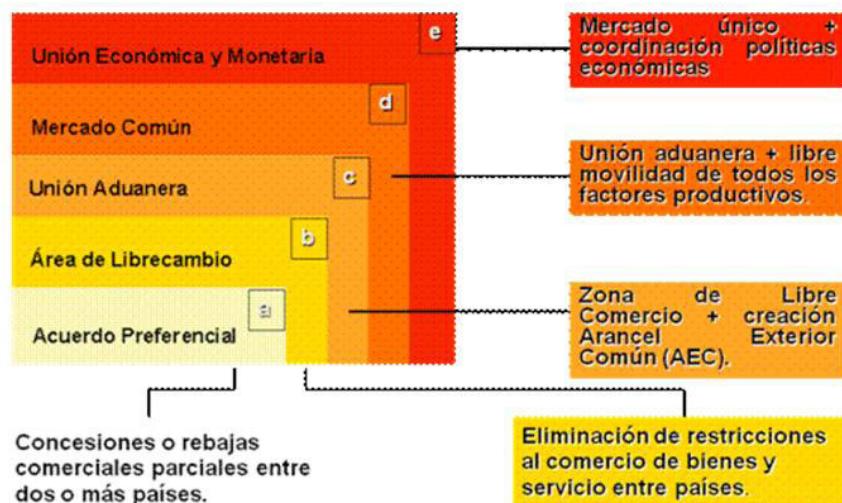
Los Acuerdos de Cooperación Preferencial (ACP) confieren trato especial a socios comerciales selectos, es decir, pueden ser discriminatorios con respecto a otros.

La principal razón para establecer un grupo regional de comercio, es aumentar el mercado. La mayoría de los grupos comerciales están integrados por países de la misma región del mundo. ¿Se imaginan por qué? Los países vecinos tienden a aliarse por varias razones:

- Las distancias que deben recorrer los bienes entre esos países son cortas.
- Es probable que los gustos de los consumidores sean parecidos.
- Los países vecinos pueden tener una historia e intereses comunes.

Existen cuatro formas básicas de integración económica regional, dependiendo de criterios tales como la eliminación de aranceles y cuotas entre miembros, la existencia de aranceles comunes externos, las restricciones al desplazamiento de los factores y la unificación de las políticas económicas y sociales, tal como se resume en el siguiente cuadro:

Etapa de Integración	Eliminación de Aranceles y Cuotas	Arancel Externo Común	Eliminación de restricciones al desplazamiento de los factores	Unificación de instituciones y política económica y social
Área de Libre Comercio	X			
Unión Aduanera	X	X		
Mercado Común	X	X	X	
Unión Económica	X	X	X	X





En un **Tratado de Libre Comercio (TLC, FTA, Free Trade Area)**, dos o más países acuerdan eliminar aranceles y otras barreras que limitan el comercio. El objetivo es eliminar por completo los aranceles sobre los bienes que atraviesan las fronteras entre los socios. Los países que pertenecen a un TLC pueden mantener políticas comerciales independientes con respecto a terceros países, es decir, no necesitan acordar esas políticas; cada uno puede optar por mantener las tasas y cuotas que prefiera.

Dentro de los TLC suelen existir reglas de origen y reglas de contenido regional. Las **reglas de origen** indican que las preferencias se aplican solamente a los productos fabricados dentro del área (y no a productos importados por uno de los miembros y luego revendidos). Las **reglas de contenido regional** indican que, por lo menos el 50% del costo neto del producto, debe provenir de la región.



Una **Unión Aduanera** es la evolución lógica de un TLC. Además de eliminar las barreras internas, los miembros acuerdan el establecimiento de aranceles **externos comunes (AEC)** para las mercancías importadas de países no miembros.



Un **Mercado Común** es el siguiente nivel de integración económica. Además de la eliminación de barreras internas y el establecimiento de aranceles externos comunes, se permite el libre desplazamiento de los factores de producción, incluyendo mano de obra y capital.



Finalmente, una **Unión Económica** representa el mayor nivel de integración entre países. No sólo se eliminan las barreras internas, se fijan aranceles externos comunes y se permite el libre desplazamiento de los factores de producción, sino que también se coordina y unifican las instituciones y la política económica y social.

La integración económica regional produce efectos estáticos y efectos dinámicos que no pueden ser ignorados por los expertos en marketing, ya que afectan directamente los negocios, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

Impacto en el Comercio

Impacto sobre la Inversión

Las barreras comerciales se eliminan para los países miembros (efecto estático)



Creación de Comercio

La Inversión se desplaza de las empresas menos eficientes a las más eficientes. Posiblemente haya Inversión Directa Extranjera

Las barreras comerciales siguen siendo altas para países que no son miembros (efecto estático)



Desvío de Comercio

La Inversión Directa Extranjera aumenta por las empresas fuera del TLC que desean evitar las barreras

El tamaño del mercado aumenta (efecto dinámico)



Creación de Comercio

Las empresas del país de origen incrementan la Inversión Directa Extranjera para lograr economías de escala



Los **efectos estáticos** consisten en el desplazamiento de los recursos de las empresas ineficientes a las eficientes, conforme se van eliminando las barreras comerciales. Los efectos estáticos aplican, sobre todo, a las barreras comerciales: para los países miembros se eliminan, para los no miembros aumentan.

Los efectos estáticos pueden ocurrir cuando:

1. Se crea el comercio: la producción se desplaza a productores más eficientes debido a la ventaja comparativa. Le permite a los consumidores el acceso a más bienes, a precios más bajos de lo que hubiera sido posible sin la integración. Las empresas que están protegidas en sus mercados internos, enfrentan graves problemas cuando se eliminan las barreras e intentan competir con productores más eficientes.
2. Se desvía el comercio: el comercio se desvía hacia los países del grupo a expensas del comercio con los países que no pertenecen al grupo, aunque las empresas de los países que no son miembros puedan ser más eficientes en ausencia de barreras comerciales.

Los **efectos dinámicos** aplican a los cambios económicos que afectan al mercado recién estructurado: no sólo se expande el mercado sino también las empresas locales, que aprovechan el mercado más grande. Los efectos dinámicos son el crecimiento general del mercado y el impacto de la expansión de la producción y la capacidad de lograr mayores economías de escala en las empresas. Debido al tamaño mayor del mercado, las empresas incrementan su producción, lo que da por resultado costos menores por cada unidad. Debido a la mayor competencia, aumenta la eficiencia.

Veremos ejemplos concretos de efectos estáticos y dinámicos en los apartados dedicados a los tratados comerciales de las diferentes regiones del mundo.

2.2.3 Acuerdos en América

Si bien existen múltiples acuerdos que vinculan a los países americanos, nos centraremos en los acuerdos regionales más importantes:

- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TCLAN, NAFTA, North America Free Trade Area)
- Sistema de Integración Centroamericana (SICA)
- Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM, Caribbean Community and Common Market)
- Comunidad Andina de Naciones (CAN)
- Mercado Común del Sur (MERCOSUR)
- Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR)

El **Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TCLAN, NAFTA, North America Free Trade Area)** incluye a Canadá, México y Estados Unidos. Entró en vigor en 1994. Su página web es <http://www.nafta-sec-alena.org>.



A pesar de que el TCLAN es un tratado de libre comercio (y no una unión aduanera o un mercado común), la cooperación se extiende mucho más allá de las barreras arancelarias y no arancelarias, e incluye prestación de servicios, inversión y propiedad intelectual. Además, el tratado establece un nuevo proceso de resolución de controversias.

Un efecto estático producido por el TCLAN se refleja en los consumidores canadienses y estadounidenses, que se benefician de los productos agrícolas de bajo costo procedentes de México. Los productores estadounidenses también se benefician del mercado mexicano, grande y en crecimiento, que tiene un gusto enorme por los productos estadounidenses, lo cual es un efecto dinámico.



El TCLAN es un buen ejemplo de desvío de comercio. Muchas empresas estadounidenses y canadienses han establecido instalaciones de manufactura en Asia para aprovechar las ventajas de la mano de obra barata. Ahora, estas empresas pueden establecer instalaciones de manufactura en México, más que en países asiáticos, para aprovechar la mano de obra relativamente barata, las reducciones en costos de flete y distribución, y otros costos asociados.



El Sistema de Integración Centroamericana (SICA), es el marco institucional de la Integración Regional de Centroamérica, creado por los Estados de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

Posteriormente, se adhirió Belice como miembro pleno. Asimismo, participan la República Dominicana como Estado Asociado; los Estados Unidos Mexicanos, la República Argentina, la República de Chile y la República Federativa del Brasil como Observadores Regionales; el Reino de España, la República de China (Taiwán), la República Federal de Alemania, la República Italiana y Japón, como Observadores Extrarregionales. La sede de la Secretaría General del SICA está en la República de El Salvador.



El Sistema de la Integración Centroamericana fue constituido el 13 de diciembre de 1991 y entró en funcionamiento formalmente el 1 de febrero de 1993. Se pueden consultar más datos sobre su historia en www.sica.int.

La creación del SICA fue respaldada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en su Resolución A/48 L del 10 de diciembre de 1993. El SICA tiene categoría de Observador Permanente de dicha Organización y mantiene vínculos de diálogo y cooperación con la Organización de los Estados Americanos (OEA), la Comunidad Andina (CAN), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la Comunidad del Caribe (CARICOM), la Asociación de Estados del Caribe (AEC), la Unión Europea (UE) y otros esquemas de integración a nivel mundial, así como diversas instituciones internacionales.

Se adoptaron reglas de origen comunes, lo que permite el libre desplazamiento de los bienes entre sus miembros. Se acordó imponer un Arancel Externo Común, que va desde el 5% al 20%, para la mayoría de los bienes.

Los intentos de la región por lograr la integración se han descripto como faltos de coordinación, inefficientes y costos. Aún existen aranceles sobre importaciones de productos (como el azúcar, café y bebidas alcohólicas) que también se producen en el país importador.

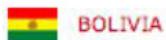


La Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM, Caribbean Community and Common Market), www.caricom.org, es un organismo regional que nació el 4 de julio de 1973, como un movimiento hacia la unidad del Caribe. Reemplazó a la Caribbean Free Trade Association (CARIFTA). Los miembros son Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Cuba, Domicana, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas y Trinidad y Tobago. En calidad de observadores participan Anguila, Islas Caimán, México, Venezuela, Aruba, Colombia, Antillas Holandesas, Bermudas, República Dominicana y Puerto Rico, mientras que Islas Vírgenes es miembro asociado.

Sus miembros están trabajando para lograr una forma de colaboración al estilo de la Unión Europea, que incluya pleno movimiento de bienes y servicios, derecho de establecimiento, un arancel externo común, libre movimiento de capital y mano de obra, etc. La población total de la CARICOM es de casi 26 millones de personas.



PAÍSES MIEMBROS



BOLIVIA



COLOMBIA



ECUADOR



PERÚ

PAÍSES ASOCIADOS

Chile, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay



La Comunidad Andina de Naciones (CAN), www.comunidadandina.org, nació el 26 de mayo de 1969. Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú firmaron el Acuerdo de Cartagena, con el propósito de mejorar, juntos, el nivel de vida de sus habitantes mediante la integración y la cooperación económica y social. En 1973, Venezuela se adhirió al Acuerdo. En 1976, Chile se retiró de él.

Los países andinos eliminaron entre sí los aranceles y formaron una zona de libre comercio en 1993, donde las mercaderías circulaban libremente. Esto permitió que el comercio intracomunitario creciera vertiginosamente y que también se generaran miles de empleos. Se liberalizó también los servicios, especialmente de transporte en sus diferentes modalidades.

En abril de 2006, Venezuela decidió retirarse de la CAN y ese mismo año, el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores otorgó a Chile la condición de País Miembro Asociado de la Comunidad Andina, abriendo el camino para su reingreso.

Algunos de los logros conseguidos por la CAN son: para viajar a cualquiera de los países de la CAN basta llevar documentos nacionales de identidad (no se necesitan visas ni pasaportes), las normas comunitarias garantizan la circulación y permanencia de nacionales andinos en la subregión con fines laborales sin perder sus derechos a la seguridad social, existe un Plan Integrado de Desarrollo Social para trabajar en temas de empleo, salud, educación, etc., y una Agenda Ambiental.

El **Mercado Común del Sur (MERCOSUR)** es el principal grupo comercial de América del Sur. Fue creado en 1991 por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, que constituye los estados partes. Los estados asociados son Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Su meta principal es convertirse en una unión aduanera, con libre comercio dentro del bloque y un arancel externo común.



En la práctica, estos objetivos se han logrado sólo parcialmente. En efecto, la liberalización del comercio dentro del bloque todavía no se ha logrado plenamente. Por ejemplo, si bien existe un arancel externo común, el mismo tiene numerosas excepciones, que, en la jerga aduanera, se conocen como "perforaciones": cada Estado puede confeccionar una lista de aquellos productos a los cuales el arancel externo común no se aplica. Dicha lista puede ser más extensa en el caso de Uruguay y Paraguay (pues así se ha convenido, por ser estos dos de los países con las economías más pequeñas dentro del bloque), y todos pueden actualizarla semestralmente. Tampoco existe una concreta coordinación de las políticas comerciales entre los Estados miembros.

Pueden encontrar información actualizada acerca de la región en <http://www.mercosur.org.uy/show?contentid=464&channel=secretaria>, donde se publican, entre otros reportes, los Indicadores Macroeconómicos 2010 y la Cartilla del Ciudadano del Mercosur.



La Unión de Naciones de Suramérica (UNASUR) se creó en 2008, sobre la base de la Comunidad Sudamericana de Naciones (CSN). Los países miembros de la UNASUR son: Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay, Venezuela.



El Mercosur, Bolivia y Chile han establecido que todo su territorio constituye un Área de Libre Residencia con derecho a trabajar para todos sus ciudadanos, sin otro requisito que acreditar la nacionalidad y no poseer antecedentes penales. Esta área fue establecida en la Cumbre de Presidentes de Brasilia, mediante el Acuerdo sobre Residencia para Nacionales de los Estados Parte del Mercosur, Bolivia y Chile firmado el 6 de diciembre de 2002. Si bien el Área de Libre Residencia y Trabajo no se asimila completamente a la libre circulación de personas (donde no se requiere tramitación migratoria alguna), los seis países han dado un gran paso adelante y establecido expresamente su voluntad de alcanzar la plena libertad de circulación de las personas en todo el territorio. Pueden encontrar más información en www.pptunasur.com.

2.2.4 Acuerdos en Europa



La Unión Europea (UE) es el más grande y completo de los grupos económicos regionales. Está compuesta por 27 estados miembros (en amarillo en el mapa): Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía y Suecia. Los estados candidatos (en azul en el mapa) son 4: Antigua República Yugoslava de Macedonia, Croacia, Islandia y Turquía.

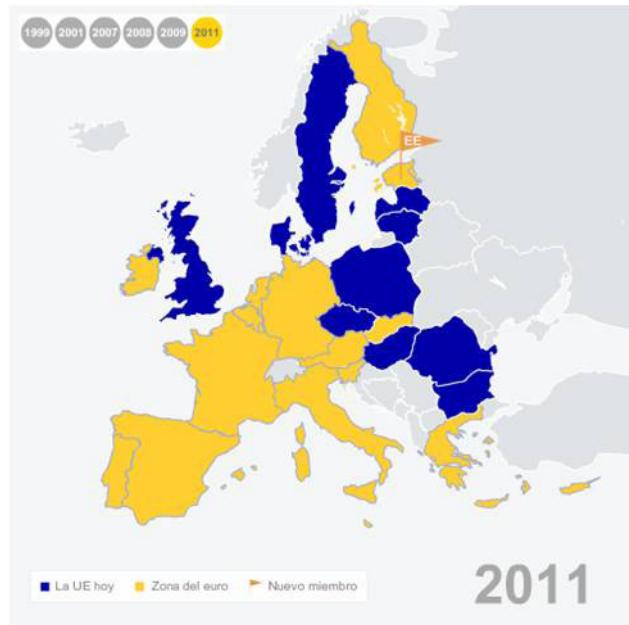
Los estados europeos que no son miembros de la UE (en gris en el mapa) son 17: Albania, Andorra, Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Bosnia y Herzegovina, Estado Ciudad del Vaticano, Georgia, Lichtenstein, Moldavia, Mónaco, Montenegro, Rusia, San Marino, Serbia, Suiza y Ucrania.

La Unión Europea comenzó como un tratado de libre comercio, con el objetivo de llegar a ser una unión aduanera. La formación del Parlamento Europeo y el establecimiento de una moneda común, el Euro, convirtió a la UE en el más ambicioso de todos los grupos comerciales regionales del mundo. Pueden descargar un cuadro con los hitos más importantes de la historia de la formación de la UE de <http://ec.europa.eu/publications/booklets/others/58/timeline2007/esbd.pdf>.



El Consejo de la Unión Europea (o Cumbre Europea) está compuesto por los jefes de estado de cada uno de los países miembros. La Comisión Europea proporciona liderazgo político, redacta leyes y dirige los diversos programas diarios de la UE. La Comisión redacta leyes que envía al Parlamento Europeo y al Consejo de la Unión Europea. Las tres principales responsabilidades del Parlamento Europeo son el poder legislativo, el control del presupuesto, y la supervisión de las decisiones ejecutivas.

La Corte de Justicia Europea garantiza la interpretación y aplicación congruentes de los tratados de la UE. La Ley Europea Única se creó para eliminar las restantes barreras no arancelarias al comercio en Europa. La UE tiene un negociador en la OMC, que negocia en representación de todos los miembros de la UE. Pueden encontrar información económica actualizada en la página de la UE <http://europa.eu> y datos importantes y resumidos en “La UE en Diapositivas” http://europa.eu/abc/euslides/index_en.htm.



El Euro es la moneda común en Europa. La administra el Banco Central Europeo. Se estableció el 01 de enero de 1999. Los primeros billetes aparecieron en 2002.

Los estados miembros de la Unión Europea que participan en la moneda única (en amarillo en el mapa) son 17: Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, y Portugal.

Los estados miembros que no participan en la moneda única (en azul en el mapa) son 10: Bulgaria, Dinamarca, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia, República Checa, Reino Unido, Rumanía y Suecia. La página del Banco Central Europeo provee información detallada sobre la divisa <http://www.ecb.int/euro/html/index.es.html>.



La Asociación Europea de Libre Comercio (AELC, EFTA, European Free Trade Area) es un bloque comercial fundado en 1960, con el objeto de crear un área de libre comercio paralela a la Comunidad Económica Europea (CEE), basada en una reducción gradual de los aranceles. Originalmente comprendía a los países de la CEE de entonces y otros que posteriormente se han ido integrando en la Unión Europea. Hoy sus miembros son Islandia, Lichtenstein, Noruega y Suiza.

La EFTA mantiene estrechas relaciones con la UE. En el sitio <http://eeas.europa.eu/eea/> encontrarán un exhaustivo detalle de los acuerdos entre ambas organizaciones.

Pueden encontrar más datos acerca de este EFTA en <http://www.efta.int> o descargar el dossier 2010 "This is EFTA" de <http://www.efta.int/about-efta.aspx>.

2.2.5 Acuerdos en Asia

Los acuerdos más importantes de la región asiática son: el Commonwealth of Independent States (CIS), la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN) y la Asia-Pacific Economic Integration (APEC)

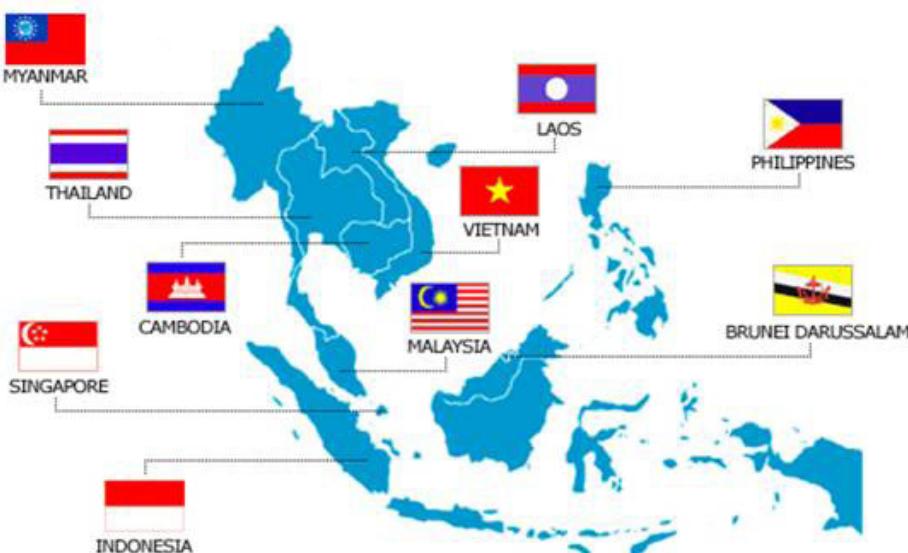


La Comunidad de Estados Independientes (CEI, CIS Commonwealth of Independent States) es una organización supranacional compuesta por 9 de las 15 ex repúblicas soviéticas: Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Kazajistán, Kirguistán, Moldavia, Rusia, Tayikistán, y Uzbekistán.



No forman parte de esta organización los 3 estados bálticos: Estonia, Letonia y Lituania, que actualmente son miembros de la UE, Turkmenistán, que abandonó la organización en 2005 para convertirse en miembro asociado, y Georgia, que se retiró en 2009.

El sitio web oficial del CIS es <http://cis.minsk.by>, aunque toda la información se encuentra solamente en idioma ruso.





La Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ANSA, ASEAN, Association of Southeast Asian Nations) es una organización regional de estados del sudeste asiático creada en 1967. Sus miembros son Brunei, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam. Cuenta con un país candidato (Timor Oriental) y un país observador (Papúa-Nueva Guinea).

Junto con Japón, Corea del Sur y China, forman el foro denominado “ASEAN más Tres”.

Junto con Australia, Nueva Zelanda e India forman el foro “ASEAN más Seis”.

Los socios comerciales más fuertes de ASEAN son Estados Unidos y la UE, con quienes ha establecido numerosos acuerdos. La página oficial de ASEAN es <http://www.aseansec.org>.



El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, Asia-Pacific Economic Cooperation) se formó en 1989 para promover la cooperación económica multilateral en comercio e inversión en la Cuenca del Pacífico. Está integrado por: Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, Estados Unidos, Federación Rusa, Indonesia, Hong Kong (China), Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papua Nueva Guinea, Perú, República de Corea, República de Filipinas, República Popular China, Singapur, Taipei chino, Tailandia, y Vietnam.



La suma del PBI de las 21 economías que conforman el APEC equivale al 56 por ciento de la producción mundial, en tanto que en su conjunto representan el 46 por ciento del comercio global.

La APEC no tiene un tratado formal, sus decisiones se toman por consenso y funciona con base en declaraciones no vinculantes. Tiene una Secretaría General, con sede en

Singapur, que es la encargada de coordinar el apoyo técnico y de consultoría. Cada año uno de los países miembros es huésped de la reunión anual de la APEC. La última cumbre se realizó en noviembre de 2010 en Japón. Su página web es www.apec.org.

2.2.6 Acuerdos en Medio Oriente

Los dos foros de cooperación más importantes de Medio Oriente son el Gulf Cooperation Council (GCC) y la Organization of Petroleum Exporting Countries (OPEC).



El Gulf Cooperation Council (GCC, Consejo de Cooperación del Golfo) está formado por Kuwait, Bahrain, Arabia Saudita, Qatar, Emiratos Árabes Unidos y Oman. Estos seis países mantienen alrededor del 45% de las reservas de petróleo conocidas. La organización proporciona un medio para lograr integración en asuntos económicos, sociales y culturales. Su acuerdo abarca la eliminación de impuestos de aduana, la unificación de regulaciones bancarias y la coordinación financiera y monetaria. Tienen como meta establecer un mercado común árabe. Pueden encontrar más información en www.gcc-sg.org.



La Organization of Petroleum Exporting Countries (OPEC, OPEP, Organización de Países exportadores de Petróleo) está formada por: Algeria, Angola, Arabia Saudita, Ecuador, Emiratos Árabes Unidos, Iran, Iraq, Kuwait, Libia, Nigeria, Qatar y Venezuela.

Estos países tienen control significativo sobre la oferta de petróleo, y se unen para controlar la producción y el precio. La OPEP controla los precios estableciendo cuotas de producción en los países miembros. Los ministros del petróleo de la OPEP se reúnen en forma periódica (por lo menos anualmente) para determinar la cuota para cada país, con base en la oferta y la demanda estimadas.

Los países que tienen grandes poblaciones necesitan ingresos considerables, provenientes del petróleo, para financiar los programas gubernamentales. Como resultado, se sienten tentados a rebasar sus cuotas de exportación, para generar más ingresos. Una de las razones por las cuales Irak invadió Kuwait en 1990, fue que Kuwait estaba produciendo más de su cuota, lo que reducía el precio a nivel mundial. De todas formas, los precios altos del petróleo también tienen sus desventajas para los miembros de la OPEP: hacen subir el precio de las inversiones de los miembros fuera de la región, se frena el crecimiento y la demanda y se complica el equilibrio entre objetivos sociales, políticos y económicos (Chávez puede gastar millones en programas populistas).

Pueden encontrar más información acerca de la OPEP en www.opec.org

2.2.7 Acuerdos en África

África está dividida en 54 países, que a su vez se agrupan en 3 diferentes áreas: La República de Sudáfrica, África del Norte y África Subsahariana. Casi el 12% de la población mundial vive en África, aunque sólo cuentan con el 2% de la riqueza mundial.

Muchos países africanos son antiguas colonias europeas, por lo que la UE sigue siendo el socio más importante del continente. Los acuerdos comerciales más importantes son: La Economic Community of West African States (ECOWAS), la East African Cooperation (EAC), y la South African Development Community (SADC).



La Comunidad Económica de Estados de África Occidental (CEDEAO, ECOWAS, Economic Community of West African States) es un grupo regional de quince países de África Occidental, fundada en 1975, cuyos miembros son: Benín, Burkina Faso, Cabo Verde, Costa de Marfil, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Malí, Níger, Nigeria, Senegal, Sierra Leona y Togo.

Considerada uno de los pilares de la Comunidad Económica Africana, la organización fue fundada con el objetivo de lograr la “autosuficiencia colectiva” de sus estados miembros creando un único y gran bloque comercial mediante una unión económica y comercial. También sirve como fuerza de paz en la región.

Pueden encontrar más información en <http://www.comm.ecowas.int>.

La East African Cooperation (EAC, CAO Comunidad Africana Oriental) es una unión aduanera fundada en 2001 y formada por Burundi, Kenia, Ruanda, Tanzania y Uganda.



La región africana oriental abarca casi 2 millones de kilómetros, más de 100 millones de habitantes e importantes recursos naturales. Mientras Kenia y Tanzania han conseguido una paz relativa desde su independencia, Uganda, Burundi y Ruanda han sufrido guerras y devastación.

El pasaporte de África Oriental fue lanzado oficialmente en 1999 para facilitar el cruce de fronteras entre estos países africanos, y dará derecho a keniatas, tanzanos y ugandanos a una estancia de seis meses renovables en cualquiera de los países.

Pueden encontrar más información en <http://www.eac.int>.



La **South African Development Community (SADC)**, Comunidad de Desarrollo de África Austral, reemplazó al Consejo de Coordinación de Desarrollo del África Austral como un mecanismo para que los países de la región fomentaran el comercio y la integración económica. Los miembros son Angola, Botswana, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia, República Democrática del Congo, Seychelles, Sudáfrica, Swazilandia, Tanzania, Zambia y Zimbabwe.



La meta principal del SADC es ser una unión aduanera completamente desarrollada, aunque por el momento es sólo un área de libre comercio.

Pueden encontrar más información en <http://www.sadc.int>

Pueden consultar acerca de más acuerdos en África en la página de la Unión Africana <http://www.au.int>.

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 3 – Características de los Mercados Regionales y Acuerdos Comerciales Preferenciales

Bibliografía de Lectura Complementaria

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). Marketing Internacional, 8va Edición. México: Thomson Learning.

Capítulo 2 – Instituciones comerciales y política comercial.

Capítulo 4 – Apartado “Integración Económica Regional”

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2009). Negocios Internacionales, 12da Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 7 – Influencia gubernamental en el comercio.

Capítulo 8 – Cooperación económica y tratados internacionales

Referencias Adicionales

AGCI (2010, Octubre). Japón compromete proyecto de cooperación técnica para enfrentar terremotos y tsunamis

<http://www.agci.cl/que-es-agci/apuntes-destacados/noticias/japon-compromete-proyecto-de-cooperacion-tecnica-para-enfrentar-terremotos-y-tsunamis/>

BBC News (2010, Junio). Profile G8.

http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/country_profiles/3777557.stm

Diario El País (2010, Octubre). Europa busca socios para pagar el uso de la Estación Espacial

http://www.elpais.com/articulo/futuro/Europa/busca/socios/pagar/uso/Estacion/Espacial/elpepufut/20101027elpepifut_1/Tes

EFTA (2010). This is EFTA.

<http://www.efta.int/about-efta.aspx>

FMI (2010). El mundo interconectado.

<http://www.youtube.com/watch?v=145tLqmbnnE>

G5 (2009, Julio). Mensaje Conjunto de los Jefes de Estado y/o de Gobierno del G5 a los Medios de Comunicación.

<http://www.youtube.com/watch?v=T0dZC71Vbr0>

G20 (2010, Noviembre). Declaración Final Cumbre de Seúl.

http://www.g20.org/Documents2010/11/seoulsummit_declaration.pdf

iProfesional (2011). Brasil amenaza con ponerle fin a la fiesta argentina del “súper real”.

<http://comex.iprofesional.com/notas/109845-Brasil-amenaza-con-ponerle-fin-a-la-fiesta-argentina-del-super-real-y-hay-temor-entre-empresarios-locales>

MERCOSUR (2010). Cartilla del Cuidadano.

<http://www.mercosur.org.uy/show?contentid=464&channel=secretaria>

MERCOSUR (2010). Indicadores Macroeconómicos.
<http://www.mercosur.org.uy/show?contentid=464&channel=secretaria>

OCDE (s/f). Por una mejor economía mundial.
<http://www.youtube.com/watch?v=Qed60Ew1qnk>

OMC (1999). Casos prácticos de resolución de disputas.
http://WTO.http.internapcdn.net/WTO/flash/1999_intro_dispute_s.mp4

OMC (1999). Del GATT a la OMC
http://WTO.http.internapcdn.net/WTO/flash/1999_intro_GATT_s.mp4

OMC (2003). Entender la OMC
http://events.streamlogics.com/wto/2006sp/e-doc/understanding_s.pdf

OMC (2004). Una visita virtual a la OMC.
http://WTO.http.internapcdn.net/WTO/flash/2004_intro_students_s.mp4

ONU (s/f). Organigrama.
<http://www.un.org/spanish/aboutun/org2006.pdf>

UE (2004). Historia de la Unión Europea.
<http://ec.europa.eu/publications/booklets/others/58/timelline2007/esbd.pdf>

UE (2010). Cambio de Rumbo
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=es&pubId=453&type=2&furherPubs=no>

UE (s/f). La UE en Diapositivas
http://europa.eu/abc/euslides/index_es.htm

Unidad 2 · Tema 2.2 · Actividades

Referencias para actividades:

RO·CC

Resolución optativa con clave de corrección

RO·P

Resolución optativa para enviar al profesor

TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

RO·P

Actividad 3

1. ¿Qué es la Ronda de Doha? Averigüen sus avances a través de la web, especialmente en notas de diarios locales. ¿Qué problemas clave se resolvieron en los últimos meses?
2. ¿Cómo afecta la crisis de Egipto a las economías de Medio Oriente? ¿Qué impacto tiene a nivel mundial?
3. Lean el Caso “La disputa del bagre” (Czinkota, pág. 156) y respondan las preguntas.
4. Lean el Caso “WalMart va al sur” (Daniels, pág. 325) y respondan las preguntas.

RO·P

Preguntas de Repaso

1. ¿Qué es y qué función cumple la OMC? ¿Qué otras instituciones fomentan la integración internacional?
2. ¿Cuáles son los diferentes niveles de integración económica? ¿Qué características tiene cada uno?
3. ¿Cuáles son los acuerdos más importantes en América, Europa, Asia, Medio Oriente y África?
4. ¿Cuáles son las características de la UE que la convierten en el acuerdo más completo?

TPO

Actividad Obligatoria

Terminen de completar el Análisis Económico. Completen los puntos III (I) a VI, inclusive.

- Recuerden investigar qué acuerdos están vigentes en su zona.
- Recuerden investigar qué acuerdos existen entre Argentina y su zona.

Preparen e impriman los documentos entregables, de acuerdo con lo definido en la Guía de TPO.

- Resumen Ejecutivo
- Reporte y Fuentes de Información
- Apéndices
- Presentación

Recuerden la situación en la que se encuentran: ustedes pertenecen a una empresa consultora en marketing internacional. Su grupo fue asignado para atender a un cliente en particular (de una empresa argentina que quiere iniciar su internacionalización a un determinado país). El objetivo de su equipo es investigar y recomendar a su cliente qué hacer.

1. Deben consultar fuentes confiables, ya que si la información que usan es incorrecta, aconsejarán mal a su cliente (lo harán perder su dinero!).

2. Deben presentar los resultados de su investigación de manera clara, breve y atractiva. Los hombres de negocios esperan ver resultados (Resumen Ejecutivo y Presentación) y no todo el proceso de investigación (Reporte), aunque este último debe estar bien documentado, en caso de que se necesite ampliar datos sobre algún tema sugerido.
3. La forma de presentación de los contenidos debe ser profesional y prolífa. No sólo es importante lo que se dice sino cómo se lo dice.

En nuestro próximo encuentro presencial “ensayaremos” la presentación entre pares (frente a los otros equipos) para verificar que sea comprensible e identificar sus puntos de mejora, antes de reunirse con el cliente.

Tema 2.3: Entornos Culturales y Sociales

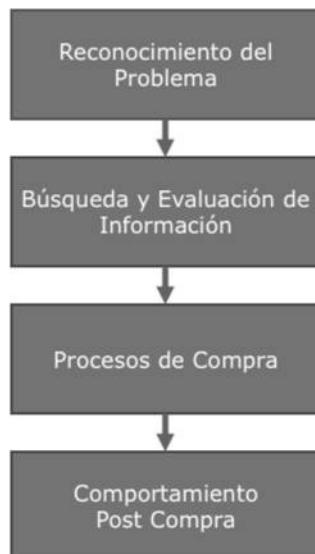
Como venimos viendo, cada país del mundo tiene una particularidad económica, está comprometido en diferentes tratados y acuerdos para favorecer el comercio, y está mayor o menormente afectado por la globalización. La convergencia de estos factores, más otros que analizaremos en este tema, modelan la forma en la que se comportan los individuos y las sociedades a las que pertenecen. Debemos recordar que, para el marketing, es fundamental comprender al consumidor y ajustar las ofertas para entregarle el valor que éste espera. Revisaremos algunas teorías y modelos que nos ayudarán a entender la diversidad y a analizar diferentes culturas, tanto en sus comportamientos sociales como de consumo.



Contenidos:

- 2.3.1 Sociedad, Cultura y Cultura de Consumo.
- 2.3.2 Teoría de Hall (Alto y Bajo Contexto).
- 2.3.3 Tipología Cultural de Hofstede.
- 2.3.4 Teoría de la Difusión (Rogers).
- 2.3.5 Cultura y Marketing.

2.3.1 Sociedad, Cultura y Cultura de Consumo



Como expertos en marketing, una cuestión que nos interesa conocer en detalle es la forma en que los consumidores deciden sus compras y las llevan adelante.



Este proceso, normalmente descripto como **proceso de decisión de compra**, tiene diferentes etapas, que van desde reconocer la necesidad, hasta hacer uso y descartar el producto. Como recordarán, en cada etapa la empresa debe ajustar su comunicación para lograr atraer (y retener) clientes.

Si logramos comprender los *insights* (pensamientos, conscientes e inconscientes del consumidor al elegir un producto), nos aseguramos en buena medida que nuestros productos satisfarán a nuestros clientes.



Ahora bien, supongamos que estamos solos en casa y tenemos hambre (reconocimiento del problema). Como no tenemos ganas de salir, vamos a la heladera y miramos todos los imanes de delivery que recopilamos durante años. A medida que los vamos mirando, vamos pensando algo acerca de cada uno (las empanadas me gustan, pero después me caen mal; la pizza me encanta, pero después me sobra; la comida china me hace acordar a una novio/a que ya no quiero, etc., etc.). Este proceso rápido representa la búsqueda y evaluación de la información. De pronto, vemos el imán de Mc Donald's y pensamos "hace mucho que no como hamburguesas, qué rico, es una buena idea ya que la traerán rápido, no es caro, y lo puedo pagar con tarjeta de crédito". Tomamos el imán, llamamos al Mc Delivery y ordenamos nuestro combo preferido (proceso de compra). Una vez que recibimos el pedido, nos sentamos cómodamente en nuestro sillón, ponemos las papas fritas dentro del Big Mac, y comemos mirando la tele (comportamiento post compra).

¿Hará lo mismo una persona sola, que no quiere salir de su casa, para comer en Finlandia? Seguramente no. Como primera medida, no son tan usuales los delivery, con lo cual deberá ir ella a comprar la comida o bien invitar a alguien que la traiga. La decisión comienza a pasar por otro lado (cercanía del restaurante, ganas de compartir con otra persona, etc.). No irá a la heladera: allí no hay imanes a partir de los cuales elegir. Entrará en Internet a las múltiples páginas que nuclean a los restaurantes de la zona y buscará quién tiene hoy una oferta. Hablará con un amigo/a y, probablemente definan que es mejor ir hasta la pizzería y comer allí que traer la comida a casa y luego lavar los platos. De camino a la pizzería se topan con Mc Donald's y deciden comer allí, antes de seguir caminando en el clima frío. Piden el combo de pescado y regresan cada uno a su casa.

Estas dos situaciones no son científicamente comprobables, aunque es plausible que sucedan con frecuencia. McDonald's es McDonald's en todo el mundo, y sin embargo adapta mezcla de marketing para ajustarse a los diferentes procesos de decisión de los consumidores. ¿Cómo hacen en McDonald's para lograr esto? Muy simple, van a las fuentes y analizan todos aquellos factores que afectan la decisión de compra en cada lugar.

Recordemos que, en última instancia, los factores psicológicos que determinan la compra están afectados por factores personales, sociales y culturales:



Como vemos en el gráfico, cuestiones tan “internas” como la motivación, la percepción y las creencias están, en última instancia, moldeados por la cultura en la que vivimos. Vale la pena, entonces, dedicar un gran esfuerzo a comprender qué es y cómo influye la cultura en los consumidores.



Entendemos por **cultura** los modos de vida (construidos por un grupo de personas) que son transmitidos de una generación a otra. La cultura incluye aspectos conscientes e inconscientes del comportamiento humano. Abarca conocimientos, creencias, artes, normas morales, leyes, costumbres, y hábitos que el hombre adquiere por ser miembro de la sociedad.

La cultura se aprende. Los individuos aprenden la cultura en las **instituciones sociales** que, como veremos en detalle más adelante, son la familia, la religión, la educación formal (escuela), los medios de comunicación, el gobierno y las empresas.



Por el sólo hecho de crecer inmerso en una cultura, un individuo aprende de ella. Eso se denomina socialización.



Puede suceder que un individuo deba adaptarse a una nueva cultura (por ejemplo si se muda a vivir desde Argentina a Japón). En ese caso, estamos hablando de un proceso de **aculturación**. Si ese mismo individuo tiene dificultades para adaptarse a la cultura japonesa, estamos ante una **colisión** de culturas.

Los seres humanos modificamos nuestro entorno para hacerlo más confortable, y lo hacemos a través de innovaciones. La mayor parte de las veces, esas innovaciones son productos o servicios. Pensemos solamente en cómo se nos modifica la idea de distancia (entorno) si pensamos en la comunicación postal versus el uso de tecnologías como Skype. En otros casos son reglamentaciones que nos ayudan a vivir mejor en sociedad, como las leyes de tránsito o los códigos de conducta.

Dentro de este marco de aprendizaje, la propia cultura también se va modificando. Algunas veces los cambios son rápidamente aceptados y, en otros casos, se encuentra una gran resistencia. El teléfono celular es una innovación que fue mundialmente aceptada con muchísima rapidez, inclusive por generaciones mayores. Vale la pena recordar cómo esto llamaba la atención ya en 2007, en un extracto de una nota hecha por CNN, que pueden descargar de http://www.youtube.com/watch?v=7skzJ_9DFi8. En este caso, estamos hablando de un cambio por elección, es decir, las personas eligen cambiar la forma en que se comunican porque aparece una forma que les resulta mejor.

A veces el cambio puede darse por imposición. Es el caso de la introducción de elementos de culturas extrañas. La cultura original sabe muy bien qué hacer con el objeto, pero la nueva lo readapta a su realidad. Si bien es una película vieja (de 1980), “Los Dioses deben estar Locos” aún continúa vigente para demostrar (en clave de humor y crítica) qué sucede cuando se introduce una botella de Coca Cola en una tribu

en el Desierto de Kalahari. Pueden descargar la primera parte de <http://www.youtube.com/watch?v=-A98lbBhLRE>. Si queremos un ejemplo más actual y real, pensemos en la reciente adopción por parte de los argentinos de la festividad de Halloween. ¿Tiene la misma esencia que en su lugar de origen? ¿Cómo se vive aquí?

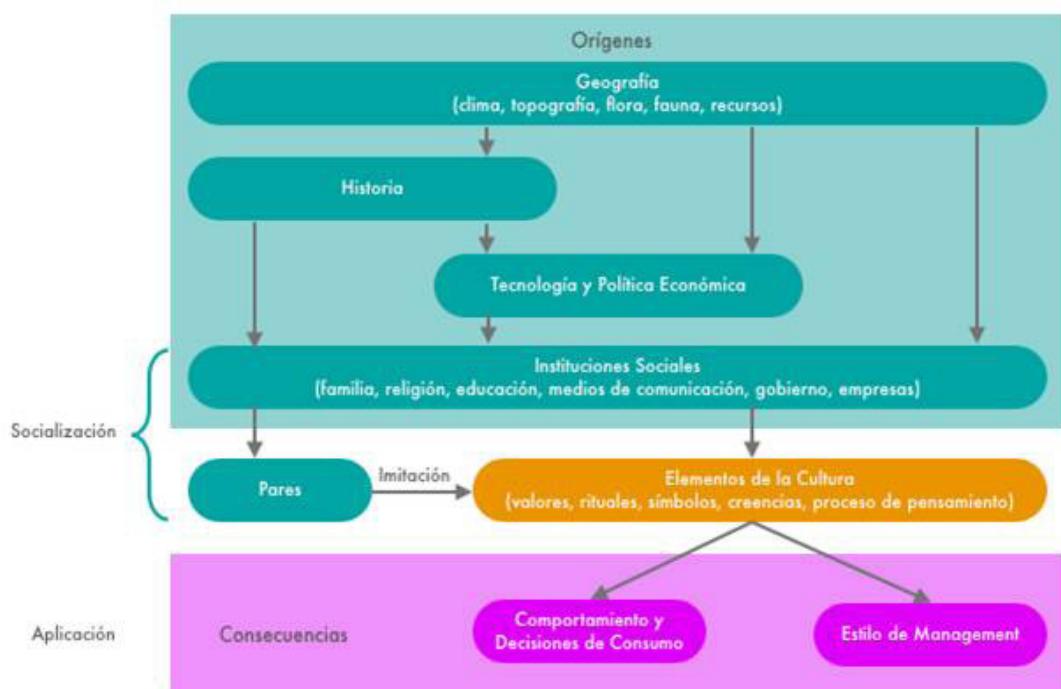
En otros casos, la innovación que se propone es fuertemente criticada y resistida, aún siendo un elemento tremadamente útil, si se adoptara. También en clave de humor, pueden encontrar en YouTube un video corto que representa un focus group acerca de la rueda <http://www.youtube.com/watch?v=HtqiO6lv53g>. Cuando se encuentran este tipo de resistencias, se suele decir que el mercado “no está listo” para adoptar el nuevo elemento.



Geert Hofstede www.geerthofstede.com, el famoso antropólogo holandés de quien hablaremos más adelante, define a la cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una categoría de personas de los de otra categoría”. Esta definición amplía las aplicaciones de la cultura. Se puede considerar como una categoría a una nación, un grupo étnico, un grupo de género, una organización o una familia. Emergen así culturas globales de consumidores (personas que comparten conjuntos significativos de símbolos relacionados con el consumo) como la cultura de los pubs, de los usuarios de tarjetas de crédito, de los habitués de cadenas de comida rápida, etc.

Los especialistas en marketing global no solamente se focalizan en los aspectos culturales pertinentes a sus negocios, sino que entienden los orígenes de estas particularidades. Cuanto más profundo es el conocimiento que se tiene de una cultura, más fácil es encontrar diferencias en nuevos mercados y prever cambios en los mercados en los que operan.

Como marco de referencia para estudiar determinada cultura, podemos tomar sus orígenes y consecuencias, tal como se muestra en el siguiente cuadro:



La geografía es un gran modelador de la cultura. ¿Creen que sería igual la cultura caribeña si tuvieran un clima como el de Dinamarca? La forma del terreno (topografía) y los recursos que ofrece el ambiente, influyen en la historia (piensen en las guerras por distintos territorios clave), la economía (piensen en los países árabes y el petróleo), la tecnología (jamás hubiese existido el riego por goteo si las mejores zonas de cultivo no hubiesen sido áridas) y las instituciones sociales. Estas últimas, a su vez, son las grandes mediadoras de los elementos de la cultura (valores, rituales, símbolos, creencias, proceso de pensamiento), que tienen como consecuencia diferentes formas de comportamiento de consumo y de estilos de management. Como vemos, es importante entonces estar al tanto de todos estos factores que “hacen” que una cultura sea de determinada forma.

Averiguar acerca de la geografía, historia, economía, política y tecnología de un país puede resultar bastante sencillo, sobre todo desde que existe Internet. Recordemos que lo que debemos siempre tener en cuenta es tomar información de fuentes confiables. Estos primeros datos nos ayudarán a comprender ciertas particularidades que no son tan simples de dilucidar, como el comportamiento de las diferentes instituciones sociales. Probablemente, aquí necesitemos ayuda de personas locales para que corroboren nuestras impresiones a partir de una primera investigación sobre el tema.

¿Qué cuestiones son importantes de averiguar acerca de la **familia**? En primer lugar, es importante saber si la familia es una institución nuclear e importante o si no lo es tanto. ¿Cómo es el ciclo de vida familiar? ¿A qué edad se casa la gente? ¿Tienen muchos o pocos hijos? ¿Cómo se componen las familias? ¿Viven con su familia extendida? ¿Cómo son los roles familiares? Estas son solamente algunas preguntas disparadoras. El objetivo es hacernos tantas preguntas como sea necesario para poder comprender cómo son las familias y qué poder de influencia tienen sobre las decisiones de compra.

Las principales **religiones** del mundo son el budismo, cristianismo, hinduismo, islamismo y judaísmo. En líneas generales, podemos decir que el budismo enfatiza el logro espiritual y desprecia los bienes materiales, el confucionismo tiene códigos de conducta que enfatizan la lealtad y la amistad; el cristianismo católico sostiene que el cielo se gana mediante sacrificios, el cristianismo protestante sostiene que el cielo se gana con el trabajo en la tierra, el hinduismo tiene a la familia como estructura social y religiosa, el islamismo defiende el emprender y desalienta la explotación, y el judaísmo suele estar asociado con grupos de altos ingresos. Obviamente estas descripciones son extremadamente simplistas, pero pueden ser un primer disparador para luego averiguar qué creencias, actitudes y valores imprimen en sus respectivas culturas a partir de su doctrina. Por cierto, no debemos olvidar que cada una de ellas tiene prácticas específicas y festividades que se deben respetar. Piensen en el fuerte impacto que tiene el hinduismo sobre el hecho de comer carne y sus derivados en todas las empresas gastronómicas que desean instalarse en la India.

Al referirnos a **educación**, estamos apuntando al sistema de escuelas. ¿Cómo es ese sistema? ¿Hay escuelas públicas y privadas? ¿Qué diferencias tienen? ¿De qué calidad es la educación? ¿Qué tan alfabetizada está la gente? ¿A qué niveles educativos llega la población (secundario, universitario, etc.)? ¿Cómo influye la vida escolar en otras instituciones?

Todos sabemos la gran influencia que tienen hoy en día los **medios de comunicación** en las diferentes culturas, aunque para cada una hay diferencias. En este punto es interesante averiguar cuáles son los medios de comunicación más usados, qué canales de televisión existen, qué canales de cable, cuáles son los diarios y revistas más leídos, qué penetración tiene Internet, qué penetración tiene la telefonía celular, etc.

En cuanto a las **empresas** y al **gobierno**, la información que nos interesa tener, es acerca de su comportamiento en general. ¿Son instituciones confiables? ¿Son

eficientes? ¿Cómo las percibe la gente? ¿Hay corrupción? En este punto nos será de mucha ayuda recordar lo visto en el tema 2.1.2, cuando hablamos de sistemas económicos.



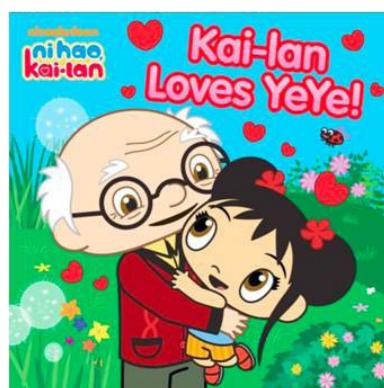
Por otra parte, a partir de la gestión de empresas y el gobierno, se produce, en las diferentes sociedades una **estratificación social**, es decir, una designación general en virtud de la cual los integrantes de una sociedad son clasificados por otros miembros en posiciones sociales más altas o más bajas, lo que da origen a una jerarquía de respeto o prestigio: las clases sociales. Una **clase social** es un grupo compuesto por varios individuos que ocupan posiciones más o menos iguales en una sociedad. Las posiciones se alcanzan (no se asignan) y hay posibilidades de ascender o descender a otras clases, salvo en las sociedades en las que la clase social es hereditaria (como el sistema de castas indio). Es muy importante para un experto de marketing comprender cuáles son y cómo están compuestas y definidas las diferentes clases sociales ya que éstas pueden ser un potente grupo de referencia para los individuos, a la hora de tomar decisiones de consumo.

Usualmente solemos pensar que es más sencillo vender a los miembros de las clases medias y altas, con lo que solemos descuidar un importante mercado, como es el de las clases más bajas. Desde hace algunos años se está haciendo foco en la importancia de desarrollar estrategias que alcancen a toda la pirámide social. Pueden ver más acerca de este tema en el libro de C. K. Prahalad "La Fortuna en la Base de la Pirámide".



Recordemos que los **grupos de referencia** son aquellos que influyen en los juicios, creencias y patrones de conducta de los individuos. Podemos distinguir grupos de referencia **positivos**: aquellos grupos que atraen al individuo, y grupos de referencia **negativos**: aquellos grupos con los cuales el individuo procura no identificarse. En este punto, es importante identificar qué problemas sociales, raciales o discriminatorios de cualquier tipo existen en la cultura, además de los patrones de afinidad.

Una vez que comprendimos las diferentes instituciones sociales, podemos comenzar a analizar sus productos: los elementos de la cultura. Éstos pueden ser elementos físicos (visibles), como la ropa, las viviendas, el arte, los símbolos, los rituales y las herramientas, o bien elementos abstractos (invisibles), como los valores, las creencias, las percepciones y la comunicación.





Llamamos **valor** a una creencia o sentimiento perdurable por el que una forma específica de conducta, es personal o socialmente preferible a otra forma de conducta.



Por ejemplo, en las sociedades orientales, respetar a los ancianos es un valor cultural que no necesariamente vemos mucho en occidente.



Una **creencia** es patrón organizado de conocimiento que un individuo considera cierto, acerca del mundo.



Para seguir con el ejemplo anterior, los orientales valoran a los ancianos porque creen que éstos son sabios.



Finalmente, una **actitud** es una tendencia aprendida, para responder en forma consistente a un determinado objeto o entidad; los niños y jóvenes orientales tienen una actitud de respeto para con los ancianos.

Esto parece estar lejos del marketing, ¿lo está? No. Simplemente miren cualquier capítulo de un producto de entretenimiento, Ni Hao Kailan (<http://www.mundonick.com/nickjr/shows/kl/>), y verán cómo los niños recurren a un abuelo en busca de consejos.

Dentro de los elementos culturales físicos es muy importante prestar atención a la estética que domina dentro de la cultura. Hay culturas en las cuales se privilegia lo recargado, como la china, y otras en las que se prefieren lo simple, como la japonesa. Adicionalmente, se debe prestar atención al significado que se le atribuye a los diferentes colores. Es bien conocido que el blanco señala pureza en occidente, mientras que en China es un color que se asocia a la muerte.



Estados Unidos
Está bien.



Alemania
Estás loco.



Grecia
Gesto obsceno
acerca de un
orificio del
cuerpo.



Francia
Cero. No vale la
 pena.



Japón
Dinero,
especialmente
cambio.



Un punto importantísimo a relevar en cuanto a los elementos de la cultura abstracta es el lenguaje. Se dice que el idioma es el espejo de una cultura, por lo cual es indispensable conocerlo para poder comprenderla. El lenguaje incluye comunicación verbal y no verbal. Debemos ser capaces de comprender los silencios, la distancia corporal, el valor que se otorga al tiempo y a la puntualidad, así como los gestos y otras simbolizaciones típicas para no caer en malos entendidos, sino miren todas las interpretaciones que puede tener un “OK”.

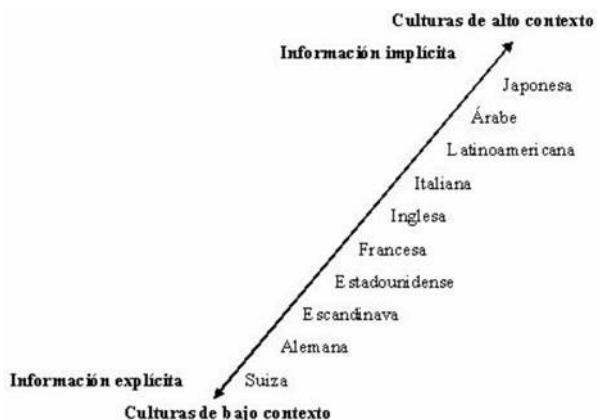
Otras cuestiones a relevar son los rituales, tabúes, preferencias alimentarias y costumbres (tienen un excelente cuadro acerca de qué regalar y qué no, en el libro de Czinkota, pág. 64), así como numerosos ejemplos en la bibliografía obligatoria y complementaria.

Si bien nos focalizamos en cómo detectar las diferencias, existen teorías acerca de que todos los seres humanos compartimos ciertas características en común, con lo que podríamos asumir que algunas conductas estarán presentes en todas las culturas. Para saber más acerca de los “Universales Humanos”, pueden consultar la obra de Donald Brown.

En los próximos apartados trabajaremos sobre diferentes teorías y modelos que nos ayudarán a generar marcos de referencia para estudiar diferentes aspectos de la cultura.

2.3.2 Teoría de Hall (Alto y Bajo Contexto)

El modelo contextual de Edward Hall (antropólogo estadounidense, 1914-2009) se focaliza en explicar cómo el contexto influye en la comunicación, según la cultura.



El contexto representa todos los aspectos no verbales de una situación de comunicación que podrán ser percibidos por las personas involucradas en esa situación. La contextualización es el proceso por el que se reconocen, interpretan e incorporan estímulos contextuales que dan significado a los mensajes en una situación de comunicación específica. El contexto o estímulos contextuales incluyen, por lo general: la predisposición de las personas que participan en la

interacción, las expresiones no verbales, la naturaleza de la relación interpersonal, su entorno físico y social, así como las circunstancias sociales en las que la comunicación tiene lugar.

Dado que el ser humano se encuentra ante una multitud de estímulos perceptivos a los cuales es imposible prestar atención en su totalidad, la cultura actúa como pantalla que selecciona a qué estímulos prestar atención y cómo interpretarlos. Las culturas difieren en un continuo que va de un alto contexto a un bajo contexto, tal como se ve en el cuadro.

La clasificación de culturas de alto contexto y de bajo contexto es, por supuesto, muy general ya que dentro de esa misma cultura podemos encontrar excepciones en sus comportamientos tanto a nivel grupal como individual, por lo que no debemos adoptar posiciones absolutas. Un ejemplo de lo anterior es Japón, cultura de alto contexto que, en situaciones de comunicación, presta atención al contexto cuando se comunican con su familia, pero cuando sus relaciones son negociaciones con extranjeros es probable que su atención se centre en la información verbal o explícita. No obstante, la clasificación anterior, nos permite comprender las generalidades de las culturas.



Las **culturas de alto contexto** usan mensajes en los que casi todo el significado depende de sus creencias, valores y normas internas, y es poca la información que se proporciona en el mensaje. Las culturas de alto contexto tienden a valorar la comunicación no verbal, es decir, a comunicarse de manera indirecta, así como a emplear expresiones ambiguas y de doble sentido, a respetar la pausa y el silencio en la comunicación, a valorar a la persona cuyo estilo de comunicación es indirecto como bien educada y discreta, y percibir a la persona cuyo estilo de comunicación es directo como amenazante y ofensiva.



Ejemplos de culturas de alto contexto son: la japonesa, la afro-americana, la mexicana y la latina.



Las **culturas de bajo contexto** valoran la comunicación verbal explícita y directa, y evitan la ambigüedad en los mensajes. Estas culturas perciben el estilo de comunicación indirecto como desconsiderado, deshonesto y mentiroso e, incluso, que insulta la inteligencia y racionalidad de su interlocutor. Además, la persona cuyo estilo de comunicación es directo, se aprecia como honesta y franca.



Entre algunas de las culturas consideradas de bajo contexto, encontramos países europeos como Alemania, Suecia, Inglaterra e, incluso, a los Estados Unidos de América.

Podemos resumir algunas características de las culturas de alto y bajo contexto en el siguiente cuadro:

Factor/Dimensión	Contexto Alto	Contexto Bajo
Abogados	Poco importantes	Muy importantes
La palabra de una persona	Es un compromiso	No es confiable (mejor dejar todo por escrito)
Responsabilidad por un error organizacional	Se toma al más alto nivel	Se empuja al nivel más bajo
Espacio	Amontonamiento, menos respeto por la privacidad	Se mantiene el espacio privado
Tiempo	Policrónico (el propio)	Monocrónico (time is money)

Cuando nos referimos a tiempo Policrónico y Monocrónico, pensamos en las siguientes características:



Tiempo Monocrónico (M-Time).

- Se hace una cosa a la vez.
- El tiempo se divide en pequeñas unidades (horas, minutos).
- Es importante ser rápido.
- Hay un horizonte de largo plazo estable.
- Típico de culturas de bajo contexto.

Tiempo Policrónico (P-Time)

- Se hacen varias cosas a la vez.
- Los tiempos son largos (días, meses).
- No preocupa la rapidez.
- Hay un horizonte de largo plazo inestable.
- Típico de culturas de alto contexto.

Pueden encontrar dos videos cortos sobre estos temas en <http://www.youtube.com/watch?v=8tIUiLYX56E> (Culturas de Alto y Bajo contexto) y <http://www.youtube.com/watch?v=UOE4nuivNKI> (tiempo monocrónico y policrónico). Ambos videos están en inglés.

2.3.3 Tipología Cultural de Hofstede

Geert Hofstede (1928) es un antropólogo y escritor holandés, dedicado al campo de las relaciones interculturales. Pueden consultar su CV completo en <http://www.geerthofstede.nl/geert.aspx>.

Publicó numerosos libros acerca del tema; pueden consultar toda su bibliografía en <http://www.geerthofstede.nl/our-books>. Su última edición es “Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded 3rd Edition”.

Hofstede demostró que existen agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades (y de las organizaciones). Desarrolló el “Modelo de las Cinco Dimensiones” para identificar los patrones culturales de diferentes grupos. Estas dimensiones son:



1. **Índice de Distancia al Poder** (Power Distance Index, PDI): representa el grado en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones (incluidalafamilia) aceptan y esperan (en términos de expectativas) que el poder esté distribuido de manera desigual, es decir, que existan diferencias de poder entre sus miembros. Representa la inequidad (mayor o menor), pero definida desde la perspectiva de “los de abajo”, ya que la sensación de inequidad social normalmente está presente en los seguidores y no tanto en los líderes.

Un puntaje alto sugiere que se espera que algunos individuos tengan mucho más poder que otros. Los países con elevada distancia al poder son típicamente más violentos. Un puntaje bajo refleja la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales. Las naciones latinoamericanas y árabes están catalogadas como las más altas en esta categoría; las escandinavas y germánicas en las más bajas.



2. **Individualismo** (Individualism, IDV) por un lado, versus su opuesto, el colectivismo. Esta dimensión representa el grado en el cual los individuos se integran en grupos. Del lado individualista encontramos sociedades en las cuales los lazos entre los individuos no son muy fuertes; se espera que cada persona se cuide a sí misma y a su familia inmediata. Es el caso de sociedades como la norteamericana. Del lado colectivista encontramos sociedades en las cuales las personas están integradas en grupos altamente cohesivos, por lo general miembros de la familia extendida, que se protegen entre sí a partir de una incuestionable lealtad.

Podemos pensar en el colectivismo (como un estereotipo) como los lazos familiares inquebrantables de la mafia, representados en la película “El Padrino”.



3. **Masculinidad** (Masculinity, MAS) versus su opuesto, la femineidad. Esta dimensión apunta a la distribución de roles entre géneros. Se refiere también al valor asignado a los tradicionales roles de los géneros. Los valores masculinos incluyen la competitividad, asertividad, ambición y la acumulación de riqueza y posesiones materiales.

En una cultura masculina, la mayoría de la gente cree que sólo los hombres se deben preocupar por las carreras lucrativas y que las mujeres no deben trabajar muy duro, ni estudiar si no lo desean. En una cultura femenina, hay más casos de mujeres en carreras tradicionalmente ocupadas por los hombres (por ejemplo las ingenierías) que en una cultura masculina. Japón

es considerado por Hofstede como la cultura más “masculina”, y Suecia como la más “femenina”.



- 4. Índice de Evasión de la Incertidumbre** (Uncertainty Avoidance Index, UAI): representa la tolerancia de una sociedad a la incertidumbre y la ambigüedad. En última instancia se refiere a la búsqueda humana de la Verdad. Indica hasta qué punto la cultura programa a sus miembros para sentirse cómodos o incómodos en situaciones estructuradas. Las situaciones no estructuradas son nuevas, desconocidas, sorpresivas, diferentes de lo usual.

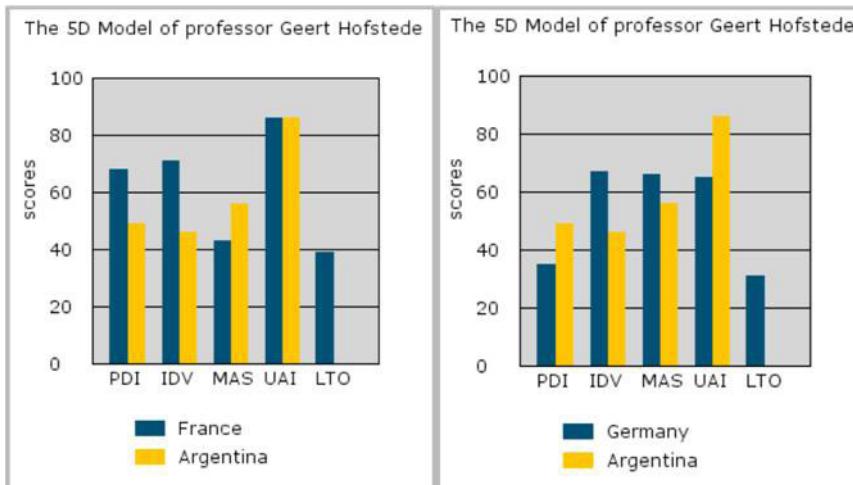
Las culturas que evitan la incertidumbre intentan minimizar la posibilidad de esas situaciones a través de leyes estrictas y reglas, medidas de seguridad y, a nivel religioso, a través de la creencia en una verdad absoluta. Las culturas que aceptan la incertidumbre son más tolerantes a las opiniones diversas, tratan de tener la menor cantidad posible de reglas, y suelen permitir que convivan muchas filosofías, tradiciones y cultos a la vez.



- 5. Orientación a Largo Plazo** (Long-Term Orientation, LTO) versus su opuesto, la orientación a corto plazo. Los valores asociados con el largo plazo son el esfuerzo y la perseverancia. Los valores asociados con el corto plazo son el cumplimiento de los deberes sociales y la protección del honor. Esta dimensión se refiere, básicamente, a la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo, en contraste con las preocupaciones inmediatas.

En la página personal del profesor Hofstede <http://www.geerthofstede.nl>, encontramos una sexta dimensión, agregada a partir de 2010: **Indulgencia** (indulgence), versus restricción. La indulgencia se refiere a sociedades que permiten una satisfacción relativamente libre de cuestiones de naturaleza humana, como disfrutar y divertirse. La restricción se refiere a las sociedades que suprimen la satisfacción de esas necesidades y las regulan a partir de normas sociales estrictas.

Como imaginarán, estas dimensiones son muy útiles si necesitamos caracterizar una cultura desconocida. La página del Profesor Hofstede <http://www.geert-hofstede.com>, ofrece la posibilidad de ver los índices de la mayoría de los países del mundo, así como de comparar los indicadores de un país con los de otro. Por ejemplo, debajo podemos ver cómo se muestra la comparación entre Argentina y Francia por un lado, y Argentina y Alemania por otro. ¿Qué conclusiones pueden sacar?



En el campo específico del marketing, la Doctora Marieke de Mooij es asociada al Profesor Hofstede, trabaja con sus modelos, aplicados a comportamiento del consumidor. Pueden consultar sus artículos y publicaciones en <http://www.mariekedemooij.com>. En 2010 publicó un artículo (en coautoría con Hofstede) acerca de las aplicaciones del modelo de Hofstede a la estrategia de investigación, marcas y publicidad internacional, que vale la pena leer.

2.3.4 Teoría de la Difusión (Rogers)



El sociólogo Everett Rogers, en su libro *Diffusion of Innovations*, define la difusión como el proceso mediante el cual una innovación es comunicada en el tiempo y difundida por determinados canales, entre los miembros de un sistema social.

Esta difusión constituye un tipo especial de comunicación, pues sus mensajes están encargados de difundir nuevas ideas.

La teoría de la difusión de innovaciones propone, por lo tanto, cuatro elementos que conforman el proceso de innovación:

1. La innovación misma;
2. Los canales de comunicación empleados para la difusión,
3. El tiempo de difusión de la innovación y,
4. El sistema social donde se difunde la innovación



Una **innovación** es una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por un individuo o unidad de adopción (grupo social, cultura). Ese acto de percepción implica que la innovación puede o no ser objetivamente nueva, siempre que sea percibida como nueva para quien la adopta.

La novedad de una innovación, por otra parte, no sólo implica nuevo conocimiento. Alguien puede saber que existe una innovación, pero no haber desarrollado una actitud favorable hacia la misma, haberla adoptado o rechazado. La "novedad" de una

innovación puede ser expresada en términos de conocimiento, persuasión o de una decisión de adoptar. Es decir, las personas saben que algo existe, saben y quieren tenerlo o ya lo tienen. Hay determinados atributos de las innovaciones que pueden influir en su tasa de adopción, como las **ventajas relativas** (si en realidad lo que estamos proponiendo es mejor que lo que estamos reemplazando), la **compatibilidad** (si se ajusta a los valores, cultura, experiencias previas y necesidades de los usuarios potenciales), la **complejidad** (si es fácil de aprender, comprender, mantener y entender su aplicabilidad), la **posibilidad de observación** (si se pueden ver los resultados y consecuencias de la aplicación de la innovación, es decir, comunicar a otros los beneficios), y **posibilidad de ensayo** (hasta qué punto se puede probar la innovación antes de comprarla). Mientras mayor sea el número de estos elementos presente una innovación cualquiera, mayor será la posibilidad de que ésta sea adoptada. Pueden encontrar descripciones más completas acerca de estas características en la página 135 del libro de Keegan.



Los canales de comunicación son los medios por los cuales los mensajes llegan de un individuo a otro. La teoría de la difusión de Rogers considera la comunicación como un proceso que se da a través de las redes sociales o canales interpersonales y por los medios de difusión.

Los líderes de la comunidad son aliados importantes en la comunicación de nuevas prácticas o ideas. Cuando se reitera la información sobre la innovación a través de los medios de comunicación masiva, aumentan las posibilidades de que se adopte la innovación. Para que ocurra la difusión de innovaciones se requiere que los individuos sean homófilos, es decir, que sean similares en ciertos atributos, tales como educación, creencias, estado socioeconómico, lenguaje, códigos culturales, etc. y esto ocurre generalmente cuando estos individuos pertenecen al mismo grupo o tienen intereses similares. En estos casos, la comunicación ocurre con mayor facilidad y las nuevas ideas tienden a tener un efecto mayor en términos de adquisición de conocimientos, formación de actitudes y cambio. La heterofilia, por contraste, se define como la situación en que dos individuos poseen atributos diferentes. Uno de los problemas más importantes de la difusión de innovaciones es que los participantes (o usuarios potenciales) son por naturaleza heterofílicos. El agente de cambio, por ejemplo, está mejor capacitado técnicamente para entender y adoptar la innovación y puede tener problemas de comunicación con otros porque no hablan el mismo lenguaje. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que, cuando dos individuos tienen el mismo nivel de conocimientos acerca de la innovación, no puede existir difusión, pues no hay información nueva para intercambiar. La naturaleza de la difusión requiere, por ende, que exista algún nivel de heterofilia entre los participantes del proceso de comunicación, pero requiere también cierto nivel de homofilia, que facilite la comunicación.



La dimensión del tiempo se relaciona con el proceso de difusión de tres maneras: 1) Decisión sobre la adopción de la innovación, 2) Momento relativo en el que se adopta la innovación con respecto al sistema social de referencia, y 3) Tasa de adopción.

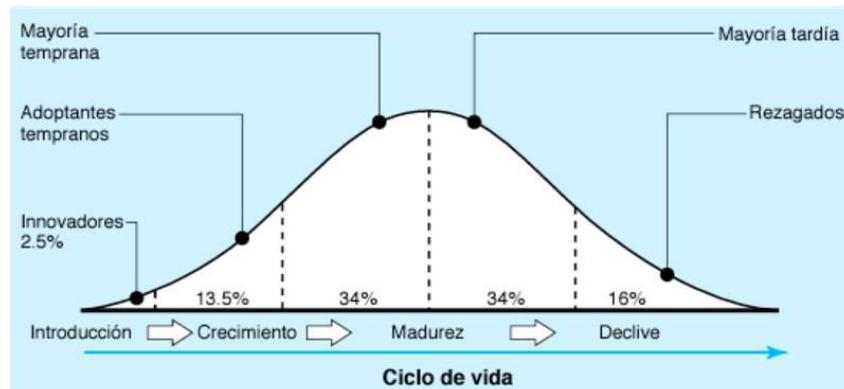
El proceso de *decisión sobre la innovación* se da en cinco etapas: 1) **Conocimiento** (el adoptador potencial conoce y entiende la innovación), 2) **Persuasión** (se desarrolla una actitud positiva o negativa hacia la innovación y se dan argumentos a favor y

en contra de la ella), 3) **Decisión** (se acuerda la aceptación de la innovación como una buena idea, o se rechaza definitivamente y no se pasa a la siguiente etapa), 4) **Implementación** (se pone a prueba la innovación), y 5) **Confirmación** (se refuerza la decisión de adopción favorable).



En cuanto al *momento relativo en que se adopta la innovación*, Rogers habla del concepto de “innovatividad” (innovativeness), que podemos entender como la rapidez con que se adopta la innovación.

Es posible identificar cinco categorías de adoptantes, de acuerdo con la prontitud con la que adoptan las innovaciones: **Innovadores**, **Adoptadores Tempranos**, **Mayoría Temprana**, **Mayoría Tardía** y **Rezagados**. Las distintas culturas suelen diferir en la proporción de su población que pertenece a cada categoría. Dado que estas categorías suelen tener un alto correlato con el Ciclo de Vida del Producto (ver Figura 4.1, Keegan, pág 136), sería deseable conocer la distribución particular de la cultura que nos interese.



La *tasa de adopción* se mide generalmente como el tiempo requerido por cierto porcentaje de miembros de un sistema social para adoptar una innovación.

En cierto modo, esta tasa mide cuántos usuarios adoptan una innovación en un período determinado de tiempo, y se considera sólo con relación a grupos sociales y no a individuos particulares o unidades de análisis (eso sería innovatividad). Se considera que la innovación se mueve lentamente a través de un grupo social en sus fases iniciales. Luego, a medida que el número de individuos (los adoptantes) experimentan la innovación, se incrementa la difusión de la nueva idea y el ratio de adopción crece de una manera más rápida. Las curvas de adopción pueden diferir en diferentes sistemas sociales, lo cual indica que las normas, cultura de los adoptadores, nivel de conocimientos con respecto a tecnologías vinculadas y otras cualidades de los sistemas sociales tienen un efecto directo en los procesos de difusión.

Finalmente, cuando nos referimos al sistema social donde se difunde la innovación, debemos tener en cuenta los individuos, grupos informales, organizaciones y/o subsistemas a través de los cuales ocurre la difusión. En este sentido, Rogers apunta a analizar: la estructura del sistema social (pensemos en los tipos de gobiernos y economías que vimos cuando tratamos el entorno económico), las normas del sistema

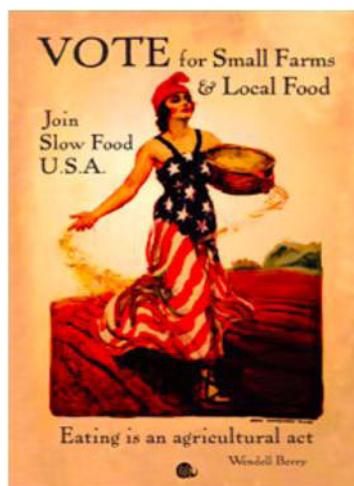
social (de las cuales hablamos al principio de este tema), la opinión de los líderes y agentes de cambio (los grupos de referencia), los tipos de decisión sobre innovación (opcional u obligatoria, pensemos en lo que dijimos acerca de la aculturación y colisión de culturas), y las consecuencias de la innovación en el sistema social (efectos directos, indirectos, deseables e indeseables). A propósito de este último punto hablaremos en el próximo apartado.

Hemos repasado algunos marcos y modelos que nos proveen herramientas para abordar el análisis intercultural. Sea cual fuere el o los instrumentos que utilicemos, es importante recordar que debemos tratar, en la medida de lo posible, de reducir nuestra miopía cultural (bloqueo y distorsión de la percepción por la propia experiencia cultural). Si queremos realmente comprender una cultura, debemos dejar de lado nuestra referencia (conciente e inconsciente) a los propios valores culturales. Debemos suspender nuestros juicios de valor y tomar los hechos diferentes sin asignarles etiquetas. No es algo simple de hacer. De hecho es algo muy difícil!

Un método que puede ayudarnos es el propuesto por James Lee, llamado **Criterio de Autorreferencia y Percepción**. Pueden consultar sus pasos en la página 132, del libro de Keegan.

2.3.6 Cultura y Marketing

Llegado este punto debemos también reflexionar acerca del marketing como agente de cambio para las distintas culturas. Es en este punto, en el cual se apoyan algunas organizaciones para estar “contra el marketing”. No podemos exponer aquí todas las consecuencias (buenas y malas) de las acciones de marketing sobre la cultura. Simplemente llamaremos la atención sobre algunos casos.



George Ritzer (sociólogo estadounidense especializado en consumo), en su libro “La McDonalización de la Sociedad”, expresa que el acto de comer es el corazón de la mayoría de las culturas, y para muchas de estas es algo a lo que se le dedica tiempo, atención y dinero. Por lo tanto, al intentar alterar la forma en que la gente come, la McDonalización amenaza profundamente el complejo entramado cultural de varias sociedades. ¿Qué piensan ustedes? ¿Qué saben del movimiento slow food? ¿Cómo lo pueden relacionar con los temas que vimos hasta ahora?

Miren la segunda parte de la película “Los Dioses deben estar Locos” <http://www.youtube.com/watch?v=z26jKCg7tdw>. ¿Qué impacto tiene la innovación introducida en esa sociedad?

Finalmente, descarguen un resumen del libro de Prahalad “La fortuna en la base de la pirámide”, disponible en <http://www.avina.net/ImagesAvina/NILibros3.pdf>. A partir de esa información, ¿cómo creen que el marketing está impactando en las culturas de países emergentes?

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.
Capítulo 4 – Entornos sociales y culturales.

Bibliografía de Lectura Complementaria

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2009). Negocios Internacionales, 12da Edición. México: Pearson Educación.
Capítulo 2 – Entornos culturales que enfrentan las empresas.

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). Marketing Internacional, 8va Edición. México: Thomson Learning.
Capítulo 3 – El entorno cultural.

Referencias Adicionales

Brown, D. (1991). “Human Universals” in Wilson y Keil (1999) The MIT Encyclopedia if the Cognitive Sciences.

CNN (2007). Crecimiento de la Telefonía Celular
http://www.youtube.com/watch?v=7skzJ_9DFi8

De Moij, M. and Hofstede, G. (2010). The Hofstede model. Applications to global branding and advertising strategy and research in *International Journal of Advertising* Vol 29 Number 1.
http://www.mariekedemooij.com/articles/demooij_2010_int_journal_adv.pdf

Everett, R. (2003). Diffusion of Innovations, Fifth edition. New York: Free Press.

Hofstede, G. Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill USA.

National Geographic (s/f). Tabú, comidas extremas.
<http://www.youtube.com/watch?v=D6FEPQpdeao>

Prahalad C. K. (2005). La Fortuna en la Base de la Pirámide. Buenos Aires: Granica.
<http://www.avina.net/ImagesAvina/NILibros3.pdf>

Ritzer, G. (1996). La McDonalización de la sociedad. Barcelona: Ariel.

S/N (s/f). Innovación, el difícil cambio del paradigma.
<http://www.youtube.com/watch?v=HtqiO6lv53g>

S/N (s/f). Low and High Context Cultures.
<http://www.youtube.com/watch?v=8tlUiYX56E>

S/N (s/f). Resistencia al Cambio.
<http://www.youtube.com/watch?v=1oIIAn6PWLY>

S/N (s/f). Sense of Time - Monochronicity vs. Polychronicity
<http://www.youtube.com/watch?v=UOE4nuivNkI>

Uys, J. (1980). Los dioses deben estar locos Parte1-12
<http://www.youtube.com/watch?v=-A98lbBhLRE>

Uys, J. (1980). Los dioses deben estar locos Parte 2-12
<http://www.youtube.com/watch?v=z26jKCg7tdw>

Unidad 2 · Tema 2.3 · Actividades

Referencias para actividades:

 RO-CC

Resolución optativa con clave de corrección

 RO-P

Resolución optativa para enviar al profesor

 TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

 RO-P

Actividad 4

1. Busquen publicidades de Coca Cola, McDonald's (u otra marca global) de diferentes países. ¿Qué diferencias atribuibles a la cultura encuentran?
2. Busquen casos de fracasos que se podrían haber evitado si se hubiese tenido en cuenta el SRC.
3. Lean el Caso "Barbie" (Keegan, pág. 143) y respondan las preguntas.
4. Lean el Caso "Charles Martin en Uganda" (Daniels, pág. 86) y respondan las preguntas.

 RO-P

Preguntas de Repaso

1. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de instituciones sociales y elementos de la cultura? ¿Cómo se expresan en la cultura de argentina?
2. ¿En qué se parecen y en qué difieren los modelos de Hall y Hofstede? ¿Es posible integrarlos?
3. ¿Qué es el SRC? ¿Cómo se puede evitar?
4. ¿Qué propone Rogers en cuanto a la adopción de innovaciones?

 TPO

Actividad Obligatoria

Comiencen a completar el Análisis Cultural. Completen los puntos I a IV (b) inclusive.

- Recuerden que el análisis cultural no debe ser una simple recopilación de datos, sino información de comportamiento, usos y costumbres, relevada a partir de los datos.
- Incorporen información relevante relacionada con los modelos de Hall, Hofstede, Lee y Rogers.

Tema 2.4: Entornos Políticos y Legales

Como vimos en el tema anterior, las instituciones sociales moldean, no solo la cultura de consumo, sino también la forma de hacer negocios. La forma política que asume un país, así como el sistema legal que adopta, tiene un impacto directo en las decisiones de marketing. Un experto en marketing global debe estar al tanto de los acontecimientos económicos, políticos y legales de los países en los que opera, ya que deberá modificar su mix de marketing para poder cumplir con las reglamentaciones, a la vez que obtiene beneficios. Si bien cada país es particular, podemos compartir algunos criterios que nos ayuden a encarar un análisis de las diferentes realidades. De eso trata este tema.



Contenidos:

- 2.4.1 Sistemas Políticos
- 2.4.2 Riesgo Político
- 2.4.3 Sistemas Jurídicos
- 2.4.4 Problemas Legales
- 2.4.5 Resolución de Conflictos

2.4.1 Sistemas Políticos



Cuando hablamos de **sistema político**, nos referimos a las instituciones gubernamentales, partidos políticos y organizaciones a través de las cuales las personas y los gobernantes de un país ejercen el poder. Las personas (y empresas) se vinculan entre sí bajo las normas de este sistema.

Como vimos en el tema 2.1, estos sistemas tienen un impacto directo en la propiedad de los recursos y en su asignación. No es lo mismo un país en el cual rige la democracia, que uno en el que rige un gobierno totalitario.

Por otra parte, tampoco es lo mismo operar en un país cuyo sistema político es estable (más allá de la orientación), que operar en un país cuyo sistema político está en riesgo de caer. Por lo general, aquellos sistemas políticos que cuentan con el consenso de la población, suelen ser estables, mientras que aquellos que se oponen a los intereses del pueblo tienden a estar en riesgo de caer. Si bien es posible hacer negocios en absolutamente cualquier entorno, es importante tener claro en qué situación, exactamente, se operará. La revista Foreign Policy elabora un índice permanente que muestra aquellos países cuyos sistemas políticos están en riesgo. Pueden acceder a la información en: http://www.foreignpolicy.com/articles/2010/06/21/2010_failed_states_index_interactive_map_and_rankings.

Así como en lo cultural hablamos del SRC para recordar que no se pueden aplicar los patrones culturales de un país al analizar otro, también debemos tener esto en cuenta al analizar los sistemas políticos. Es muy importante comprender que, si queremos ser exitosos, deberemos adaptarnos a los cambios, ambigüedades y particularidades del sistema del país anfitrión. De nada sirve quejarse, protestar y criticar. No es posible transferir todos los principios y prácticas del país de origen al país anfitrión; y mucho menos cambiar el sistema completo. Por lo tanto, lo mejor que podemos

hacer es aceptar que existen distintos sistemas políticos y dedicar nuestras energías a comprender cómo las diferencias afectan nuestras oportunidades y amenazas.

Al trabajar sobre el entorno cultural, vimos como el Profesor Geert Hofstede propone utilizar algunas dimensiones como criterio de análisis. Podemos aplicar aquí, para analizar los sistemas políticos, dos dimensiones que están estrechamente ligadas con la **orientación filosófica** del sistema político: el individualismo y el colectivismo.

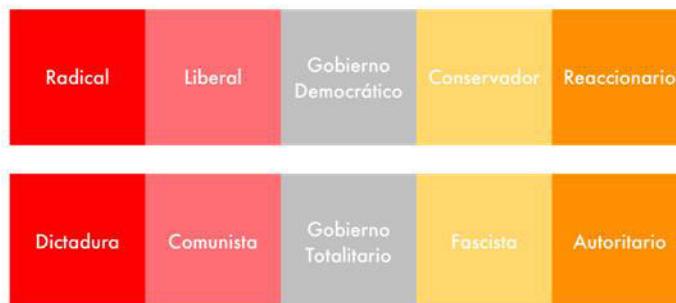


El **individualismo** es una orientación en la que priman los derechos y la función del individuo. Se alienta a las empresas a apoyar el bien de la comunidad, promoviendo la competencia limpia y justa. Es el caso de los Estados Unidos.



El **colectivismo** es una orientación en la que priman los derechos y la función de la comunidad. El objetivo es desarrollar compañías prósperas que aumenten el prestigio y el poder nacional. Sus casos paradigmáticos son China y Japón.

Sobre la base de estas orientaciones, se construyen luego las diferentes **ideologías políticas**: conjunto de ideas que expresa los objetivos, teorías y aspiraciones de un programa sociopolítico. Estas ideologías suelen ubicarse dentro de un “espectro político”, que incluye posturas que van desde la democracia al totalitarismo, con diferentes matices, como podemos ver en la siguiente figura:



Para más detalles acerca de los tipos de democracia y de totalitarismo, pueden consultar el libro de Daniels, págs. 100 a 107. Adicionalmente, la ONG Freedomhouse elabora un reporte acerca de los derechos políticos y las libertades civiles, cuyos datos para 2010 se pueden consultar en <http://www.freedomhouse.org/template.cfm?page=363&year=2010>.

2.4.2 Riesgo Político



Además de la estabilidad, la orientación filosófica y las ideologías políticas, debemos tener muy en cuenta el **riesgo político**, es decir, la posibilidad de que las decisiones, acontecimientos o condiciones políticas afecten el entorno de negocios de un país, de tal manera que a los inversores les cueste todo o parte del

valor de su inversión, o se vean obligados a aceptar tasas de rendimiento inferiores a las proyectadas.

Para medir el riesgo político se suelen tener en cuenta datos sobre probabilidad de guerra, inestabilidad social, violencia política, corrupción, condiciones sociales (densidad de población e inequidad), crimen, costos laborales y discriminación impositiva, entre otros. Se puede discriminar entre riesgo político sistémico, procedural, distributivo y catastrófico, tal como describe Daniels en la pág. 113 y siguientes.

Distintas organizaciones, como Economist Intelligence Unit (EIU) www.eiu.com, Business Environment Risk Intelligence (BERI) www.beri.com, PRS Group www.prsgroup.com o Euromoney www.euromoney.com, elaboran reportes y rankings acerca del riesgo político que existe en cada país. Esta información es tan compleja de obtener, y tan vital para la toma de decisiones en negocios, que obtenerla suele ser muy costoso (varios miles de dólares por cada reporte de país). El impacto del riesgo político en los negocios es inmediato. Por una parte, los inversores podrían desistir de operar en determinado país, o bien exigirían tasas de retorno muy altas para sus proyectos. En torno a la crisis económica de 2001, en Argentina, el “índice de riesgo país”, como lo llamaban los medios, estaba en boca de todos. Vale la pena que rastreen información acerca de esos días ya que los ayudará a comprender mejor este concepto.

Una de las mayores amenazas contempladas dentro del riesgo político es que el gobierno embargue sus activos, es decir, se los quite de alguna manera. Existen diversas formas de embargo de bienes, como la expropiación, la confiscación y la nacionalización. La **expropiación** es una acción gubernamental para deshacerse de una empresa o inversionista extranjero. Debería hacerse de forma “rápida, eficaz y adecuada”. Pueden leer acerca de la expropiación de Sidetur por parte del gobierno venezolano en http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2010/11/101101_venezuela_expropiacion_siderurgia_sidetur_pl.shtml?print=1.



Cuando hablamos de **confiscación**, nos referimos a una expropiación sin compensación, tal como sucedió con el traspaso de las AFJP al Estado, en Argentina, en 2008.

Pueden leer acerca de este tema en http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1061533. Finalmente, en una **nacionalización**, el gobierno toma el control de algunas (o todas) las empresas de un sector industrial. Es aceptable si a) satisface un propósito público y b) incluye una compensación adecuada. Es interesante revisar el caso en que Venezuela nacionalizó empresas argentinas: <http://informe21.com/print/8269>.

Otro factor muy importante a tener en cuenta, son los **activistas políticos y sociales**. Estos grupos pueden interrumpir el flujo comercial, tal como sucedió con los activistas y piqueteros que cortaron rutas, en apoyo a los trabajadores de Kraft, en 2009: <http://www.infobae.com/general/475185-601275-0-Conflicto-Kraft-grupos-izquierda-y-piqueteros-cortan-las-dos-manos-Ruta-2>. Internet les sirve para apoyar las movilizaciones y, por lo general, no se los sanciona. Sus actividades van desde la paz absoluta, como las acciones de Greenpeace <http://www.youtube.com/watch?v=yfawx4O06VI>, hasta la guerrilla, como en Colombia. El Proyecto Ploughshares, elabora anualmente un reporte acerca de los conflictos armados en el mundo, que pueden consultar en <http://www.ploughshares.ca/libraries/ACRText/ACR-TitlePage.html>.

2.4.3 Sistemas Jurídicos

Puede resultar una obviedad que recordemos que es necesario cumplir con las normas, reglas y leyes de todos los países en los que operemos. Lo que no es tan obvio es cómo se manejan las controversias a nivel internacional. Repasaremos, entonces, algunos conceptos clave sobre este tema.



El **derecho internacional** comprende las reglas y principios que los estados-nación consideran con fuerza jurídica sobre ellos. Las leyes internacionales se relacionan con la propiedad, el comercio, la inmigración y otras áreas que tradicionalmente han estado bajo la jurisdicción de países individuales.

Las controversias entre países son materia del **derecho internacional público**, y pueden presentarse ante la International Court of Justice (ICJ, Corte Internacional de Justicia), que es el brazo judicial de las Naciones Unidas, también conocida como Corte Mundial, con sede en La Haya. Pueden visitar su sitio web: <http://www.icj-cij.org/homepage/sp/>. En 2010, argentina y uruguay llevaron el caso Botnia ante este tribunal. Pueden recordar detalles del fallo en http://www.perfil.com/contenidos/2010/04/20/noticia_0011.html.

Para emitir fallos, la Corte Mundial debe aplicar las convenciones internacionales, las costumbres internacionales y los principios generales del derecho. Si un país se niega a aceptar un fallo en su contra, el país demandante puede recurrir al Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas para que haga cumplir el fallo.

Ahora bien, las controversias entre empresas no pueden ser llevadas a la Corte Mundial.



Éstas pertenecen al ámbito del **derecho internacional privado**, es decir, el cuerpo de leyes que se aplica a las controversias que surgen de transacciones comerciales entre empresas de diferentes países. Como cada país tiene sus propias normas, es muy importante conocer el tipo de sistema jurídico que tiene cada país en el que se opera.



Un **sistema jurídico** es el mecanismo para crear, interpretar y hacer cumplir las leyes en una jurisdicción específica. Su propósito general es establecer una red legal de gran amplitud para regular las actividades sociales.

Las diferencias entre los sistemas jurídicos se deben a que éstos se basan en distintas tradiciones, usos, costumbres, y religiones. No obstante, en todos los sistemas jurídicos modernos, podemos encontrar tres componentes: 1) Un sistema de derecho constitucional (que garantiza orden político), 2) un sistema de derecho penal (para resguardar el orden social), y 3) un sistema de leyes civiles y comerciales (para garantizar negocios justos y eficientes).

En líneas generales, a nivel mundial, se pueden distinguir cinco categorías de sistemas jurídicos. Un sistema de **derecho civil** se basa en la codificación sistemática de las

leyes. Los funcionarios políticos hacen las leyes y los jueces las aplican. Argentina, Francia, Alemania y Japón (entre más de 70 países), se rigen por un sistema de derecho civil.



Un sistema de **derecho común** se basa en la tradición, usos y costumbres. Los jueces primero se remiten a la jurisprudencia y luego a la legislación. Países como Estados Unidos, Inglaterra, Nueva Zelanda y Canadá, se rigen por el sistema de derecho común.



Un sistema de **derecho consuetudinario** se basa en la sabiduría de la experiencia cotidiana, en las tradiciones espirituales y filosóficas. Andorra, Guernsey y Jersey aplican este sistema.



Un sistema de **derecho teocrático** se basa en principios religiosos y espirituales, tal como lo hace la ley islámica, basándose en el Corán y otros textos sagrados.



Finalmente, un **sistema jurídico mixto** se da cuando, dentro de una nación, conviven dos o más sistemas.

La mayor parte de los sistemas mixtos se encuentran en Asia y África. En http://mapsof.net/the_world/static-maps/png/legal-systems-of-the-world-map pueden encontrar un mapa donde se reflejan los diferentes sistemas legales en uso en el mundo. Así mismo, pueden ampliar la información sobre los diferentes tipos de sistemas en el libro de Daniels, pág. 116 y siguientes.

2.4.4 Problemas Legales

Más allá del sistema legal, tanto en el país doméstico, como en los países anfitriones, existen definiciones críticas a nivel operativo y estratégico que requieren el mayor cuidado en cuanto a cuestiones legales. A nivel operativo, los problemas legales pueden surgir, especialmente, al comenzar un negocio, al establecer y cumplir contratos, al contratar y despedir empleados locales, y también al cerrar los negocios (terminar la operación). A nivel estratégico, es importante prestar atención a la jurisdicción, la propiedad intelectual, las licencias, los secretos comerciales, la corrupción y los sobornos y, por supuesto, a las leyes de marketing vigentes. Para todos estos casos es recomendable contratar ayuda legal experta antes de tomar decisiones complejas.



La jurisdicción es la potestad, derivada de la soberanía del estado, de aplicar el derecho en el caso concreto, resolviendo de modo definitivo e irrevocable una controversia, que es ejercida en forma exclusiva por los tribunales de justicia integrados por jueces autónomos e independientes.

No existe un cuerpo judicial que trate problemas legales entre ciudadanos de diferentes países. Cada país especifica las leyes que deben aplicar a ciertas actividades y los criterios para recurrir a los tribunales. Los tribunales de cada país tienen la decisión definitiva sobre cualquier asunto que esté dentro de su jurisdicción. Por lo general, una empresa solicita a un tribunal del país de origen que reclame jurisdicción porque es probable que reciba un trato más favorable. Por este motivo, es muy frecuente (e importante) que los contratos contengan cláusulas referidas a la jurisdicción (qué leyes usar, y ante qué tribunales presentarse) en caso de disputas.



Cuando hablamos de **propiedad intelectual (PI)**, nos referimos a las ideas creativas, pericia innovadora o activos intangibles que dan a sus dueños una ventaja competitiva. Esto implica que, quien inventa algo (tangible o intangible) debería tener el derecho de determinar el uso que se dará a su propiedad, es decir, el derecho legal de decidir quién puede copiarlo o usarlo.

Este es un tema clave para los negocios globalizados, ya que sin protección de la propiedad intelectual, no hay incentivo para la innovación.



¿Cómo es esto? Imaginen que ustedes dedican años (e inversión económica) para desarrollar un producto o ganarse una buena imagen de marca. Si no existiese una protección, cualquiera podría usar su producto o marca y beneficiarse con ellos, sin haber realizado ningún esfuerzo. En este sentido, la manera en que un país interpreta su responsabilidad de proteger la propiedad intelectual es una buena prueba de la medida en que está dispuesto a fomentar un mercado justo, tanto para locales como para extranjeros.



Una **patente** es un documento legal formal que otorga el derecho exclusivo para hacer, usar y vender un invento, durante un período de tiempo específico.

En 1995, en Argentina, hubo una acalorada discusión par la aplicación de una reforma a la ley de patentes medicinales. Pueden leer un resumen de lo sucedido en <http://www.revistamedicos.com.ar/numero11/pagina26.htm>.



Una **marca** (Trademark, ™) es un nombre, lema o emblema distintivo que una empresa utiliza para distinguir sus productos y servicios de los de la competencia. El uso de una marca conocida y respetada aumenta sensiblemente la probabilidad de ventas.

Es por esto que muchos productores locales intentan adueñarse de marcas globales antes de que éstas se registren en sus territorios, como comenta el Diario El País, de Madrid, acerca de la marca iPad en China http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/Disputa/marca/iPad/China/elpeputec/20101029elpeputec_2/Tes.



Cuando hablamos de **derechos de autor** (Copyright, ©) nos referimos a la propiedad de un trabajo creativo escrito, grabado, representado o filmado.

Este es uno de los puntos más preocupantes a nivel mundial ya que afecta a grandes industrias como la literaria, de software, filmica y discográfica, tal como podemos ver en la nota de La Nación acerca de descargas ilegales: <http://www.lanacion.com.ar/1356710-descargan-ilegalmente-en-2010-1200-millones-de-canciones>. No obstante, hay muchas posturas contrapuestas al respecto. Vale la pena leer el artículo “¿El fin del copyright?” para pensar los alcances y consecuencias del problema: <http://www.diarioperfil.com.ar/edimp/0386/articulo.php?art=15816&ed=0386>.



La **falsificación** (copia y producción ilegal de un producto), **imitación** (uso de una marca similar a una marca reconocida), y **piratería** (publicación o reproducción ilegal de una obra protegida por copyright) son distintos tipos de violación de la propiedad intelectual.

Todos conocemos casos de este tipo de delitos, aunque muy pocos de ellos son finalmente castigados.



No se necesita ir a China para ver grandes imitaciones. Con dar una vuelta por la Feria La Salada <http://ferialasalada.com.ar/>, a minutos de la Ciudad de Buenos Aires, tendremos un claro ejemplo del volumen de ventas que mueven los negocios que infringen las leyes de propiedad intelectual. ¿Ustedes consumen música y/o películas piratas? En caso de ser así, sienten que están cometiendo un delito? En muchas culturas, los delitos de violación a la propiedad intelectual no son realmente tenidos en cuenta, y hasta se esgrimen justificaciones sociales para respaldar a quienes los cometen. Los expertos en marketing deben tener en cuenta, no sólo las leyes vigentes y su aplicación, sino también la percepción de los consumidores acerca de la falsificación, imitación y piratería.

La institución más importante, a nivel mundial, ligada a la propiedad intelectual es la **OMPI** (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) <http://www.wipo.int/portal/index.html.es>.



Como parte del sistema de las Naciones Unidas, la OMPI constituye un foro en el que sus estados miembros elaboran y armonizan las normas y prácticas destinadas a proteger los derechos de propiedad intelectual. La OMPI administra, además, los sistemas de registro internacional de marcas, diseños industriales y denominaciones de origen, y un sistema internacional de presentación de solicitudes de patente.

En la mayoría de los países industrializados, los sistemas de protección de la propiedad intelectual disponibles son ya centenarios. No obstante, otros países, entre los cuales se cuentan los países en desarrollo, están estableciendo sus propios sistemas y normativa en materia de patentes, de marcas y de derecho de autor. Ante la aceleración de la mundialización del comercio y la rápida evolución de la innovación tecnológica, resulta fundamental la función de la OMPI en la consolidación de estos nuevos sistemas, encargándose de negociar tratados, de afianzar los sistemas de registro y la observancia de los derechos de PI, y de prestar asistencia y formación jurídica y técnica mediante diversas actividades.

IIPA's 2011 SPECIAL 301 RECOMMENDATIONS			
PRIORITY WATCH LIST	WATCH LIST ²	SECTION 306	SPECIAL MENTION
Argentina	Belarus	Paraguay	Albania
Canada	Brazil		Bulgaria
Chile	Brunei		Croatia
China	Greece		Latvia
Costa Rica	Israel		Moldova
India	Italy		Pakistan
Indonesia	Kazakhstan		Switzerland
Philippines	Kuwait		
Russia	Lebanon		
Spain	Malaysia (OCR)		
Thailand	Mexico		
Ukraine	Poland		
Vietnam	Romania		
	Saudi Arabia		
	Singapore		
	Tajikistan		
	Turkey		
	Turkmenistan		
	Uzbekistan		
13	19	1	7



Por otra parte, la IIPA (International Intellectual Property Alliance, <http://www.iipa.com>) es una coalición de sectores privados, formada en 1984, que trabaja para mejorar la protección internacional de la PI, y verifica que se cumplan las leyes antipiratería, con el fin de eliminar las barreras de entrada a mercados altamente afectados por las prácticas ilegales de violación de los derechos de PI.

Regularmente, la IIPA emite un reporte acerca del estado de la piratería en determinado países. La versión de febrero de 2011 señala 13 países que deben ser vigilados prioritariamente. Pueden descargar el reporte completo de <http://www.iipa.com/special301.html>

Pueden descargar la Guía de Propiedad Intelectual para Exportadores de <http://www.exportar.com.ar/>



Una **licencia** es un acuerdo contractual en el que un licenciatario (otorgante de la licencia) permite que un licenciado (beneficiario de la licencia) use sus patentes, marcas, tecnología u otros activos intangibles a cambio de pagos de regalías u otras formas de compensación.

Como veremos más adelante, es una de las estrategias de entrada a nuevos mercados más utilizada. No obstante, un acuerdo de licencia implica tomar decisiones delicadas, que involucran la cesión y uso de PI. Es importante que los acuerdos reflejen claramente qué activos se licencian, qué derechos se otorgan, cuáles son los límites, cuál es la duración y cómo se establecen los precios, entre otros temas.



Los **secretos comerciales** son datos o conocimiento confidencial con valor comercial, para los que se toman medidas con el propósito de mantenerlos en secreto.

Cuando es imposible establecer una negociación sin revelar alguno de estos secretos, se suelen firmar acuerdos de no divulgación (NDA, Non Disclosure Agreements), en los cuales las partes se comprometen a no divulgar determinada información, y/o se abstienen de usarla para determinados fines, especificados en el acuerdo. El uso de este tipo de documentos está avalado por el acuerdo TRIPs (Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights), surgido de la Ronda Uruguay, del GATT. Pueden encontrar novedades acerca de los TRIPs en http://www.wto.org/spanish/tratop_s/trips_s/trips_s.htm.

Finalmente, otra de las cuestiones legales con las que debemos enfrentarnos, bajo las particularidades de los países anfitriones, son las **leyes de marketing**. Es importante revisar las leyes que regulan las actividades de promoción, desarrollo de productos (investigación, patentes), etiquetado, precios (controles, impuestos), canales de distribución y cuidado del ambiente. No pueden quedar fuera las leyes referidas a Internet y sus usos (si las hubiera), conocidas como cyberlaws.

2.4.5 Resolución de Conflictos

Como vimos anteriormente, no existe un cuerpo de leyes internacionales genérico.



Puede haber disputas en 3 situaciones: a) entre gobiernos, b) entre una empresa y un gobierno, y c) entre dos empresas.



Los conflictos entre gobiernos deben llevarse ante la Corte Mundial, como vimos anteriormente. No obstante, la OMC prevé un procedimiento para resolver los desacuerdos comerciales en el marco del Entendimiento sobre Solución de Diferencias. Se plantea una diferencia cuando un gobierno miembro considera que otro gobierno miembro está infringiendo un acuerdo o un compromiso que había contraído en el marco de la OMC. Los acuerdos de la OMC son obra de los propios gobiernos miembros: los acuerdos son el resultado de las negociaciones de los miembros. La responsabilidad de la solución de las diferencias recae así mismo, en última instancia, en los gobiernos miembros a través del Órgano de Solución de Diferencias.

Pueden ver casos prácticos de resolución de disputas en http://WTO.http.internapcdn.net/WTO/flash/1999_intro_dispute_s.mp4.

Cuando los casos involucran empresas, se consideran los tratados, contratos y acuerdos vigentes, y se tienen en cuenta las leyes domésticas y las del país anfitrión. Los contratos pueden establecer jurisdicción en un determinado país, pero con la aplicación del sistema jurídico de otro. Resolver conflictos en este entorno puede ser muy engoroso, por lo cual las empresas pueden elegir litigar, arbitrar o conciliar.

Un **litigio** (juicio) puede ser muy complejo para llevar adelante en el extranjero. Imaginen un problema de una empresa argentina establecida en India. Se deben considerar las diferencias de idioma, de sistemas legales y de costumbres. Un proceso judicial en un país extranjero puede fácilmente llegar a los medios de comunicación y dañar la imagen de la empresa, además de acarrear altos costos y mucho tiempo.



Una alternativa al litigio puede ser la **conciliación**, es decir, una mediación entre las partes. Durante la conciliación se realizan sesiones privadas con un mediador, con el objetivo de lograr acuerdos mutuos. Ninguna de las partes sabe lo que se habla con el mediador. El problema de la conciliación es que no es legalmente vinculante (las partes no están penadas si no cumplen con lo conciliado).



Una tercera forma de resolver un conflicto (y la más usada últimamente) es el **arbitraje**. Ambas partes acuerdan resolver sus problemas fuera de la corte, donde un tercero imparcial decide sobre la materia. El arbitraje comercial internacional se presenta como una de las formas idóneas para resolver conflictos de forma rápida y, en principio, más económica que la solución de los tribunales (el tiempo en materia comercial se traduce en dinero).

La Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) es uno de los organismos más reconocidos en el área de arbitraje. Su "Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional", que puede consultarse en <http://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/arbitration/arbitration-rules/arbitration-rules-s.pdf> es utilizado como base por muchas organizaciones arbitrales.

Otras organizaciones muy importantes son:

- Corte Internacional de Arbitraje (Cámara de Comercio Internacional) - <http://www.iccwbo.org/court>
- Instituto de Arbitraje Sueco (Cámara de Comercio de Estocolmo) - <http://www.chamber.se/?id=6137>
- International Council for Commercial Arbitration (ICCA) - <http://www.arbitration-icca.org/index.html>

En Argentina, la Cámara de Comercio Argentina, mediante su Centro de Mediación y Arbitraje Comercial (CEMARC), brinda el marco para resolver conflictos a través de la mediación y el arbitraje.

En este tema vimos la poderosa influencia que tiene la política en los negocios globales, sobre todo como soporte de las leyes que los regulan.

Junto con el análisis económico, de acuerdos comerciales, y de la cultura (todos los temas que vimos en esta unidad), el análisis de la política y regulaciones de un país nos permite tener una imagen completa del entorno general en que realizaremos negocios. Ahora sí, ya estamos en condiciones de analizar más concretamente los mercados, que es lo que veremos en la próxima unidad.

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 5 – Entornos político, legal y regulador.

Bibliografía de Lectura Complementaria

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2009). Negocios Internacionales, 12da Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 3 – Entornos políticos y jurídicos que enfrentan las empresas.

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). Marketing Internacional, 8va Edición. México: Thomson Learning.

Capítulo 5 – El entorno político y legal.

Referencias Adicionales

BBC Mundo (2010, Noviembre). Venezuela, Chávez anuncia más expropiaciones. http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2010/11/101101_venezuela_expropiacion_siderurgia_sidetur_pl.shtml?print=1.

CCI (2010). Guía de Propiedad Intelectual para Exportadores. <http://www.exportar.com.ar/>

CNUDMI (1976) Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. http://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/arbitration_arb-rules_arb-rules-s.pdf

Diario El País (2010, Octubre). Disputa por la marca iPad en China. http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/Disputa/marca/iPad/China/elpeputec/20101029elpeputec_2/Tes

Diario La Nación (2008, Octubre). Una confiscación peor que la del 2002.
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1061533

Diario La Nación (2008, Diciembre). Se oficializó la expropiación de Aerolíneas Argentinas y Austral.
<http://www.lanacion.com.ar/1084092-se-oficializo-la-expropiacion-de-aerolineas-argentinas-y-austral>

Diario La Nación (2011, Marzo). Descargan ilegalmente en 2010 1200 millones de canciones.
<http://www.lanacion.com.ar/1356710-descargan-ilegalmente-en-2010-1200-millones-de-canciones>

Diario Perfil (2009, Julio). ¿El fin del copyright?
<http://www.diarioperfil.com.ar/edimp/0386/articulo.php?art=15816&ed=0386>

GreenpeaceArgentina (2011, Marzo). Acción de Greenpeace en Atucha.
<http://www.youtube.com/watch?v=yfawx4O06VI>

Foreign Policy (2011). Failed States Index 2010.
http://www.foreignpolicy.com/articles/2010/06/21/2010_failed_states_index_interactive_map_and_rankings

Freedom House (2011). Map of Freedom 2010.
<http://www.freedomhouse.org/template.cfm?page=363&year=2010>.

IIPA (2011). Special 301 report.
<http://www.iipa.com/special301.html>

Infobae (2009, Septiembre). Conflicto por Kraft, grupos de izquierda y piqueteros cortan las dos manos de Ruta 2.
<http://www.infobae.com/general/475185-601275-0-Conflicto-Kraft-grupos-izquierda-y-piqueteros-cortan-las-dos-manos-Ruta-2>

Informe 21. (2009, Mayo). Argentina desea un “precio justo” en la nacionalización de sus empresas en Venezuela.
<http://informe21.com/print/8269>

OMC (1999). Casos prácticos de resolución de disputas.
http://WTO.http.internapcdn.net/WTO/flash/1999_intro_dispute_s.mp4

Perfil (2010, Abril). Falló La Haya. Botnia seguirá operando porque no contamina.
http://www.perfil.com/contenidos/2010/04/20/noticia_0011.html

Ploughshares (s/f). Armed Conflicts Report 2010.
<http://www.ploughshares.ca/libraries/ACRText/ACR-TitlePage.html>

Revista Médicos (s/f). La pelea por la ley de patentes.
<http://www.revistamedicos.com.ar/numero11/pagina26.htm>

Unidad 2 · Tema 2.4 · Actividades

Referencias para actividades:

RO·CC

Resolución optativa con clave de corrección

RO·P

Resolución optativa para enviar al profesor

TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

RO·P

Actividad 5

1. Investiguen cómo es el proceso de registro de marcas, patentes y derechos de autor en Argentina. ¿Dónde se hace cada trámite? ¿Cuál es el costo? ¿Qué protección se obtiene?
2. Recopilen información acerca del caso Botnia, y el litigio entre Argentina y Uruguay. ¿Cómo se llevaron adelante las negociaciones? ¿Cómo se definió el conflicto?
3. Lean el Caso “Enigma cubano de América” (Keegan, pág. 180) y respondan las preguntas.
4. Lean el Caso “El crimen sí paga” (Daniels, pág. 130) y respondan las preguntas.

RO·P

Preguntas de Repaso

1. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de riesgo político? ¿Qué situaciones incluye?
2. ¿Qué sistemas legales existen en el mundo? ¿Cuáles son sus principales características?
3. ¿Cómo se puede proteger la propiedad intelectual? ¿Qué instituciones regulan los registros?
4. ¿Qué diferencia existe entre litigar, arbitrar y conciliar? ¿Cómo se lleva adelante un proceso de arbitraje, según la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional?

TPO

Actividad Obligatoria

Terminen de completar el Análisis Cultural. Completen los puntos IV(c) a VI, inclusive.

- Recuerden que el análisis cultural no debe ser una simple recopilación de datos, sino información de comportamiento, usos y costumbres, relevada a partir de los datos.
- Incorporen información relevante relacionada con la estabilidad política, el riesgo, la corrupción, el sistema legal y los acuerdos y formas de protección de la propiedad intelectual.
- No olviden buscar información acerca de las leyes particulares para las actividades de Marketing (promociones, etiquetado, competencia, etc.).

Preparen e impriman los documentos entregables, de acuerdo con lo definido en la Guía de TPO.

- Resumen Ejecutivo
- Reporte y Fuentes de Información
- Apéndices
- Presentación

Recuerden la situación en la que se encuentran: ustedes pertenecen a una empresa consultora en marketing internacional. Su grupo fue asignado para atender a un cliente en particular (de una empresa argentina que quiere iniciar su internacionalización a un determinado país). El objetivo de su equipo es investigar y recomendar a su cliente qué hacer.

1. Deben consultar fuentes confiables, ya que si la información que usan es incorrecta, aconsejarán mal a su cliente (lo harán perder su dinero!).
2. Deben presentar los resultados de su investigación de manera clara, breve y atractiva. Los hombres de negocios esperan ver resultados (Resumen Ejecutivo y Presentación) y no todo el proceso de investigación (Reporte), aunque este último debe estar bien documentado, en caso de que se necesite ampliar datos sobre algún tema sugerido.
3. La forma de presentación de los contenidos debe ser profesional y prolífa. No sólo es importante lo que se dice sino cómo se lo dice.

En nuestro próximo encuentro presencial “ensayaremos” la presentación entre pares (frente a los otros equipos) para verificar que sea comprensible e identificar sus puntos de mejora, antes de reunirse con el cliente.

Unidad 3 · Acercamiento a los mercados globales



Ya repasamos aquellos factores del entorno que debemos tener en cuenta a la hora de globalizar las operaciones de una empresa. En esta unidad nos dedicaremos a comprender cómo trabajar en los mercados globales. Los temas que abordaremos son:



- Tema 3.1 – Investigación de Mercados
- Tema 3.2 – Segmentación, Targeting y Posicionamiento
- Tema 3.3 – Importación, Exportación y Suministro
- Tema 3.4 – Estrategias de Entrada a Mercados Globales

Tema 3.1: Investigación de Mercados

En este tema trabajaremos sobre la necesidad de contar con información (y cómo utilizarla), tanto para analizar con qué países operar, como para encontrar respuesta a problemas más puntuales, referidos a los mercados elegidos y a los consumidores. Nos enfocaremos, entonces, en cómo explorar oportunidades en nuevos mercados, cómo investigar profundamente esos mercados y, finalmente, cómo organizar y distribuir la información que se recolecta y genera permanentemente en la empresa.

Contenidos:

- 3.1.1 Exploración de Mercados
- 3.1.2 Investigación de Mercados
- 3.1.3 Sistemas de Información Global

3.1.1 Exploración de Mercados

Por más que quisieran, las empresas no pueden aprovechar todas las oportunidades, ya que necesitarían recursos casi ilimitados. Se impone la necesidad de elegir qué opciones son las mejores. Para que el resultado de la decisión sea exitoso, es imprescindible que ésta se tome a partir de la mayor cantidad (y mejor calidad) de información posible. Si bien esta situación se plantea a todo nivel organizacional, cuando una empresa analiza la posibilidad de globalizarse, las decisiones tomadas sin información precisa, pueden causar una gran pérdida de tiempo y dinero.



Supongamos que tenemos una empresa que fabrica muebles y está analizando expandir su mercado dentro de América. Deberemos decidir dónde vender, y también podríamos redefinir dónde fabricar (tal vez, para vender en Estados Unidos es más conveniente fabricar en México y aprovechar el NAFTA). Deberemos determinar el orden de entrada a los distintos países (¿Primero Uruguay y después Brasil? ¿Primero México y después Estado Unidos?) y la cantidad de recursos que se dedicarán a cada uno (¿Muchos recursos en México y pocos recursos en Estados Unidos? ¿Qué cantidad de recursos a Uruguay?). Cada una de las preguntas debería tener una respuesta basada en hechos concretos. Y esos hechos deben ser encontrados a través de la investigación.



Cuando hablamos de **exploración de mercados**, nos referimos a las actividades que se realizan para examinar la mayoría (o todos) los países en términos generales, y luego limitar la lista a los más prometedores. La exploración suele realizarse sobre información que se consigue fácilmente y de forma barata. Muchas veces, la exploración está simplemente basada en los datos que pueden obtenerse en Internet.



Un permanente trabajo de exploración permite considerar alternativas que serían pasadas por alto si sólo se trabajara con investigación exhaustiva. Por ejemplo, si una empresa analizara expandirse desde Europa hacia América Latina, podría definir trabajar solamente con los países del Mercosur e investigarlos de manera exhaustiva (muchos recursos de investigación a pocos países). En cambio, si primero realizará una aproximación exploratoria a toda la región, tal vez descubriría que Chile y Colombia son mejores oportunidades que Paraguay, a pesar de no pertenecer al Mercosur. Es más, el trabajo exploratorio determinaría que no es tan importante la oportunidad de trabajo en Paraguay, lo que reduciría el número final de estudios detallados.

Típicamente, las actividades de exploración implican analizar información acerca de las oportunidades de expansión de ventas (a través de indicadores de ventas pasadas y proyecciones para productos similares), las variables económicas y demográficas (como las que analizaron ustedes en los Análisis Económico y Cultural del TPO), la infraestructura de transporte y de comunicaciones y los riesgos (político, monetario, competitivo y natural).

Hace dos décadas, llevar adelante un trabajo de esta índole implicaba un alto costo de tiempo y de dinero. Hoy, toda esa información genérica suele estar disponible a un click de distancia (y gratis!). Si bien Internet provee casi toda la información que se necesita, es importante destacar que ésta tendrá algunos problemas. Dado que se consultan distintas fuentes, la información puede ser difícil de comparar, puede estar desactualizada o puede no ser confiable.

Es indispensable utilizar información provista por fuentes acreditadas, como son las consultoras especializadas, los gobiernos, las organizaciones internacionales y las

diferentes cámaras de comercio e industria. A muchos de estos recursos de consulta, los fuimos viendo en la unidad anterior. A todos ellos podemos sumarle la base de datos interactiva del Banco Interamericano de Desarrollo <http://www.iadb.org/research/>, en donde podrán encontrar información confiable, actualizada y hasta usar herramientas de comparación entre países. Otra página que no pueden dejar de visitar es la http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/_inteligencia-pais.asp. Allí encontrarán fichas con datos valiosos de una gran cantidad de países. Y, por supuesto, la página de la Fundación Exportar <http://www.exportar.org.ar>, que también ofrece publicaciones muy valiosas acerca de los diferentes mercados.

3.1.2 Investigación de Mercados

La American Marketing Association (AMA, <http://www.marketingpower.com>), define a la **investigación de mercados** como la “función que liga consumidor, cliente y público con el mercadólogo, a través de información”. Entonces, cuando hablamos de **investigación de mercados global**, nos referimos a la recolección sistemática de datos (a escala global) para proyectos específicos.

Como mencionamos antes, entrar en un mercado sin información pone en riesgo a la Empresa. La investigación de mercados provee inteligencia de mercado global y permite identificar y desarrollar estrategias concretas, que luego se plasman en los diversos planes de marketing. Gracias a la investigación de mercados es posible determinar el marketing mix apropiado para cada tipo de consumidor. En este sentido, toda la información que una empresa reúne, se transforma en un activo estratégico, ya que le permite conocer mejor los mercados y tomar decisiones más acertadas.

Si consideramos que una buena parte de las empresas se resisten a internacionalizarse por desconocimiento de las diferencias en los gustos y preferencias de los consumidores, por no valorar los distintos ambientes de marketing internacionales, y por no estar familiarizadas con fuentes de datos nacionales e internacionales, definitivamente nos daremos cuenta de la vital importancia de las actividades de investigación de mercados para la internacionalización.

Si bien, para los expertos en marketing, la tarea de conocer el mercado y los consumidores es algo familiar y frecuente, al enfrentar nuevos mercados se imponen nuevas condiciones. Las investigaciones internacionales no son iguales que las domésticas. Se deben considerar nuevos parámetros, como aranceles, paridad cambiaria, modos de transporte, documentación internacional, puertos, etc. Obviamente, el contexto es desconocido, por lo que habrá que comprender una nueva cultura, demografía, sistema político, estructura social, idioma, etc. También se deberá determinar y monitorear el impacto de la competencia (local y global) en las operaciones. Y todo esto, multiplicado por la cantidad de nuevos mercados y adaptado a las dimensiones específicas de cada uno. El mayor desafío de las tareas de investigación internacional es entender el impacto de la cultura aún en los métodos de investigación y, posteriormente, poder comunicar los resultados de las investigaciones para que sean comprendidos transculturalmente.



El punto de partida para obtener información de investigación de marketing es **definir el problema** que se estudiará, los objetivos concretos y el tipo de información que se necesita para resolver el problema.

Puede parecer trivial hacer esta aclaración, pero muchas veces, las empresas se embarcan en recolección de datos que luego no sirven realmente para resolver

necesidades concretas. Si el problema a resolver no está bien definido, entonces los resultados no llevarán a ninguna respuesta correcta. Suele decirse que “un problema bien definido es un problema medio resuelto”. Vale aclarar que, si bien se suele utilizar la expresión “definición del problema”, no siempre debe existir un conflicto y, en realidad, se hace referencia así, a la situación que motiva la investigación.



Por ejemplo, si trabajamos en una empresa que tiene franquicias en diferentes localizaciones, seguramente nos interesaría que en todas se mantenga el mismo nivel de servicio (requerimiento de información). En tal caso, una definición concreta del problema podría ser: evaluar qué percepciones tienen los consumidores acerca de las franquicias, si éstas son homogéneas entre sí, y si están de acuerdo con las normas de la empresa madre. En este punto, es crucial recordar que el Criterio de Autorreferencia (SRC) puede jugarnos una mala pasada. Nada es más susceptible de arrojar desvíos que la evaluación de percepciones (y satisfacción). En tal caso, se deberán tomar las medidas necesarias para contrarrestar los desvíos y/o utilizar diferentes instrumentos para cada cultura.

La información de marketing se obtiene a partir de registros internos, contactos en el sector, información publicada, encuestas, y muchas otras fuentes. Las estrategias para obtener la información, incluyen la recopilación de información existente, la utilización de servicios de investigación y la realización de estudios específicos.

El sistema de información interna de la empresa, varía en función de la importancia que se le da a este activo en cada organización. Hay empresas que tienen extensos sistemas de información que recopilan datos de los consumidores y las operaciones a un gran nivel de detalle. La información es un recurso escaso y valioso, por lo que debe aprovecharse al máximo cada dato que se posee internamente. Hablaremos más acerca de estos sistemas en el próximo apartado.

Existe una amplia variedad de información de marketing que puede comprarse, como publicaciones especiales y suscripciones. En algunos casos, la información puede ser gratuita, como la que se obtiene en los sitios que mencionamos al hablar de exploración de mercado. Utilizando estos grandes bancos de datos, se pueden hacer muchos análisis. A esta información se la suele llamar **información normalizada**. Una ventaja clave de este tipo de información, es que los costos de recopilación y análisis de la información son compartidos por varios usuarios. La mayor limitación es que la información puede no corresponder bien a las necesidades del usuario.



Los **estudios de investigación específicos** se inicien como respuesta a problemas o necesidades de información especial, como la segmentación de un mercado, las pruebas de concepto y de utilización, la investigación sobre una marca, y las pruebas de recordación de publicidades, entre otras. Los estudios pueden variar, en cuanto al alcance, desde investigaciones exploratorias que utilizan fundamentalmente el análisis de información publicada, hasta encuestas, entrevistas personales, por teléfono o Internet a individuos que representan a las poblaciones objetivo.

El **proceso de recolectar datos y convertirlos en información** útil puede ser realizado a partir de ocho pasos básicos, que están explicados en detalle en el libro de Keegan, págs. 195 a 213, y resumidos en el siguiente cuadro.



Al decidir si se va a recurrir a la investigación de marketing y cuándo se interpretan los resultados, es importante considerar algunos puntos clave.



Definición del problema. Como ya mencionamos, se debe tener cuidado cuando se formula el problema de investigación. Es esencial definir exactamente cuál es la información que se necesita para resolver el problema. Si no es posible, se deberá realizar una investigación exploratoria para ayudar a definir el problema de investigación y determinar los objetivos del proyecto.

Es necesario evitar confundir el síntoma en lugar del problema: ¿un declive en las ventas refleja que el mercado se está reduciendo, que la competencia está más activa, o que la promoción es ineficaz? Puede resultar útil preparar una declaración escrita del problema de investigación, de los objetivos, de la información necesaria, y de la fecha en la que se necesita obtenerla. Por lo general, los gerentes lo querrán para ayer!



Comprensión de las limitaciones de la investigación. La mayoría de los estudios no puede conseguir todo lo que el usuario quiere lograr, manteniéndose en el presupuesto disponible. Deben indicarse las prioridades de la información que se necesita. Además, es posible que no se pueda obtener la información que se quiere.



Por ejemplo, es posible que no se pueda medir el efecto de la publicidad sobre los beneficios, debido a la influencia de otros muchos factores que hacen imposible determinar qué porcentaje obedece a la publicidad y qué parte no.

Los proveedores de investigaciones deberían ser capaces de indicar las limitaciones que pueden existir en determinado proyecto. Es aconsejable tener conversaciones con un proveedor potencial antes de contraer un compromiso final con el proyecto. Estas conversaciones serán útiles para definir los detalles de las prioridades de necesidad de información y las limitaciones en cuanto a qué información es posible obtener.



Fuentes de Información. Para realizar investigaciones es posible obtener información de tres tipos de fuentes: primarias, secundarias y personales. Las fuentes primarias de información incluyen los registros de la empresa y reportes encargados a consultoras. Son los datos más ajustados que se pueden tener acerca de lo que se necesita, aunque también son los más caros. Las fuentes secundarias de información incluyen las revistas de comercio, fuentes gubernamentales y fuentes de estadísticas, como MarketResearch <http://www.marketresearch.com>. En algunos casos son fuentes gratuitas (como las que señalamos al comienzo del tema), y en otros son fuentes que permiten obtener datos relevantes a un costo bastante bajo, como es el caso de MarketResearch. Finalmente, cuando hablamos de fuentes personales, nos referimos a un tipo de información primaria muy especial.

Por lo general, se obtiene esta información de parte de ejecutivos que viven en el exterior, a través del contacto con distribuidores, proveedores, gobierno, clientes, amigos, conocidos, colegas, consultores y empleados que tienen contacto con el país y/o mercado a investigar. Esta información puede ser usada como disparador para investigaciones más profesionales. Si bien es importante tenerla en cuenta, ya que proviene de una percepción sensorial directa y suele brindar información contextual compleja, no es posible basar acciones concretas sobre simples comentarios.



Calidad de la investigación. Se deben superar muchos obstáculos para obtener buenos resultados de una investigación. Si los estudios no están bien diseñados ni implementados, ofrecerán resultados equivocados. Los factores que afectan la calidad de los resultados del estudio incluyen la experiencia del personal que realiza la investigación, las habilidades para realizar y controlar la recopilación de datos, el tamaño de la muestra, el estilo de las preguntas y cómo se analizan los datos.

En muchos países suele haber problemas con la recolección de datos ya que, al pagar a los encuestadores por contacto realizado, se pueden presentar encuestas respondidas por “fantasmas” (el mismo encuestador inventando). Por otra parte, si bien se hacen controles sobre las personas encuestadas (se las llama para verificar que efectivamente sean reales y hayan respondido), el costo de encuestar y controlar vuelve los estudios más costosos.



Evaluación y selección de proveedores. Normalmente, los estudios de investigación no los realiza el usuario. Cuando se elige a un proveedor es importante hablar con dos o tres clientes previos para valorar su satisfacción con la empresa. También es importante contactar consultores que estén experimentados en la realización del tipo concreto de investigación que necesita el usuario.

La familiaridad con la industria también es un factor importante. Vale la pena dedicar tiempo a la selección del proveedor que se contratará. La experiencia y calificación son claves.



Costo. Los estudios de investigación customizados (que se ajustan exactamente a lo que necesito saber) son caros. Los factores que afectan los costos son el tamaño de la muestra (cuanta más gente se analiza, mejor será la cofiabilidad del estudio, pero también será más caro), la longitud de los cuestionarios (cuantas más preguntas se hagan, se sabrá más en profundidad, pero también será más caro), y las formas de obtener la información (los paneles por Internet suelen ser bastante fáciles de obtener, y hasta gratis o a cambio de sorteos, mientras que lograr que representantes del target asistan a un focus group puede demandar desembolsos en dinero y/o regalos más importantes para cada uno).

La complejidad de los métodos de análisis y de los objetivos de estudio también eleva las capacidades que deberán tener quienes realizan la investigación, y con ello los costos. Los servicios de suscripción normalizada, como Enfoscan, de IRI http://www.SymphonyIRI.es/portals/0/articlePdfs/infoscan_factsheet.pdf también son caros pero, para las empresas con varios tipo de productos y muy masivas, el costo anual es razonable si se lo compara con los beneficios; y considerablemente inferior al costo que debería afrontar la empresa para recopilar y analizar sus propios datos con los métodos tradicionales.



Investigación cualitativa. Es importante conocer que algunos problemas de investigación pueden ser más adecuados de abordar mediante recursos de investigación cualitativa, en lugar de encuestas u otros planteos cuantitativos. Los focus groups son una forma típica de recolectar datos muy ricos, que jamás se verían reflejados en estudios realizados a través de herramientas cerradas.



Por ejemplo, Nokia utiliza focus groups para varios fines. La prueba de un nuevo producto de mensajería para el mercado estadounidense implicó a pequeños grupos, que daban sus opiniones generales acerca del producto. El resultado de este trabajo impactó concretamente en cambios que se introdujeron antes de lanzar el producto al mercado. El slogan “you make it you” (vos lo hacés como vos) del teléfono Nokia 3390, surgió a partir de un focus group.



Presentación de los resultados. Si bien el trabajo de investigación puede ser largo, engorroso y lleno de datos, una de las claves para determinar si fue bueno o no es la forma en que se lo presenta. Es imprescindible comprender que lo importante son los resultados y conclusiones a los que permitió llegar la investigación, y jamás un detalle de cada una de las cuestiones que se fueron haciendo para obtenerlos.

Los reportes deben ser claros y al punto; deben mostrar cómo se resolvió el problema planteado. Se debe exponer información concreta (datos procesados y analizados, conclusiones) y no una simple colección de números. No obstante, se debe tener como anexo toda la documentación que respalda la investigación realizada, incluyendo las fuentes y las herramientas de consulta, en caso de que sea necesario revisar la lógica de análisis que se usó. Nuevamente: los datos y las fuentes son imprescindibles y deben estar disponibles, pero no se debe abrumar a los decisores con ellos.



La industria de investigación de mercados. Los proveedores de investigaciones cualitativas y cuantitativas son consultoras de investigación de mercados. En 2009, las 50 empresas más importantes de investigación de mercados de Estados Unidos obtuvieron ingresos por más de 17.180 millones de dólares. Más de la mitad de esos ingresos se generó fuera de los Estados Unidos. El tradicional Reporte Honomichl, en su versión 2010, menciona a Nielsen y Kantar como las consultoras de investigación de mercados más importantes en 2009. Pueden descargar el reporte completo, donde se explica mejor a qué se dedica particularmente cada consultora, de http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/Publications/MarketingNews/2010/6_30_10/Honomichl%20Top%2050.pdf

honomichltop50 { exclusive feature }

U.S. Rank 2009 / 2008	Organization	Headquarters	Website	U.S. Research Revenue* (\$ in millions)	Percent Change From 2008*	WW Research Revenue* (\$ in millions)	Non-U.S. Research Revenue* (\$ in millions)	Percent Non-U.S. Revenue	U.S. Full-Time Employees
1 1	The Nielsen Co.	New York	nielsen.com	\$2,298.0	3.0%	\$4,628.0	\$2,330.0	50.3%	9,110
2 2	Kantar*	London & Fairfield, Conn.	kantar.com	850.9	-10.4	2,623.2	1,972.3	69.9	3,940
3 3	IMS Health Inc.	Norwalk, Conn.	imshealth.com	801.1	-5.9	2,189.7	1,388.6	63.4	1,595
4 4	Westat Inc.	Rockville, Md.	westat.com	502.4	7.0	502.4	-	-	2,087
5 5	SymphonyIRI Group	Chicago	symphonyiri.com	441.7	-0.7	706.3	264.6	37.5	1,172
6 6	Arbitron Inc.	Columbia, Md.	arbitron.com	379.1	4.0	385.0	5.9	1.5	971
7 8	Ipsos	New York	ipsos-na.com	288.8	-7.3	1,315.0	1,026.2	78.0	880
8 7	GfK USA	Nuremberg, Germany	gfk.com	288.5	-11.7	1,622.0	1,334.5	82.3	936



Problemas concretos de investigación global. Con la creciente globalización de las marcas y la competencia internacional, se está poniendo más énfasis en una perspectiva global de la investigación de marketing. Hay un interés particular en investigaciones en China, India, América Latina, algunas partes de África y Europa del Este. Los problemas concretos de la investigación global son las diferencias culturales, que afectan la calidad y las características de la información que se obtiene.



Por ejemplo, una regla intuitiva de la industria de las investigaciones de mercados es que, cuanto más al norte (de Estados Unidos y Europa) se va, más reservados son los consumidores y cuentan con menos información. En cuanto a percepciones de calidad, un mismo producto puede recibir una valoración elevada en América Latina, media en Estados Unidos, y baja en Canadá. En cuanto a niveles de servicio, los consumidores latinoamericanos no suelen expresar disconformidad en las encuestas de satisfacción generales, por lo cual suele ser necesario utilizar otros métodos.



Internet. Finalmente, es importante tener en cuenta el efecto que tiene Internet, tanto en la forma de recopilar información, como en el tipo de información disponible. Muchas teorías y metodologías de investigación han debido cambiar y mejorarse a partir del impacto de Internet. Las encuestas online son rápidas y baratas. Las limitaciones son que sólo pueden participar consumidores online, y que los usuarios de la red están cada vez más reacios a invertir su tiempo en ellas.

Se pueden usar herramientas que la empresa ya posee, como el sitio web, los correo electrónicos y las agendas digitales. A veces, el único costo de hacer una investigación puede ser el tiempo que se necesita para redactar la encuesta y colocarla en Internet. Visiten la página de SurveyMonkey <http://es.surveymonkey.com> o de Zoomerang <http://www.zoomerang.com/> y verán todo lo que es posible hacer de forma gratuita.

3.1.3 Sistemas de Información Global



Seguramente han escuchado muchas veces hablar de “TI”. ¿A qué nos referimos con eso? **TI (tecnología de la información)** alude a los procesos de una organización para crear, almacenar, intercambiar, usar y administrar información.

¿Recuerdan cuál fue una de las ventajas competitivas que ayudó a Wal-Mart en su entrada a México? Si no lo recuerdan, repasen el caso “Wal-Mart va al Sur”, pág 325, del libro de Daniels. Una pista: está conectado con el manejo de la información y los sistemas que Wal-Mart posee. A través de ese caso, se darán cuenta sobre cómo la información se puede convertir en un activo estratégico y ser un eje importante para el Management de la empresa, tal como señalaba Peter Drucker, ya en 1970, en su libro “Technology, Management and Society”.



Si hablamos de **MIS (Management Information Systems)**, nos referimos al hardware y software que usa una empresa para administrar información. Estos sistemas proveen flujos permanentes de información acerca de las operaciones de la empresa, y también puede incluir información acerca de la competencia y del entorno. Es importante destacar que los sistemas ofrecen datos en bruto, y

son los analistas quienes deben procesar esos datos y convertirlos en información relevante, presentada en un formato adecuado, para la toma de decisiones.

Algunas de las herramientas tecnológicas que forman típicamente parte de un MIS son Intranet, Electronic Data Interchange (EDI), Electronic Point of Sale (EPOS), Customer Relationship Management (CRM), Sales Force Automation (SFA). Datawarehouse - Datarmart (DW), Business Intelligence (BI), Business Process Management (BMP), entre otras. Pueden encontrar una descripción detallada de cada una de ellas en el libro de Keegan, pág 186 y siguientes. Esas son las herramientas más tradicionales, de las que ya se hablaba en 2000 (vean las notas de la Edición Especial de la Revista Mercado “La tecnología reinventa los negocios”). En 2011, las nuevas tecnologías a incorporar incluyen a las redes sociales, lo que plantea nuevos desafíos, como podemos ver en “Marketing digital en Twitter”.



Cada vez hay una mayor seguridad de que el conocimiento de los consumidores debe gestionarse como un activo estratégico, porque se puede crear una ventaja competitiva no sólo por poseer información actual del mercado, sino por saber cómo usarla. El conocimiento del mercado está unido al aprendizaje de la organización y por el grado de orientación al consumidor que ésta tenga.

Como afirma Drucker, a menudo el 90% de la información que se recopila en las empresas es interna (estudios de mercado e informes que sólo comunican a los ejecutivos información de su propia empresa), mientras que el verdadero reto está en conseguir conocer nuevos mercados y nuevas tecnologías. El conocimiento que permite obtener una ventaja competitiva implica un importante énfasis en rigurosas perspectivas de los consumidores (clientes y no clientes) y en comparaciones con la competencia.

Entonces, más allá de las herramientas concretas que se utilicen, lo que debe tenerse muy presente al trabajar de forma global es contar con un sistema eficiente y efectivo, que pueda detectar y recopilar datos de diferentes fuentes, tanto de los mercados domésticos como de otros países. Además de los sistemas que permiten analizar operaciones, clientes y proveedores. Es de muchísima utilidad contar con un **sistema de inteligencia de mercado**. Con esto nos referimos a sistemas (software o personas) que puedan detectar, traducir, recopilar, resumir y registrar electrónicamente un diario de información sobre lo que sucede en cada mercado (tendencias, competencia, regulaciones, etc.). Adicionalmente, es ideal poder compartir esta información entre todos los países/mercados y elaborar un sistema global.

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 6 – Sistemas de Información Global e Investigación de Mercados.

Bibliografía de Lectura Complementaria

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2009). Negocios Internacionales, 12da Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 12 – Evaluación y Selección de Países.

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). Marketing Internacional, 8va Edición. México: Thomson Learning.

Capítulo 8 – Investigación.

Apéndice A - Fuentes de Información para Cuestiones de Marketing.

Apéndice B - Estructura de la Guía Comercial de un País.

Referencias Adicionales

AMA (2010). Honomichl Top 50

http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/Publications/MarketingNews/2010/6_30_10/Honomichl%20Top%2050.pdf

Argentina Trade Net

http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/_inteligencia-pais.asp

Banco Interamericano de Desarrollo

<http://www.iadb.org/research>

Drucker, P. (1970). Technology, Management and Society. Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Corporation. Replicado en 2011.

<http://www.amazon.com/Technology-Management-Society-Peter-Drucker/dp/0434903965>

Fundación Exportar

<http://www.exportar.org.ar>

MarketResearch

<http://www.marketresearch.com>

Revista Mercado (2000, Febrero). La tecnología reinventa los negocios.

http://www.mercado.com.ar/archivo_nota_revista.php?id=14&id_edicion=987

Revista Mercado (2011, Febrero). Marketing digital en Twitter.

<http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=367911>

SurveyMonkey

<http://es.surveymonkey.com>

SymphonyIRI (s/f). Infoscan Fact Sheet.

http://www.SymphonyIRI.es/portals/0/articlePdfs/infoscan_factsheet.pdf

Zoomerang Surveys

<http://www.zoomerang.com>

Unidad 3 · Tema 3.1 · Actividades

Referencias para actividades:

 RO-CC

Resolución optativa con clave de corrección

 RO-P

Resolución optativa para enviar al profesor

 TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

 RO-P

Actividad 6

1. Investiguen qué Consultoras de Marketing pueden ayudarlos en su proyecto. Busquen opciones globales y locales. ¿Qué datos le solicitarían? Consigan presupuestos para ese trabajo. ¿Cuál de las consultoras les parece mejor? ¿Por qué?
2. Ingresen en SurveyMonkey (u otra página similar) y armen una encuesta sencilla sobre algún tema a investigar para su proyecto, usando las herramientas gratuitas.
3. Lean el Caso “Whirlpool” (Keegan, pág. 217) y respondan las preguntas.
4. Lean el Caso “IED en Sudáfrica” (Daniels, pág. 479) y respondan las preguntas.

 RO-P

Preguntas de Repaso

1. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de Exploración de Mercados? ¿Cuáles son sus beneficios?
2. ¿Por qué es importante la Investigación de Mercados?
3. ¿Cuáles son los pasos del proceso de Investigación de mercados? ¿Qué se debe tomar en cuenta en cada paso?
4. ¿Qué es un MIS? ¿Qué tipo de software se incluye en los Sistemas de Información?

 TPO

Actividad Obligatoria

Comiencen a trabajar sobre la Auditoría de Mercado. Completen los puntos I a III, inclusive.

- Utilicen los datos recopilados en los Análisis Económico y Cultural y vayan más en profundidad.
- Recuerden investigar en mayor profundidad los indicadores que afectan su proyecto.
- Recuerden citar absolutamente todas las fuentes que utilizan, inclusive con vínculos a las páginas web. Las citas deben estar en la misma página en la que usan la información. Opcionalmente, pueden también listar las referencias al finalizar el Reporte.

Tema 3.2: Segmentación, Targeting y Posicionamiento



En el tema anterior nos ocupamos de comprender las formas de recolectar información y los diversos usos que podemos darle. En este tema trabajaremos sobre acciones que podemos realizar tomando en cuenta la información con la que contamos. Como dijimos en reiteradas oportunidades, los recursos de las empresas no son infinitos. Se necesita, por lo tanto, hacer foco en estrategias que aseguren una buena rentabilidad, a partir de las herramientas con las que se cuenta. Segmentar, encontrar un segmento de mercado y trabajar sobre estrategias de posicionamiento, son las actividades a realizar para aprovechar al máximo las oportunidades que tiene la empresa.



Contenidos:

- 3.2.1 Introducción y Definiciones
- 3.2.2 Proceso de Segmentación Global

3.2.1 Introducción y definiciones

Al aproximarse a un nuevo mercado, es frecuente que surjan preguntas como ¿Cómo se identifican los grupos de potenciales clientes? ¿A qué grupos conviene enfocarse? ¿Cómo se segmentan esos grupos? ¿Cómo se posiciona la marca en la mente del consumidor? Trataremos de encontrar respuestas a todas ellas.



Por **segmentación** entendemos a la identificación de grupos de consumidores que tienen características, necesidades o conductas distintivas y pueden requerir productos o programas de marketing independientes. Cada segmento tiene necesidades y deseos únicos y tendrá una curva de demanda única. Cada segmento requiere su propia estrategia de marketing (plan de marketing).



Para que quede bien claro: si vendemos maquillaje, podremos distinguir un segmento conformado por mujeres jóvenes y muy activas socialmente (requerirán que el producto sea durable, que les permita resaltar su belleza y oculte imperfecciones; se promocionará usando mujeres que sean referentes y, seguramente, se distribuirá a través de locales de productos de belleza, a un precio similar al de la competencia). Ahora bien, si vendemos maquillaje para payasos, claramente todo nuestro marketing mix deberá cambiar radicalmente. Los colores y texturas a ofrecer serán distintos, los medios que usaremos para promocionar la marca (que seguramente no será la misma que la de maquillaje para jóvenes) serán otros, como revistas y medios especializados, la distribución se hará a través de negocios del rubro y el precio estará en función de esta nueva categoría. Si

bien no siempre las diferencias entre segmentos son tan pronunciadas, es muy importante recordar que una segmentación es útil si, y solo si, define un tipo de segmento único, que necesita su propio mix de marketing.



Si hablamos de **targeting**, nos referimos a la tarea de evaluar los segmentos y centrar las actividades de marketing en un país, región o grupo con potencial significativo para responder a las estrategias. Dado que los recursos no son ilimitados, se debe identificar a los consumidores que se puede alcanzar de manera más eficiente, eficaz y rentable. Segmentación y target no son la misma cosa. Se segmenta para identificar diferentes grupos. El target representa al grupo seleccionado para trabajar.



El **posicionamiento** es el lugar que ocupa una empresa, marca o producto en la mente del consumidor, con respecto a la competencia. Dado que el posicionamiento depende de la percepción de los consumidores, son éstos quienes finalmente definen el posicionamiento. Las empresas simplemente hacen esfuerzos por ocupar un determinado lugar, pero la definición está del lado de los consumidores.



Esto quiere decir que, por ejemplo, por más que definamos que nuestro producto debería estar posicionado como sofisticado y glamoroso, si los consumidores lo perciben como algo simple y común, ese será el posicionamiento que tendrá.



Si bien, como vimos en profundidad, cada cultura es diferente de otra, hay determinados **segmentos globales**, que pueden identificarse de manera homogénea alrededor del mundo. Estos consumidores, que comparten características comunes a través de diferentes mercados internacionales, pueden abordarse con programas de marketing relativamente uniformes. Por ejemplo, MTV y Levi's apuntan al mismo target en todo el mundo. Sus consumidores son seguidores de medios globales, rápidos para adoptar modas y tendencias, y tienen ingresos disponibles significativos. Los ejecutivos son otro target homogéneo. Suelen tener bastante dinero disponible, les gusta consumir productos Premium, y sus estilos de vida son lujosos y sofisticados.



Si consideramos que nos sirve tener en cuenta a los segmentos globales, estaremos pensando en la segmentación global desde un **punto de vista no convencional**. Si bien reconocemos la existencia de diferencias dentro de cada país, podemos pensar que existen segmentos que trascienden las barreras nacionales y nos interesa destacar las diferencias y semejanzas de valores y patrones de consumo a nivel micro.

Por ejemplo, en su nota de marzo de 2011, la Revista Mercado <http://www.mercado.com.ar/nota.php?pag=3&id=368031> destaca las diferencias y semejanzas de valores y patrones de consumo de los habitantes de las grandes ciudades y los expone como “los consumidores del momento”.



En contrapartida, un **punto de vista convencional**, asume que todos los países son diferentes, pero que cada país es homogéneo en sí mismo. De esta manera, el foco principal está en las diferencias culturales a nivel macro.

Por lo general, este tipo de visión implica una agrupación de mercados nacionales similares y se da poca prioridad a los microsegmentos dentro de cada país. Este es el caso de considerar de manera similar a “los europeos”, “los brasileños” o “los orientales”. Este punto de vista no está errado, y también pueden servir como base de segmentación macro para muchos productos y servicios, al igual que el punto de vista no convencional. La clave está en identificar qué es lo mejor en cada caso.

Ya contamos con las definiciones básicas del tema. Nos focalizaremos, entonces, en el proceso de segmentación y sus particularidades al aplicarlo a mercados globales.

3.2.2 Proceso de Segmentación Global

Existen distintas metodologías y diferentes formas de encarar una segmentación. Sin embargo, todas ellas comparten estructuras similares y arriban a los mismos resultados. En este caso nos basaremos en los siguientes pasos:



Identificación de segmentos. Un primer paso es comprender el mercado y las diferentes formas que tenemos para abordarlo. Podemos usar diferentes criterios para formar grupos homogéneos dentro de un mercado.



Por ejemplo, si tuviésemos que vender libros de cuentos infantiles en América Latina, podríamos pensar en armar grandes grupos geográficos (Cono Sur, Región Andina, América Central, etc.), o bien focalizarnos en ciudades importantes por su tamaño y cantidad de habitantes (México DF, San Pablo, Buenos Aires, Bogotá).

En esos casos, estaríamos usando **criterios geográficos**, es decir, las variables que usamos para armar los grupos tienen que ver con la regionalidad, los países, la densidad de población, etc.

Si tomásemos como variables las edades de los niños (de 0 a 2 años, de 3 a 5, y de 6 a 9), estaríamos teniendo en cuenta un **criterio demográfico**. Dentro de las variables demográficas encontramos la edad, el género, el ingreso, la etapa en el ciclo de vida familiar, el nivel de educación, etc.). Podríamos, inclusive, primero aplicar una segmentación geográfica y luego una demográfica, para quedarnos con un segmento más acotado, más fácil de servir en un principio.

Si usamos variables demográficas, las mayores cuestiones a considerar son las tendencias. Sirve de mucho saber cómo son los datos hoy, pero más sirven si le añadimos lo que se espera que suceda a lo largo de los años. En la página 224 del libro de Keegan tienen algunos comentarios acerca de las tendencias demográficas mundiales. Adicionalmente, vale la pena visitar la página de National Geographic <http://ngm.nationalgeographic.com/7-billion>. Allí encontrarán información valiosa y actualizada acerca de estos temas. No se pierdan el video "7Billion" <http://www.youtube.com/watch?v=sc4HxPxNrZ0>, ni dejen pasar "7 Billion. Are you Typical?" <http://www.youtube.com/watch?v=4B2xOvKFFz4>. Ambos, además de ofrecer datos interesantísimos, son excelentes ejemplos de uso de estadísticas y análisis de población.



Además, al usar variables demográficas, también se debe tener en cuenta que, si bien el ingreso es una variable valiosa, para que exista un mercado debe haber disposición de compra. Esto quiere decir que, (llevado a los extremos) por un lado puedo tener gente con dinero y sin deseo de comprar mis productos, o bien gente con muchos deseos, pero sin dinero.



Uno de los errores más frecuentes, es asumir que si hay ingresos disponibles, éstos se destinarán a comprar nuestros productos. No debemos olvidar que una infinidad de empresas pelean por una parte de esos ingresos disponibles! Por otro lado, tampoco debemos suponer que si tenemos millones de encuestas en donde la gente responde que sí compararía nuestro producto, allí hay un mercado. Estamos seguros de que, si alguien les preguntara si quieren tener un auto de lujo (piensen en el que más les guste), ustedes responderían que sí. Lo que no podemos asegurar es cuantos de ustedes tienen el dinero para comprarlo (lo que efectivamente los convertiría en mercado potencial). Adicionalmente, es importante considerar variables de poder adquisitivo, es decir, cuánto pueden destinar de sus ingresos las personas a la compra de productos y servicios como los nuestros. Tal vez, en valores absolutos el ingreso puede parecernos alto, pero las personas necesitan todo ese dinero para comprar otros bienes. De todas formas, para el caso de los productos de bajo precio (venta muy masiva), los indicadores de población pueden funcionar aún mejor que los de ingreso.



Otra variable demográfica que es usada frecuentemente es la distinción por sexo. En este sentido, puede ser interesante cruzar las barreras tradicionales hombre/mujer e incorporar nuevas opciones, ligadas a la elección de género.

En tal caso, es imprescindible también revisar qué tratamiento cultural tienen estos temas en cada país al que se apunta. En este sentido, como podemos ver en una nota de la década pasada, http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=348283, los empresarios argentinos aprovechan las oportunidades que puede brindarles un mercado gay.



Además de criterios geográficos y demográficos, pueden usarse **criterios psicográficos**. De esta manera, se formarán segmentos de personas que tienen actitudes, valores, opiniones, y estilos de vida homogéneos.



Existen múltiples consultoras en el mundo que relevan información y construyen perfiles de consumidores muy concretos. Un buen ejemplo es la consultora Strategic Business Insight (ex SRI), quien popularizó el análisis VALS (Values and Lifestyles). Pueden ingresar en su página <http://www.strategicbusinessinsights.com>, completar la encuesta VALS, y saber a qué segmento pertenecen. Las propias empresas también arman perfiles psicográficos que luego usan para comprender el mercado y ajustar sus estrategias de posicionamiento. En el libro de Keegan, pág. 23 y siguientes, tienen ejemplos de Sony y Porsche, entre otros.



Un cuarto criterio a utilizar para segmentar el mercado es el **comportamiento**. Se puede diferenciar a las personas que compran de las que no lo hacen. A las que compran mucho, de las que compran poco. También se pueden establecer escalas según el uso del producto (heavy, medium, light, non user). Esto ayuda a desarrollar luego distintas ofertas de valor.



No es lo mismo ser un heavy user de lavarropas (una familia numerosa), que un light user (un soltero). Visto desde esa perspectiva, cada segmento requerirá un mix de marketing distinto.

La consultora Forrester elaboró un análisis comportamental acerca de los usuarios de tecnologías sociales, al que bautizó como "Social Technographics Ladder". Pueden ver la presentación completa y la explicación de la segmentación en <http://www.forrester.com/empowered/ladder2010>. No debemos olvidar que, dentro de las variables comportamentales, también podemos identificar la relación del consumidor con la empresa. En este sentido, cabe recordar que usualmente se aplica la Ley de

Pareto: el 20% de los clientes generan el 80% ingresos. Sin dudas, debemos tratar a ese 20% de una manera especial.



Finalmente, es preciso tener siempre en mente que, para que una segmentación sea exitosa, se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Se debe poder medir el tamaño, poder de compra y perfil de los segmentos.
- Se debe poder servir eficazmente a los segmentos.
- Los segmentos deben ser grandes o muy rentables.
- Los segmentos deben responder de diferente manera a distintos elementos y acciones de la mezcla de marketing.



Atractivo del segmento. El **atractivo del segmento** representa el grado de la oportunidad de mercado que ofrece un segmento y la habilidad de la empresa para satisfacer las necesidades del segmento de manera competitiva. De lo que se trata aquí es de elegir los segmentos (targets) que proporcionan la mejor oportunidad para generar beneficios.

En este sentido, los errores más comunes al evaluar el potencial de un segmento son: sobreestimar el tamaño y el atractivo a corto plazo (a partir de datos solamente demográficos), entrar a mercados sólo por “no perder la oportunidad”, y basarse solamente en la red primaria de contactos de la gerencia para investigar (repasen las fuentes de información de mercados que vimos en el tema anterior). Por lo tanto, algunas buenas prácticas para evitar errores son considerar el tamaño actual y el potencial de crecimiento (¿es el segmento lo suficientemente grande para ser una oportunidad? si no lo es, ¿tiene potencial de crecimiento significativo a largo plazo? ¿Cuál es y cuánto?), evaluar la posible competencia (¿hay actualmente una fuerte competencia en el segmento? ¿Tiene la competencia puntos débiles? ¿Cómo son su precio y calidad?), y ser honestos es términos de la real posibilidad de servir a un nuevo segmento (¿se necesitarán adaptaciones? ¿son justificables económicamente en términos de ventas esperadas? ¿Apuntar a este nuevo segmento es compatible con la estrategia general?).

La información demográfica sirve para comenzar pero no es suficiente para tomar decisiones. En tal sentido, al evaluar el atractivo de un segmento, puede ser útil responder algunas preguntas clave como:

- ¿Quién compra el producto o marca?
- ¿Quién no compra el producto o marca?
- ¿Qué necesidad o función desempeña el producto? ¿Es específico?
- ¿Hay una necesidad de mercado no satisfecha?
- ¿Qué problema resuelve el producto?
- ¿Cómo resuelven actualmente los consumidores ese problema?
- ¿Qué precio pagan actualmente por resolver ese problema?
- ¿Cuándo compran el producto? (actual, nuestro)
- ¿Dónde compran el producto? (actual, nuestro)



Estrategia de Posicionamiento. Es importante recordar que el concepto de posicionamiento fue acuñado por Al Ries y Jack Trout, en la década de 1970. Esta nueva idea implica tener muy claro que lo importante es la percepción de los consumidores acerca de las marcas y los productos, aún por sobre la real calidad y desempeño que éstos ofrezcan.

Para comprender mejor toda la teoría de estos autores, pueden leer sus libros fundamentales: “Posicionamiento”, “Marketing de Guerra” y “Las 22 leyes inmutables del marketing”. Este último tiene una edición revisada, publicada a fines de 2008. También pueden ver algunos videos (http://www.youtube.com/watch?v=5H_UDR-Pfz8), grabados por HSM, durante una visita de Ries a Buenos Aires, donde explica buena parte del concepto de posicionamiento y de las leyes.

Yendo a la realidad concreta, se puede trabajar el posicionamiento con estrategias basadas en los atributos, beneficios, calidad, precio, uso o usuario. Pueden ver detalles acerca de estas estrategias en la pág 247 (y siguientes), del libro de Keegan.



A nivel global, la estrategia de posicionamiento puede ligarse a la percepción de la cultura global, extranjera o local. Este tipo de estrategia se conoce como **CCP (Consumer Culture Positioning)**. Una **estrategia de cultura de consumidor global (GCCP)** se propone identificar a la marca como un símbolo de una cultura global o de un segmento específico. Esta es la estrategia a utilizar con segmentos como los adolescentes globales y las élites cosmopolitas.

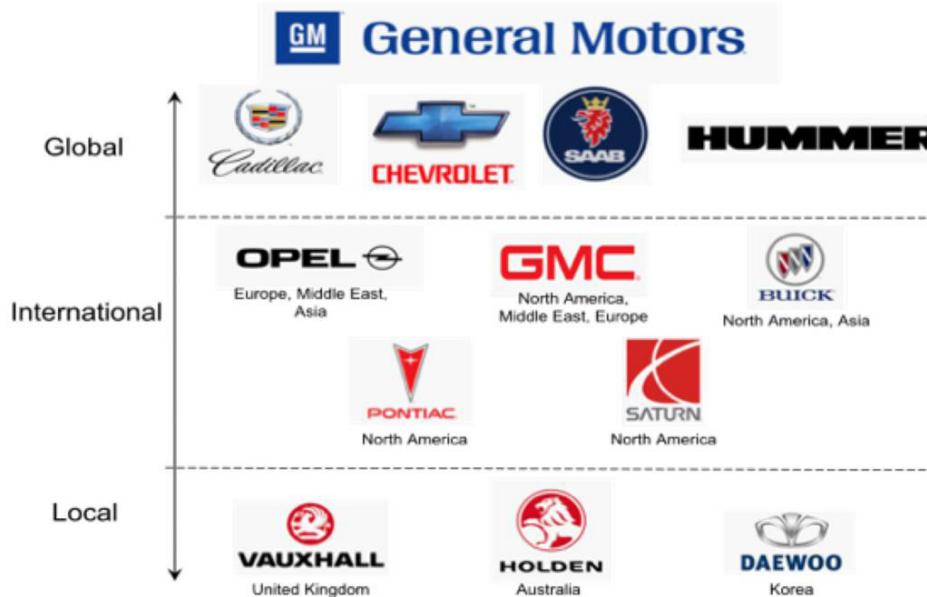


Si hablamos de **posicionamiento basado en la cultura extranjera (FCCP)**, nos referimos a las estrategias que asocian a los usuarios de la marca, las ocasiones de uso o los orígenes de producción con una cultura o país extranjero. Son estrategias que basan su posicionamiento en la fortaleza de ser (o al menos parecer) importado.

En mercados ávidos de novedades y exclusividad o sofisticación, esta estrategia puede ser muy ventajosa. Seguramente recordarán la publicidad de Heineken, donde las mujeres visitan el guardarropa, y los hombres la heladera. ¿Estaba traducida al español? Pueden verla en <http://www.youtube.com/watch?v=ylutgtzwhAc>.

Finalmente, cuando una estrategia se asocia a la cultura local, cuando se arraiga en el nacionalismo y encuentra allí su fortaleza, hablamos de un **posicionamiento basado en la cultura local (LCCP)**. Se piense en marcas como El Cardón o Chimbote. ¿Podrían ser percibidas como importadas o globales? Miren la publicidad institucional de Chevrolet “Siempre con vos”, y verán cómo quieren parecer locales: <http://www.youtube.com/watch?v=4u6wvoocHrY>.

Una misma empresa puede definir trabajar con diferentes productos, en distintos posicionamientos. Si miramos el portfolio de General Motors, veremos cómo funciona:



Prueba ácida. Una vez que se segmentó el mercado, se eligió el mejor segmento y se pensó una estrategia de posicionamiento, lo ideal es testear el posicionamiento deseado con el target. En esta primera instancia, un sondeo informal puede darnos alertas tempranas sobre lo bien o mal que estamos. A este sondeo informal se lo suele llamar “prueba ácida”. El formato ideal para esta instancia es un focus group. La idea es averiguar:

- ¿Qué piensan del producto?
- ¿Cómo reaccionan? Les gusta, disgusta, sorprende, etc.
- Nivel de necesidad. A mayor necesidad, más interés.
- ¿Ven a este producto como una solución?
- ¿Son los beneficios claros y creíbles?
- ¿Es el precio razonable en relación con el valor?
- ¿Hay otros productos que actualmente satisfagan esta necesidad? ¿Cuáles? ¿Cómo?
- ¿Qué sugieren?

Es imprescindible tomar nota de todos los detalles y no pasar por alto los comentarios negativos y las sugerencias ya que, de ellos precisamente, saldrán las ideas de mejora. En mercados globales es muy frecuente que esta instancia aporte datos relativos al impacto de las diferencias culturales. Recuerden que no debemos juzgarlas, sino tomarlas como hechos de la realidad y aprovecharlas para mejorar la oferta de valor.

Implementación de la Estrategia. Desarrollar una estrategia de targeting adecuada implica definir una posición en cuanto a la estandarización vs. la customización:



Si optamos por una estrategia de **marketing global estandarizado**, estaremos realizando marketing masivo, pero a escala global. También se conoce a esta estrategia como “Marketing Indiferenciado / No diferenciado”. La premisa subyacente es que existe un mercado masivo para todo el mundo, que puede ser atendido con un marketing mix estandarizado. Se hace foco en tener la menor cantidad posible de adaptaciones y en conseguir una distribución extensiva tal que el producto esté disponible en la mayor cantidad posible de minoristas.

Debemos recordar que este tipo de estrategia basa su fortaleza en los bajos costos de producción y comunicación. ¿Cómo? Miren el aviso de Axe Shower Gel http://www.youtube.com/watch?v=lvJzZfSIY_o. ¿Recuerdan la saga de Ford Ka, donde unos monstruitos alimentaban a sus hijos con humanos? <http://www.youtube.com/watch?v=yWZ2CViQgSo>. Fíjense, en YouTube, en cuántos países se usaron exactamente los mismos comerciales. ¿Cuáles fueron los cambios? ¿Les parece que es costoso hacer eso?

Una **estrategia de marketing global concentrado** implica centrarse en un nicho global. Al igual que en estrategias locales, la idea es encontrar un segmento global especial y dirigirse solamente a estos consumidores. Los productos muy especializados o sofisticados suelen seguir esta estrategia. Un buen ejemplo es el producto Benecol, que se focaliza solamente en quienes desean bajar su nivel de colesterol. Visiten su web <http://www.benecol.com> y vean en todos los países en los que está presente, siempre atendiendo este único segmento.

La tercera estrategia que se puede utilizar es la de **marketing global diferenciado**. En este caso se apunta a múltiples segmentos, es decir, a tener una amplia cobertura del mercado. Es el típico caso de las empresas automotrices, que tienen líneas de productos diferentes, para cada tipo de segmento. Un buen ejemplo es el aviso de Chevrolet, Viaje: <http://www.youtube.com/watch?v=zEdf5POMmiA>.

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 7 – Segmentación, Targeting y Posicionamiento.

Referencias Adicionales

Axe Shower Gel (2008). Si olés a mujer, te ven como mujer.
http://www.youtube.com/watch?v=lvJzZfSIY_o

Chevrolet (2007). Viaje.
<http://www.youtube.com/watch?v=zEdf5POMmiA>

Chevrolet (2009). Siempre con Vos.
<http://www.youtube.com/watch?v=4u6wvoocHrY>

Diario La Nación (2001, Noviembre). El mercado gay, un negocio que crece.
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=348283

Diario La Nación (2006, Mayo). David Ribstein, el nombre es lo menos importante.
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=807777

Ford Ka (2008). Now with room for more humans.
<http://www.youtube.com/watch?v=yWZ2CViQgSo>

Forrester (2010). Social Technographics Defined.
<http://www.forrester.com/empowered/ladder2010>

Heineken (2008). Walk In Fridge.
<http://www.youtube.com/watch?v=ylutgtzwhAc>

National Geographic Magazine (2010, Diciembre). 7 Billion
<http://www.youtube.com/watch?v=sc4HxPxNrZ0>

National Geographic Magazine (2011, Marzo). 7 Billion. Are you Typical?
<http://www.youtube.com/watch?v=4B2xOvKFFz4>

National Geographic Magazine (s/f). 7 Billion Special Series.
<http://ngm.nationalgeographic.com/7-billion>

Revista Mercado (2001, Marzo) Segmentación de mercados, una exigencia del marketing.
<http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=38392>

Revista Mercado (2011, Marzo). El consumidor del momento vive en las ciudades.
<http://www.mercado.com.ar/nota.php?pag=3&id=368031>

Ries, A. y Trout, J. (2000). Las 22 Leyes Inmutables del Marketing, parte 1.
http://www.youtube.com/watch?v=5H_UDR-Pfz8

Ries, A. y Trout, J. (2000). Las 22 Leyes Inmutables del Marketing, parte 2.
<http://www.youtube.com/watch?v=MkOhHmOcvVk>

Ries, A. y Trout, J. (1980). Posicionamiento. México: McGraw Hill.

Ries, A. y Trout, J. (1985). Marketing de Guerra. México: McGraw Hill.

Ries, A. y Trout, J. (1993). Las 22 Leyes Inmutables del Marketing. México: McGraw Hill.

Strategic Business Insights
<http://www.strategicbusinessinsights.com>

Unidad 3 · Tema 3.2 · Actividades

Referencias para actividades:

RO·CC

Resolución optativa con clave de corrección

RO·P

Resolución optativa para enviar al profesor

TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

RO·P

Actividad 7

1. Además de VALS existen muchos otros tipos de caracterizaciones de consumidores. Busquen, al menos 3, en la web. ¿Alguno les sirve para sus proyectos? ¿Es pago o gratuito? ¿Lo pagarían? ¿Por qué si/no?
2. Intenten hacer una descripción del estereotipo de cliente que tendrán en su proyecto. Este estereotipo debe ser único (no parecerse a nadie más) y describir exactamente cómo son los consumidores a los que apuntan. ¿Cuáles son esas características? ¿Qué nombre le ponen?
3. Lean el Caso “Automotrices” (Keegan, pág. 255) y respondan las preguntas.
4. Lean el Caso “MTV” (Keegan, pág. 256) y respondan las preguntas.

RO·P

Preguntas de Repaso

1. ¿Qué diferencia hay entre segmentación y targeting?
2. ¿Qué criterios o variables son los más usados para segmentar?
3. ¿Qué es posicionamiento? ¿Qué estrategias pueden usarse? Brinden ejemplos de cada una.
4. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de consumidor global, extranjero y local?

TPO

Actividad Obligatoria

Terminen de trabajar sobre la Auditoría de Mercado. Completen lo puntos IV a VI.

- Utilicen los datos recopilados en los Análisis Económico y Cultural y vayan más en profundidad.
- Recuerden investigar en mayor profundidad los indicadores que afectan su proyecto.
- Recuerden citar absolutamente todas las fuentes que utilizan, inclusive con vínculos a las páginas web. Las citas deben estar en la misma página en la que usan la información. Opcionalmente, pueden también listar las referencias al finalizar el Reporte.

Tema 3.3: Importación, Exportación y Suministro



Ya investigamos lo suficiente, y es momento de entrar en temas más operativos. Nos dedicaremos a comprender qué implica importar y exportar. Aprenderemos cómo formular una estrategia de exportación, qué son los sistemas arancelarios, quiénes son los participantes clave, cómo se lleva adelante un proceso de exportación, qué documentación se requiere y cuáles son los métodos de pago más usuales en el comercio internacional de bienes y servicios. Finalmente, dedicaremos algunas líneas al suministro global.



Contenidos:

- 3.3.1 Importación.
- 3.3.2 Exportación.
- 3.3.3 Métodos de Pago.
- 3.3.4 Suministro.

3.3.1 Importación



Si hablamos de **importación**, nos referimos a la compra de bienes o servicios por parte de una empresa basada en un país diferente del de los vendedores. Existen dos tipos de importación: a) los bienes de consumo e industriales para individuos independientes y empresas y b) los bienes intermedios y servicios que son parte de la cadena de suministro global de la empresa, a los que nos dedicaremos al final de este tema.

¿Por qué se importa? Por lo general, las empresas suelen importar porque los proveedores extranjeros tienen precios más bajos, porque los bienes importados son de mejor calidad que los nacionales, o bien porque los productos importados no existen en el mercado local.



En cuanto a los **importadores**, se pueden distinguir tres clases. Por un lado están aquellos que buscan cualquier producto alrededor del mundo para importar y vender.



Suelen ser oportunistas que van cambiando el tipo de producto que importan, dependiendo de cuál les genera más utilidades.



Están también aquellos que buscan fuentes externas para obtener los productos al menor precio (y seguramente compran en China!).



Finalmente, están quienes utilizan fuentes de abastecimiento externas como parte de su cadena de suministro. Lo que todos tienen en común es que buscan obtener suministros que los ayuden a mejorar su capacidad de crear valor.

La importación puede ser una ventaja estratégica. Si contratamos mano de obra intensiva y especializada (que será barata por una cuestión de economía de escala), estaremos obteniendo costos bajos de producción. Este es el caso de las empresas que venden zapatillas (como Nike o Reebok), que subcontratan a empresas manufactureras en China o Taiwán para que realicen un trabajo que sería imposible de hacer al mismo costo en otros mercados. La competencia global impulsa a las empresas a trabajar de esta manera, buscando permanentemente nuevos proveedores globales, de buena calidad y bajos costos. Otra ventaja puede residir en importar productos que no están en el mercado local y así convertirse en el único proveedor. Finalmente, también puede ser una ventaja estratégica importar para diversificar los riesgos de operación, al diversificar los proveedores (no depender de uno solo o bien no estar sujeto a un solo entorno).

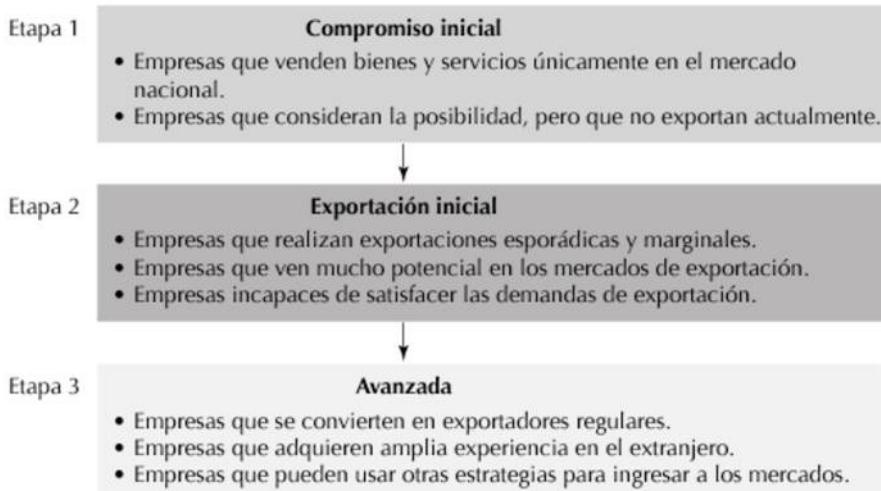
3.3.2 Exportación



Exportar significa vender bienes o servicios a un cliente que reside en otro país. La exportación tiene varias ventajas. Permite entrar a nuevos mercados con bajos riesgos y muy baja inversión, por lo cual es una excelente manera de que una empresa amplíe sus ventas. Como sabemos, si se logran ampliar las ventas, se gozará de los beneficios de las economías de escala. Por otra parte, exportar también permite diversificar las ventas y el riesgo operacional.

La nota del Diario Clarín de Agosto de 2001 decía “quien no exporta no vive” <http://edant.clarin.com/diario/2001/08/06/e-01001.htm>. Luego de la feroz devaluación, exportar fue el gran negocio. Sin embargo, tampoco podemos pasar por alto lo que comenta la nota del Diario La Nación “Exportar, esa costosa carga” http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1316272. ¿Cómo pueden relacionar esto con los temas que vimos al principio de la cursada?

A medida que las empresas deciden ampliar sus operaciones hacia otros países, necesitan definir el nivel de compromiso con los mercados extranjeros. Se suelen mover desde un compromiso inicial hasta una etapa de exportación avanzada, tal como se muestra en el cuadro.



Por lo general, el proceso puntual se da en el siguiente orden: primero, la empresa no está dispuesta a exportar (no quiere, no sabe, no puede), luego exporta por pedidos puntuales (alguien que pide desde el exterior, un amigo que consigue un contacto esporádico) lo que entusiasma a la empresa que, finalmente, examina la posibilidad de exportar. Generalmente las pymes exportan a manera de ensayo, hasta que adquieren experiencia en uno o más mercados. A esta altura ya adopta una estrategia centrada en un país o región. Si el interés continúa, se evalúa el potencial de mercado global y se seleccionan los mejores mercados meta.

Al plantear una **estrategia de exportación**, es importante evaluar el potencial de exportación (¿hay mercado solamente ahora o crecerá en el futuro? ¿Podemos satisfacer la demanda o nos supera?), obtener asesoría experta (exportar implica conocer procesos y reglamentaciones), seleccionar un mercado o mercados donde focalizarse (no dispersarse) y determinar cómo llegarán los bienes al mercado. En cuanto a este último punto, se puede definir exportar directamente (a través de distribuidores o internet), o hacerlo de manera indirecta (a través de agentes e intermediarios especiales).

Una buena forma de visitar un mercado potencial es a través de una **feria** o de una **misión comercial**. *Titulares*, el diario de la Fundación ExportAr <http://www.exportar.org.ar/titulares.html>, brinda información de eventos pasados y futuros. En marzo de 2011, la Revista Apertura publicó las “Claves para participar en ferias internacionales”. Pueden verlo en <http://www.apertura.com/notas/259171-claves-participar-ferias-internacionales>.

Los problemas que pueden surgir al exportar, giran en torno a la logística, los procedimientos legales, los servicios de exportaciones, la promoción de ventas y la inteligencia de mercados extranjeros. El cuadro de la página 261 del libro de Keegan profundiza en cada uno de ellos.

En Argentina hay numerosas consultoras privadas y despachantes de aduana que pueden ayudar a una pyme con su estrategia de exportación. No obstante, también hay algunas ayudas provenientes del Estado, sobre todo a partir de 2002 (post crisis local). Entre estas instituciones podemos destacar a la Fundación ExportAr <http://www.exportar.org.ar>, y a ArgentinaTradeNet <http://www.argentinatradenet.gov.ar>. Ambas

ofrecen gran cantidad de información y actividades de apoyo para las empresas que exportan o quieren hacerlo. También tienen una base de oportunidades de exportación.

La Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA) publica en su web <http://www.exportar.com.ar> una versión de la “Guía para Pequeñas Empresas Exportadoras”, de la US Small Business Administration, en español y adaptada al mercado local. Vale la pena verla ya que contiene recomendaciones y hasta ejercicios para facilitar el proceso. ADI (Agencia de Desarrollo de Inversiones) también publicó una “Guía de Trámites Básicos para la Primera Exportación”, que está plagada de datos útiles y referencias actualizadas.

Como vimos al tratar el entorno legal, los gobiernos llevan adelante **políticas para aleistar la exportación** y desalentar la importación. Dentro de los programas que alientan las exportaciones están los incentivos fiscales (ver informe de ALADI sobre incentivos en la región <http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2007/00097.pdf>), los subsidios (fíjense cómo afectan los subsidios europeos a las exportaciones argentinas en http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=766071), la asistencia (para facilitar las exportaciones, para adquirir tecnología, para capacitarse) y las zonas de libre comercio, como vimos en el tema sobre acuerdos comerciales preferenciales. Pueden encontrar un buen compendio de estas oportunidades en el documento “Incentivos para la Exportación de Bienes de Capital”, publicado por el gobierno argentino en 2007 <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/incent.pdf>



Las **políticas para desalentar la importación** tienen que ver con la fijación de aranceles, tal como hizo México con más de 60 productos provenientes de Estados Unidos, a pesar de estar vigente el TLCAN.

Vean la nota en <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/08/18/mexico-fija-arancel-a-cerdo-de-eu>, con el aumento de controles (como sucede en Argentina a partir de 2008 http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1059442), con el establecimiento de cuotas de importación (como la cuota Hilton http://www.oncca.gov.ar/principal.php?nvx_ver=2284#), y con establecimiento de tipos de cambio diferentes para las importaciones, como sucede en Venezuela (http://www.eluniversal.com/2010/01/09/eco_ava_viajeros-pagaran-4,3_09A3269651.shtml). Pueden encontrar un resumen de estas amenazas en el documento “Barreras a las Exportaciones Argentinas”, publicado en 2006 por el gobierno argentino http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/barreras_a_las_exportaciones.pdf.



Dedicaremos unas líneas a introducir las nociones básicas sobre aranceles. Un **arancel** (también llamado derecho aduanero) es un impuesto o gravamen que se aplica a los bienes que son objeto de importación o exportación. Podemos hablar de **aranceles de columna única** (iguales para todas las importaciones similares), **aranceles de doble columna** (se incluyen impuestos generales más impuestos especiales) y **aranceles preferenciales** (menores, por lo general surgidos a partir de un acuerdo comercial entre países).

En cuanto al monto del arancel, los hay **específicos** (un monto fijo) y **ad valorem** (un porcentaje sobre el valor de los bienes). Es posible, además, que un mismo producto sea gravado con ambos derechos, lo que implica un derecho **mixto**. Otro criterio para pensar los aranceles, es el propósito por el que existen. Así, encontramos

aranceles **antidumping** (protegen a productores nacionales de precios de productos importados muy bajos, tal como se muestra que hizo Estados Unidos con los tubos de cobre mexicanos, en 2010 <http://www.milenio.com/print/539870>) y **compensatorios** (compensan subsidios del país exportador, como hizo Paraguay con Argentina en 2009 <http://www.ultimahora.com/notas/201120-paraguay-aplicará-a-argentina-arancel-compensatorio-de-25->).



La Organización Mundial de Aduanas (OMA, WCO World Customs Organization <http://www.wcoomd.org>) es un organismo internacional dedicado a ayudar a los países miembro (normalmente representado por las respectivas aduanas) a cooperar en materia aduanera. Este organismo no interviene en disputas, ya que eso es materia de la OMC, como vimos con anterioridad.



La OMA ha establecido una clasificación estándar a nivel internacional de productos llamado *Sistema Armonizado para la Descripción y Codificación de Mercancías*. El **Sistema Armonizado** (SA, HS Harmonized System) es un modelo para la nomenclatura de productos. Su finalidad es la creación de un estándar multi-propósito para la clasificación de los bienes que se comercian a nivel mundial.

Actualmente, está en uso en más de 200 países como base definitoria para el cobro de impuestos de importación. También es utilizado para la recolección de estadísticas de comercio internacional, establecimiento de políticas arancelarias, manejo de reglas de origen y monitoreo de productos controlados. Para lo que suele llamarse “posición arancelaria”, el Sistema Armonizado utiliza una codificación de seis dígitos y una estructura de clasificación de 4 niveles, Sección con 21 categorías, Capítulo con 97, Partida con más de 1200 y Sub-partida con más de 5000. ¿Qué posición arancelaria tiene el producto/servicio de su proyecto? Las reglas del Sistema Armonizado cambiarán a partir de 2012. Pueden ver un extracto de los cambios que se harán en http://www.wcoomd.org/files/1.%20Public%20files/PDFandDocuments/HarmonizedSystem/10_en.pdf. Argentina Trade Net ofrece en su página la posibilidad de acceder a los diferentes sitios gubernamentales en los que se publican los aranceles de distintos países para las diferentes posiciones arancelarias http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/_aranceles.asp. ¿Qué aranceles deberán pagar en el país importador de su proyecto?.

Si hablamos de un agente de exportación, ¿tienen idea a qué nos referimos? ¿Qué actividades realiza y cómo nos ayuda? Otro tema importante a tener en cuenta es los diferentes **participantes** en el proceso de exportación. Como en todas las actividades, hay especialistas y funciones clave que no se pueden desconocer. Algunos de ellos son los agentes de compras, los agentes de exportación, los negociantes, las administradoras de exportación, los distribuidores de exportación, los comisionistas, los agentes de fletes y los despachantes de aduanas, entre otros. Tienen una descripción detallada de cada uno en las páginas 273 y siguientes, del libro de Keegan.

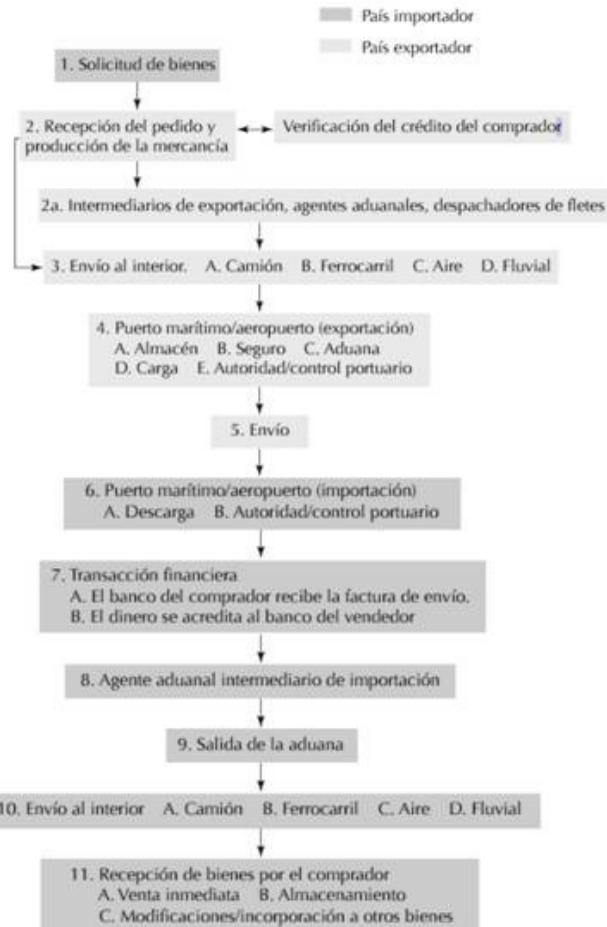
Aún si trabajan en una gran empresa (en la cual el proceso de comercio exterior suele estar en manos de especialistas), como si están en una pyme y deber arreglárselas solos, necesitan conocer cuál es la **documentación clave para exportar**:

- Factura Proforma (Pro Forma Invoice)
- Factura Comercial (Commercial Invoice)
- Conocimiento de Embarque (Bill of Lading)
- Factura Consular (Consular Invoice)

- Certificado de Origen (Certificate of Origin)
- Declaración de Exportación (Shipper's Export Declaration)
- Lista de Empaque (Export Packing List)

Tienen una clara explicación de cada uno de estos documentos en la página 513, del libro de Daniels.

En resumen, el proceso de exportación no es complejo, una vez que se lo ha realizado varias veces. No obstante, al comienzo, puede parecer bastante engoroso. En el siguiente esquema veremos los pasos típicos a seguir (tomado del libro de Daniels, pág 498):

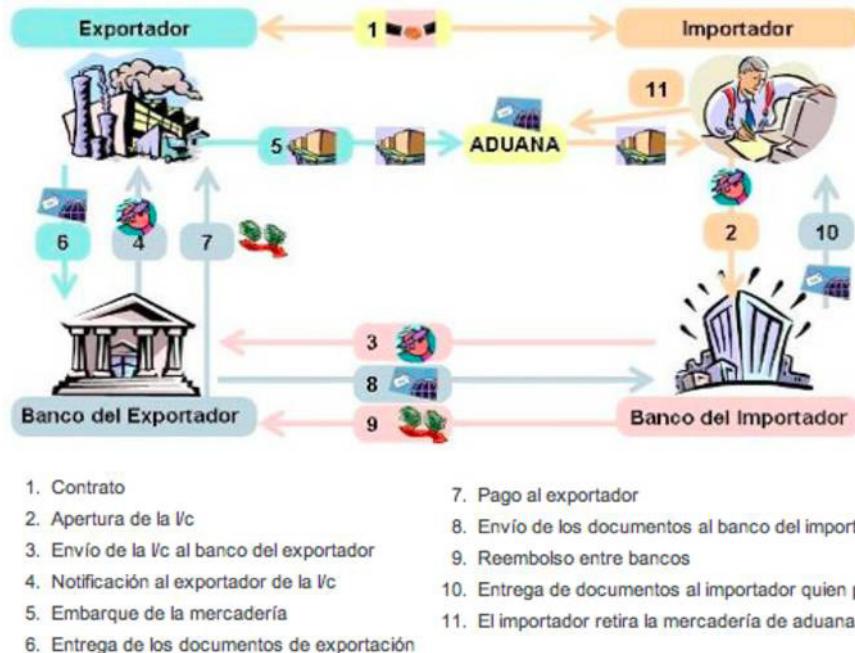


3.3.3 Métodos de Pago

Cuando una empresa debe pagar sus compras o recibe dinero por sus ventas, puede elegir los documentos que usará, la moneda en la que se cancelarán los pagos y el grado de protección que solicitará. Los métodos de pago más usados son el efectivo adelantado, las cartas de crédito (letter of credit, L/C), las letras de cambio (bill of exchange) y el pago en cuenta corriente.



El pago en **efectivo adelantado** evita al exportador todo tipo de riesgos y le permite el uso inmediato del dinero. Implica que el comprador deposita todo el dinero en una cuenta del vendedor antes de que se envíe la mercadería. Es usado generalmente en las primeras transacciones o cuando se duda de la solvencia del importador.



Una **carta de crédito** (letter of credit, L/C) es un instrumento emitido por un banco a solicitud de un comprador (importador). El banco se compromete a pagar contra presentación de determinados documentos (estipulados en la Carta). Una carta de crédito garantiza al exportador (vendedor) que el banco del importador (comprador) pagará los productos. Cuando un exportador requiere una carta de crédito, el importador es el responsable de hacer los arreglos con su banco ya que, es este banco quien asumirá el riesgo de la operación porque sustituye la solvencia del comprador.

Más claramente: si compramos mercadería a alguien que no nos conoce (y desconfía de nosotros), podemos pedirle a nuestro banco que nos avale y prometa pagar, cuando se presenten los documentos.



Las cartas de crédito pueden ser **irrevocables**, es decir, que no se pueden modificar sin el consentimiento del beneficiario (vendedor), lo que garantiza el pago. Si una carta de crédito es **confirmada**, significa que el banco confirma la carta y asume el riesgo. Por lo general, la mayoría de las cartas de crédito son irrevocables y confirmadas.

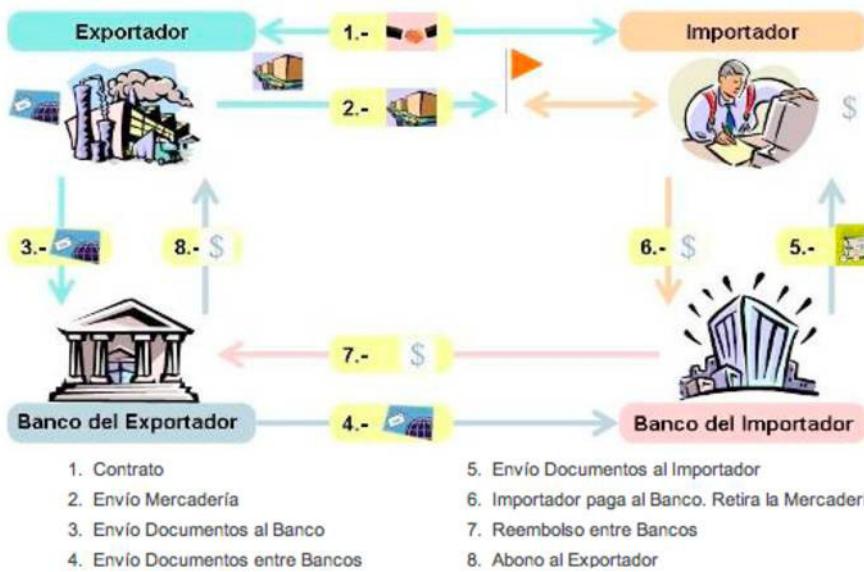
El pago a través de cartas de crédito es uno de los más usados ya que ofrece varias ventajas. Por un lado, es un método muy seguro, ya que se sustituye el crédito del comprador por el del banco. Adicionalmente, una carta de crédito puede ayudar al exportador a obtener financiamiento antes de la importación (puede demostrar que tendrá dinero). Finalmente, puede darle un tiempo adicional al importador, ya que no paga hasta que los documentos no llegan.

En <https://www.bancofrances.com.ar/tlal/jsp/ar/esp/empresas/exterior/productos/cartascredito/index.jsp>, la página de productos para comercio exterior del Banco

Francés (BBVA) pueden encontrar descripciones simples y claras acerca del funcionamiento de las Cartas de Crédito de Importación y de Exportación. También pueden acceder a los formularios necesarios para realizar cada operación. ¿Cuáles son los costos? Deberían averiguar eso para sus proyectos...



Una **letra de cambio** (nota de pago, giro, draft, bill of exchange) es similar a un cheque personal. Es la orden de una parte de pagar a la otra. Todo el riesgo del incumplimiento de pago recae sobre el vendedor. El banco es solamente intermediario y no asume ningún riesgo financiero. Las letras de cambio **no documentales** suelen usarse entre subsidiarias o entre empresas en las que hay mucha confianza. En general, la mayoría de las letras de cambio son **documentales**, es decir, exigen que el pago se realice con base en la presentación de los documentos que transfieren el título, y dejan un registro documental de auditoría que identifica a las partes que intervinieron en la transacción.



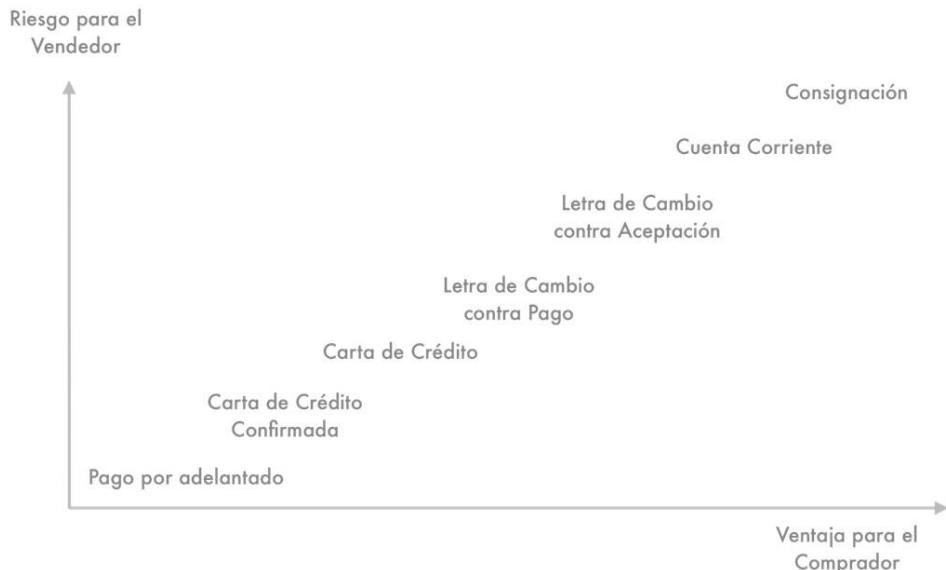
Una **letra de cambio a la vista** requiere que el pago se efectúe cuando se presenta el documento (funciona igual que un cheque al día). Una **letra de cambio a plazo** difiere el pago, ya sea en el tiempo (30, 60, 90 días, denominadas giro fechado) o bien hasta que se reciba la mercadería (denominadas giro contra mercadería recibida).

También, en la sección dedicada a cobranzas de comercio exterior, de la página del Banco Francés (BBVA), pueden encontrar detalles sobre cómo realizar estas operaciones financieras <https://www.bancofrances.com.ar/tlal/jsp/ar/esp/empresas/exterior/productos/cobranzas/index.jsp#0>



Finalmente, si hablamos de pagos en **cuenta corriente** (términos abiertos) nos referimos a los casos en los que los bienes se pagan luego de recibidos, según los términos acordados entre las partes. No existe evidencia escrita de la deuda y no hay garantías de pago, por lo cual este método se basa en la confianza.

Como vimos, la elección de uno u otro método de pago depende del nivel de confianza entre las partes. En ese sentido, podemos organizarlos según el riesgo que implican para el vendedor y la ventaja para el comprador:



3.3.4 Suministro

Ya trabajamos sobre los pormenores del proceso de exportación. La contracara de esto es la importación que, como vimos al inicio, es frecuente para la compra de insumos.

En relación con el suministro, las decisiones que debe tomar una empresa están relacionadas con la producción propia o la contratación. Este dilema suele representarse en la pregunta “Make or buy?” (¿Hacer o comprar?).



Si hablamos de **outsourcing**, nos referimos a subcontratar, es decir, desplazar la producción a otra empresa, lo que generalmente se hace para reducir costos. También se suele llamar a esta práctica **offshoring** (producir fuera del país).

Sea cual fuere el caso, al evaluar opciones de suministro, se deben tener en cuenta todos los temas que vimos con relación al comercio internacional, más los siguientes aspectos:

- Visión de la Dirección
- Costos y Condiciones de los Factores
- Necesidades de los Clientes
- Logística
- Infraestructura del País
- Riesgo Político
- Tipos de Cambio

Pueden encontrar un detalle de cada uno de estos factores y su impacto en las decisiones de suministro en el libro de Keegan, páginas 282 y siguientes.

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 8 – Importación, Exportación y Suministro.

Bibliografía de Lectura Complementaria

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2009). Negocios Internacionales, 12da Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 13 – Estrategias de Exportación e Importación.

Referencias Adicionales

ALADI. Asociación Latinoamericana de Integración.
<http://www.aladi.org/>

ALADI (2005). Incentivos Fiscales y Aduaneros a las Exportaciones.
<http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2007/00097.pdf>

ADI (s/f). Trámites básicos para la primera exportación.
http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/hr_export.pdf

ArgentinaTradeNet (2002). Guía para la Exportación de Servicios.
<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/guiaexposervicios.pdf>

ArgentinaTradeNet (2002). Guía para la Primera Exportación.
<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/guiaprimerlexport2daedicion.pdf>

ArgentinaTradeNet (2005). Servicios de Apoyo para los Exportadores.
http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/servicios_de_apoyo_al_exportador.pdf

ArgentinaTradeNet (2006). Barreras a las Exportaciones Argentinas.
http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/barreras_a_las_exportaciones.pdf

ArgentinaTradeNet (2007). Incentivos para la Exportación de Bienes de Capital.
<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/incent.pdf>

BBVA Banco Frances (s/f). Productos para Comercio Exterior.
<https://www.bancofrances.com.ar/tlal/jsp/ar/esp/empresas/exterior/productos/index.jsp>

CERA (2008). Guía para PymEx
<http://www.exportar.com.ar/>

CNNExpansión (2010, Agosto). México fija arancel a cerdo de EU.
<http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/08/18/mexico-fija-arancel-a-cerdo-de-eu>

Diario Clarín (2001, Agosto). Pymes frente a la crisis: quien no exporta no vive.
<http://edant.clarin.com/diario/2001/08/06/e-01001.htm>

Diario El Universal (2010, Enero). Viajeros pagarán 4,30 bolívares por dólar.
http://www.eluniversal.com/2010/01/09/eco_ava_viajeros-pagaran-4,3_09A3269651.shtml

Diario La Nación (2005, Diciembre). Eliminarán en 2013 subsidios a las exportaciones agrícolas.
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=766071

Diario La Nación (2008, Octubre). Defienden el control de importaciones.
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1059442

Diario La Nación (2010, Octubre). Exportar, esa costosa carga.
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1316272

Diario Milenio (2010, Septiembre). EU fija aranceles antidumping finales a tubos de cobre de México.
<http://www.milenio.com/print/539870>

Diario Última Hora (2009, Marzo). Paraguay aplicará a Argentina arancel compensatorio de 25 por ciento.
<http://www.ultimahora.com/notas/201120-paraguay-aplicará-a-argentina-arancel-compensatorio-de-25->

Fundación ExportAr
<http://www.exportar.org.ar/>

Instituto de Estrategia (s/f). Selección de Publicaciones
<http://www.exportar.com.ar/>

ONCAA (s/f). Qué es la Cuota Hilton.
http://www.oncca.gov.ar/principal.php?nvx_ver=2284#

Revista Apertura (2011, Marzo). Claves para participar en ferias internacionales.
<http://www.apertura.com/notas/259171-claves-participar-ferias-internacionales.>

WCO (s/f). New HS Rules from January 1 2012.
http://www.wcoomd.org/files/1.%20Public%20files/PDFandDocuments/HarmonizedSystem/10_en.pdf

Unidad 3 · Tema 3.3 · Actividades

Referencias para actividades:

RO·CC

Resolución optativa con clave de corrección

RO·P

Resolución optativa para enviar al profesor

TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

RO·P

Actividad 8

1. Busquen la posición arancelaria correspondiente a su producto/servicio en el Sistema Armonizado. ¿Recibe algún tipo de incentivo de exportación? ¿Qué barreras e incentivos (locales y extranjeros) lo afectan?
2. Averigüen los tiempos, costos y requisitos que deberían cumplir si quisieran usar una Carta de Crédito.
3. Lean el Caso “Seguridad en Fábricas” (Keegan, pág. 288) y respondan las preguntas.
4. Lean el Caso “Alibaba.com” (Daniels, pág. 519) y respondan las preguntas.

RO·P

Preguntas de Repaso

1. ¿Qué etapas suele atravesar una empresa en su proceso de exportación?
2. ¿Qué diferencia hay entre una Carta de Crédito y una Letra de Cambio?
3. ¿Qué políticas pueden usar los gobiernos para fomentar las exportaciones y limitar las importaciones?
4. ¿Qué tipos de aranceles existen? Brinden ejemplos de cada uno.

TPO

Actividad Obligatoria

Preparen e impriman los documentos entregables de la Auditoría de Mercado, de acuerdo con lo definido en la Guía de TPO.

- Resumen Ejecutivo
- Reporte y Fuentes de Información
- Apéndices
- Presentación

Recuerden la situación en la que se encuentran: ustedes pertenecen a una empresa consultora en marketing internacional. Su grupo fue asignado para atender a un cliente en particular (de una empresa argentina que quiere iniciar su internacionalización a un determinado país). El objetivo de su equipo es investigar y recomendar a su cliente qué hacer.

1. Deben consultar fuentes confiables, ya que si la información que usan es incorrecta, aconsejarán mal a su cliente (lo harán perder su dinero!).
2. Deben presentar los resultados de su investigación de manera clara, breve y atractiva. Los hombres de negocios esperan ver resultados (Resumen Ejecutivo y Presentación) y no todo el proceso de investigación (Reporte), aunque este último debe estar bien documentado, en caso de que se necesite ampliar datos sobre algún tema sugerido.
3. La forma de presentación de los contenidos debe ser profesional y prolífica. No sólo es importante lo que se dice sino cómo se lo dice.

En nuestro próximo encuentro presencial “ensayaremos” la presentación entre pares (frente a los otros equipos) para verificar que sea comprensible e identificar sus puntos de mejora, antes de reunirse con el cliente.

Tema 3.4: Estrategias de Entrada a Mercados Globales



Como vimos en el tema anterior, una de las formas de ganar nuevos mercados es exportando. Si bien es una opción viable y relativamente simple, a medida que las empresas desean hacerse fuertes en los diferentes mercados, comienzan a utilizar estrategias más comprometidas, hablando en términos de inversión y riesgos que asumen. Revisaremos las opciones de licenciamiento, inversión directa y alianzas estratégicas con el fin de comprender sus ventajas y desventajas.



Contenidos:

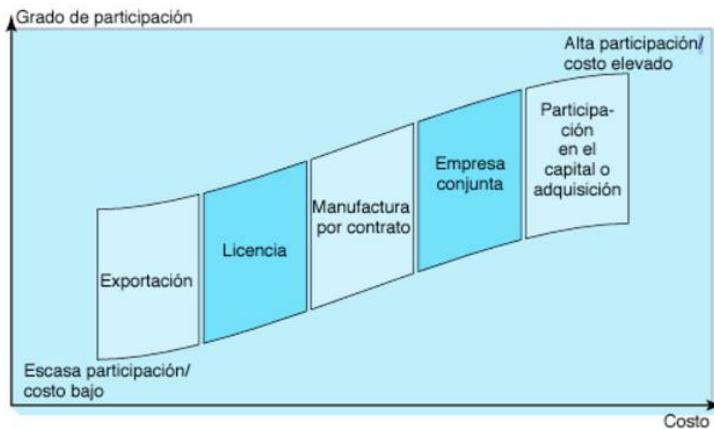
- 3.4.1 Introducción.
- 3.4.2 Licencias.
- 3.4.3 Inversión Directa.
- 3.4.4 Alianzas Estratégicas.

3.4.1 Introducción

Si bien pareciera ser que la estrategia de exportar es una de las mejores alternativas (simple, poco riesgosa, barata y dentro de un entorno conocido), eso no siempre es así. Bajo determinadas condiciones suele ser más ventajoso producir en otros países antes que exportar:

- Cuando es más barato producir en el extranjero que localmente.
- Cuando los costos de traslado internacional de los bienes es demasiado elevado.
- Cuando no hay capacidad interna para satisfacer las exportaciones.
- Cuando los gobiernos inhiben las importaciones.
- Cuando los compradores prefieren productos originarios de un país en particular.

En tales casos, las opciones disponibles varían de acuerdo con el nivel de participación (control de operaciones, costo de inversión), el nivel de riesgo (alto o bajo) y la retribución financiera que cada empresa esté esperando. Obviamente, a medida que aumentan el control y los beneficios, también lo hacen el costo y el riesgo, tal como se muestra en la siguiente gráfica, tomada del libro de Keegan, pág. 293.



Por lo tanto, la estrategia que cada empresa siga dependerá del grado de control que buscan, su capacidad de inversión y su actitud hacia el riesgo.

3.4.2 Licencias



Una **licencia** es un acuerdo contractual en el que una empresa (licenciatario) pone un activo legalmente protegido a disposición de otra empresa (licenciante), a cambio de royalties, fees u otra forma de compensación. Los activos a los que nos referimos pueden ser patentes, secretos comerciales, marcas, nombres o fórmulas de productos.

Recuerden que, en el Tema 2.4, vimos cómo es posible proteger estos activos a nivel global. Por ejemplo, Disney suele otorgar licencias a distintas empresas (fabricantes de ropa, de juguetes, de artículos de librería, etc.) para usar sus personajes en los productos. Eso beneficia a ambas empresas: Disney tiene mayor presencia, y el fabricante no necesita desarrollar su propia marca e imagen. La nota de Dinero.com de Febrero de 2008 “Con licencia para vender” da un panorama de cómo se mueve este negocio en Colombia http://www.dinero.com/negocios/licencia-para-vender_45046.aspx.



Las ventajas de otorgar licencias incluyen la generación de ingresos adicionales con poca inversión, la posibilidad de evitar barreras arancelarias (porque los productos son en definitiva locales), y la propagación de la marca a nivel global.

Entre las desventajas podemos mencionar un limitado control de las operaciones y la posibilidad de que el licenciatario se convierta en competidor. Pueden encontrar más ejemplos y detalles acerca de las licencias en el libro de Keegan, páginas 294 y siguientes.

Existen dos tipos de acuerdos de licencias especiales: la manufactura por contrato y las franquicias. En un acuerdo de **manufactura por contrato**, una empresa provee especificaciones técnicas a un subcontratista o fabricante local para que produzca los bienes. Es el típico caso de las empresas como Nike, Reebok, pero también podría ser el caso de una pyme. La página <http://www.globalmarket.com> ofrece la posibilidad de contactar fabricantes certificados para producir virtualmente cualquier cosa. ¿Pueden encontrar alguien que haga el producto que ustedes exportarán? Anímense a pedir una cotización; quién les dice, tal vez hasta les convenga producir en China.



Pero no es necesario pensar siempre en China al hablar de manufactura por contrato. En Argentina, desde 1969, la licencia de la marca Adidas estuvo en manos de la empresa Gatic. Ellos producían aquí para satisfacer las ventas locales y regionales. En 2002, Adidas decidió no renovar la licencia, aunque si continuaron con un contrato para la producción de zapatillas de línea media, tal como se puede ver en la nota del Diario La Nación, de diciembre de 2002 http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=456199.

En el caso de Adidas, la manufactura por contrato le permitió una rápida entrada a los mercados, a la vez que le otorga un mayor control sobre las operaciones concretas de marketing (permite cuidar más la marca y la imagen). Por otro lado, uno de los problemas de este tipo de operaciones es que la empresa licenciataria puede quedar envuelta, al menos en la percepción de los consumidores, en los problemas que afecten a la licenciataria (como el caso del trabajo esclavo en China, para Nike, y la quiebra de Gatic en Argentina, para Adidas).



Las **franquicias** son otra variante de los acuerdos de licencia. Una franquicia es un contrato entre una empresa matriz-franquiciante y un franquiciatario que permite a éste operar una empresa desarrollada por el franquiciante (bajo ciertas políticas de prácticas) a cambio de royalties.

En este caso, no sólo se transfieren activos protegidos como marcas y nombres, sino también know-how y asistencia comercial. Vale la pena entrar en el sitio <http://www.franquicias.com.ar/> y ver la cantidad de marcas que están disponibles para ser franquiciadas.

Esta forma de expansión no es nueva, sino que se originó hace siglos. En un tiempo, los franquiciantes dependían de las ferias comerciales y de costosas visitas a países extranjeros para promover su proceso de expansión. Hoy en día, debido a Internet, se reciben solicitudes de información las 24hs. Cuando pensamos en franquicias, lo primero que se nos ocurre es McDonald's; y no está mal. Las franquicias se asocian con comida rápida o indumentaria, aunque hay franquicias de todo tipo. Cryos International es una empresa danesa que vende franquicias de bancos de esperma para todo el mundo. Aún no tienen un distribuidor en América Latina, tal vez sea una buena oportunidad de negocio! <http://www.cryosinternational.com/franchise.aspx>.



El sistema de franquicias otorga a las partes las siguientes ventajas al franquiciante:

- Puede expandir su negocio rápidamente, con sólo una fracción del capital que necesitaría para abrir sucursales.
- No asume el riesgo empresario inherente a cada local de su cadena, porque es característica del sistema de franquicias que el franquiciado explota "su" local por su propia cuenta y riesgo.
- Permite aumentar rápidamente la presencia en el mercado, a través de una cuidada imagen "corporativa". Esto redonda directamente en beneficio de la marca, porque provoca una sensación de "crecimiento" que se traduce en mayor confianza en los consumidores.

- Facilita la obtención de información para la planificación de políticas globales y regionales de la empresa, base de una expansión comercial segura.
- Cada nueva boca de la franquicia funciona como publicidad adicional y gratuita de la marca, logrando llegar a los consumidores con la mejor vidriera: el propio local de la franquicia.
- Además, el franquiciante no pierde el control de su negocio, como ocurriría si vendiera la licencia.

En cuanto al franquiciado, las ventajas son:



- Comercializa una marca reconocida, sin la necesidad de crear por sí mismo un nombre en el mercado.
- Recibe una capacitación que lo incorpora a un negocio uniforme y de equipo.
- Entra al negocio por cuenta propia pero no solo, ya que tiene detrás el apoyo de un franquiciante experimentado, el que ya posee un negocio establecido y probado.
- Inicia una operatoria comercial más previsible, porque cuenta con la experiencia del franquiciante (tanto la directa ganada por él mismo como la indirecta, proveniente de la relación con anteriores franquiciados de la cadena). De esta manera, se reduce la posibilidad de error y se disminuyen los costos de instalación y de operación, lo que redunda en una mayor rentabilidad con menor tiempo de recupero de la inversión inicial.
- Se beneficia con la “imagen corporativa” de la cadena, ya que, desde el punto de vista del consumidor, todos los locales de la misma marca constituyen la misma “empresa”, contando con la confianza “a priori” de los clientes.
- Logra un mayor poder de compra ya que, habitualmente, se une a los demás franquiciados y al franquiciante para la adquisición de productos de uso común.

También el consumidor obtiene beneficios con este sistema, ya que se asegura productos uniformes y de calidad a través de locales adecuadamente abastecidos y correctamente atendidos a precios estandarizados y competitivos.

En cuanto a las desventajas:

- El franquiciante tiene que compartir su negocio con un grupo de comerciantes autónomos, los que, a través de malas actitudes puede afectar a la marca.
- Los franquiciados pierden buena parte de su independencia comercial, son sometidos a determinados controles y muchas veces deben abonar, en concepto de regalías, sumas difíciles de recuperar.
- Las franquicias proporcionan una fuente muy rápida de expansión, aunque los concesionarios de franquicias enfrentan un dilema: cuanto mayor es la estandarización global, menor será la posible aceptación en el país extranjero. Mientras más adaptaciones se hagan, menos se necesitará al concesionario de franquicias.

Para más información sobre franquicias, pueden consultar la página de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias <http://aamf.com.ar>. Adicionalmente, pueden leer los desafíos que se plantean para este tipo de negocios en nuestro país, en la nota de la Revista Apertura “Franquicias 2010” <http://www.apertura.com/notas/232907-franquicias-2010>.

3.4.3 Inversión Directa

Cuando se habla de inversión extranjera se puede estar haciendo referencia a alguna de las siguientes dos modalidades:



- 1) **Inversión directa:** es aquella que proviene de una persona natural o jurídica del exterior, cuyo capital es invertido en un país con la intención de tener injerencia directa de largo plazo en el desarrollo de una firma. Esta inversión se puede realizar mediante la participación en otras empresas ya establecidas o por medio del establecimiento de una filial de la empresa inversora.
- 2) **Inversión de portafolio o cartera:** es la inversión que se realiza a través del mercado de valores, es decir, mediante la compra de acciones, bonos y otros títulos financieros que pueden tener rentabilidades fijas o variables. Vale la pena aclarar que a diferencia de la inversión directa, esta inversión no se hace con fines de control, sino con el objetivo de obtener rentabilidades de corto y mediano plazo, por medio de la valorización o rendimientos que genere el activo que se adquiera. Este tipo de inversión es más flexible y no implica necesariamente un compromiso de largo plazo para el inversionista.

Nos interesa aquí la primera definición, como forma de entrada a mercados globales. Como vimos, una vez que las empresas ganan experiencia fuera de su país de origen, ya sea por medio de exportaciones o de licenciamientos, seguramente comiencen a pensar en avanzar hacia una forma más comprometida de participación, como es la Inversión Extranjera Directa (IED).

Las empresas pueden decidir adquirir acciones mayoritarias o minoritarias de un negocio existente o bien comenzar las operaciones desde cero. Si compran negocios existentes, se habla de “fusiones y adquisiciones” M&A (mergers and acquisitions), como hizo Danone al ingresar al mercado argentino en la década de 1990 (vean la nota de Clarín Diario Clarín “A Danone le llegó la hora de consolidar los negocios” <http://edant.clarin.com/diario/96/11/12/O-02601d.htm>).

Si se comienza desde cero, se habla de un “start-up de operaciones”. Si el negocio es una operación completamente nueva para la empresa, donde debe construir plantas e infraestructura, se la suele llamar una “Greenfield Operation” o “Greenfield Investment”.

Otra manera de invertir directamente es a través de una **empresa conjunta** (joint venture), que es una estrategia de entrada en la que los socios comparten la propiedad de una entidad empresarial creada para ese fin. Una empresa conjunta se basa en las fortalezas de cada socio. Una de las empresas conjuntas más famosas es Sony Ericsson. Pueden también ver acerca de la unión de una acería china con una estadounidense en <http://spanish.peopledaily.com.cn/31620/7338876.html#>.

Las empresas conjuntas ofrecen una serie de ventajas: el riesgo es compartido, se puede aprender del socio, es una oportunidad de sinergia (potenciar las capacidades de ambas empresas) y, muchas veces, puede ser la única forma de pasar barreras de entrada gubernamentales y “ser local”.

En cuanto a las desventajas, se necesita una inversión mayor que en el caso de las licencias, se deben compartir los beneficios, se necesita coordinar los esfuerzos de los participantes, pueden surgir conflictos y el socio puede convertirse en un competidor.

3.4.4 Alianzas Estratégicas



Si hablamos de **sociedades estratégicas globales**, **alianzas estratégicas** o **global strategic partnership** (GSP), nos referimos a los vínculos entre empresas de diferentes países para perseguir conjuntamente una meta común.

¿Por qué las empresas habrían de colaborar entre sí? Porque puede ser una buena forma de lograr liderazgo a largo plazo (como la unión de Sony y Samsung para desarrollar pantallas planas). Porque en la relación recíproca ambas empresas se fortalecen y aprenden. Porque la GSP les permite tener una visión global, aún cuando fuera de ella pueden conservar sus identidades locales. Y todo esto en una relación de paridad. Piensen en Star Alliance, que es una GSP formada por 6 Líneas Aéreas.

Parece mentira, pero a las empresas les ha llegado el turno de colaborar entre sí o perecer. La globalización y la hipercompetitividad dieron por resultado un entorno en el cual, si dos “archienemigos” colaboran, obtienen más beneficios que limitando sus resultados al esfuerzo propio. Volvamos a Sony y Samsung. Ambos compiten por el mercado global de pantallas planas. Parece una locura pensar en unirlos. Pero si tenemos en cuenta que la clave de la rentabilidad del mercado es ser líder en costos, agruparse con otras empresas permite disfrutar de economías de escala.



Las GSPs son una forma de entrada a los mercados globales muy distinta de las que vimos anteriormente. Sus características fundamentales son:

1. Los participantes permanecen independientes.
2. Los participantes comparten los beneficios de la alianza y el control de tareas.
3. Los participantes realizan contribuciones continuas en tecnología, productos y áreas estratégicas clave.

Los acuerdos de licencia no requieren transferencia continua de tecnología. Las empresas conjuntas se asemejan a las GSPs, pero se centran en un mercado individual o problema específico. Las GSPs son una forma de colaboración especial, muy comprometida, para desarrollarse a nivel global.

Para que las GSPs sean exitosas, deben considerarse 6 factores básicos que tienen un impacto significativo en su éxito:



1. Misión: generar situaciones win-win, basadas en la necesidad y ventaja mutua.
2. Estrategia: debe planearse de antemano para evitar conflictos.
3. Gobierno: las partes deben ser verdaderos pares, verse iguales.
4. Cultura: debe haber una buena química interpersonal, al igual que en una relación de amistad.
5. Organización: se debe tener estructuras innovadoras, que puedan soportar la complejidad de las operaciones.
6. Administración: el mayor foco de controversias es la toma de decisiones; se debe planificar un mecanismo que asegure la confianza y autoridad de los socios.

Vale la pena que revisen los casos de alianzas estratégicas planteados en el libro de Keegan, páginas 311 y siguientes ya que les ofrecerá una idea más amplia de lo que estas estrategias implican. ¿Piensan que esta es una estrategia aplicable en cualquier cultura?

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 9 – Estrategias de Entrada a los Mercados Globales.

Bibliografía de Lectura Complementaria

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). Marketing Internacional, 8va Edición. México: Thomson Learning.

Capítulo 9 – Ingreso al Mercado y Expansión.

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2009). Negocios Internacionales, 12da Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 14 – Inversión Directa y Estrategias de Colaboración.

Gelmetti, C. (2006). Pymes Globales: estrategias y prácticas para la internacionalización. Buenos Aires: Ugerman

Capítulo 14 – Formas de Entrada y Etapas en el Proceso de Penetración a los Mercados.

Capítulo 15 – Alianzas Estratégicas.

Capítulo 16 – Asociatividad.

Referencias Adicionales

Asociación Argentina de Marcas y Franquicias
<http://aamf.com.ar/>

Cryos International
<http://www.cryosinternational.com/franchise.aspx>.

Diario Clarín (1996). A Danone le llegó la hora de consolidar los negocios.
<http://edant.clarin.com/diario/96/11/12/O-02601d.htm>

Diario La Nación (2002, Diciembre). Gatic perdió la licencia de la marca Adidas.
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=456199

Dinero.com (2008, Febrero). Con licencia para vender.
http://www.dinero.com/negocios/licencia-para-vender_45046.aspx

Franquicias.com.ar
<http://www.franquicias.com.ar>

Global Market
<http://www.globalmarket.com>

PeopleDaily (2011, Abril). Acerías china y estadounidense forman empresa conjunta.
<http://spanish.peopledaily.com.cn/31620/7338876.html#>

Revista Apertura (2010, Mayo). Franquicias 2010.
<http://www.apertura.com/notas/232907-franquicias-2010>

Unidad 3 · Tema 3.4 · Actividades

Referencias para actividades:

RO·CC

Resolución optativa con clave de corrección

RO·P

Resolución optativa para enviar al profesor

TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

RO·P

Actividad 9

1. Busquen la posición arancelaria correspondiente a su producto/servicio en el Sistema Armonizado. ¿Recibe algún tipo de incentivo de exportación? ¿Qué barreras e incentivos (locales y extranjeros) lo afectan?
2. Averigüen los tiempos, costos y requisitos que deberían cumplir si quisieran usar una Carta de Crédito.
3. Lean el Caso “SABMiller en China” (Keegan, pág. 324) y respondan las preguntas.
4. Lean el Caso “Alianzas Aviación” (Daniels, pág. 558) y respondan las preguntas.

RO·P

Preguntas de Repaso

1. ¿Qué ventajas y desventajas tiene el uso de licencias? Brinden ejemplos concretos.
2. ¿Qué ventajas y desventajas tienen las empresas conjuntas? Brinden ejemplos concretos.
3. ¿A qué nos referimos con Inversión Directa Extranjera? ¿Qué formas puede adoptar?
4. ¿Qué diferencia hay entre una Sociedad Estratégica Global y una empresa conjunta?

TPO

Actividad Obligatoria

Repaso para el Primer Parcial.

En lugar de simplemente leer y releer los textos, prueben las siguientes alternativas:

- Respondan las Preguntas de Repaso y verifiquen que han comprendido todos los temas.
- Armen un mapa conceptual donde relacionen los temas vistos.
- Repasen los casos e identifiquen los temas principales.
- Vinculen los hallazgos de su trabajo práctico con la teoría.
- Imaginen posibles preguntas de examen y respóndanlas.
- Expliquen los temas, en voz alta, a alguien (compañero de clases o persona ajena al curso).

Recuerden que, por norma del Departamento de Comercialización, los exámenes contendrán (como mínimo):

- 10% de preguntas a desarrollar
- 10% de preguntas multiple choice
- 10% de preguntas Verdadero/Falso
- 10% de preguntas a completar

En cuanto a los temas, los exámenes deben contener preguntas sobre todos los temas incluidos en el programa. Para este caso, se incluyen las Unidades 1, 2 y 3.

Unidad 4 · Mezcla de Marketing Global



Hemos dedicado tiempo y esfuerzo para comprender los factores del entorno que debemos tener en cuenta a la hora de globalizar las operaciones de una empresa, así como las distintas estrategias para analizar y operar en los mercados globales. Llegó el momento de enfocarnos en los factores controlables, es decir, en qué tipo de decisiones tomar con respecto al mix de marketing. Los temas que abordaremos son:



- Tema 4.1 – Decisiones sobre Productos, Servicios y Marcas
- Tema 4.2 – Decisiones sobre Precios
- Tema 4.3 – Decisiones sobre Canales de Venta y Distribución
- Tema 4.4 – Decisiones sobre Comunicación

Tema 4.1: Decisiones sobre Productos, Servicios y Marcas



Si bien el mix de marketing debe ajustarse al entorno particular en el cual se aplicará, podemos tener algunas consideraciones básicas con respecto a los productos, servicios y marcas que están relacionadas con la operación global en términos generales. Nos focalizaremos, especialmente, en la calidad de los productos y servicios y en el impacto global de las marcas.



Contenidos:

- 4.1.1 Productos
- 4.1.2 Servicios
- 4.1.3 Marcas

4.1.1 Productos

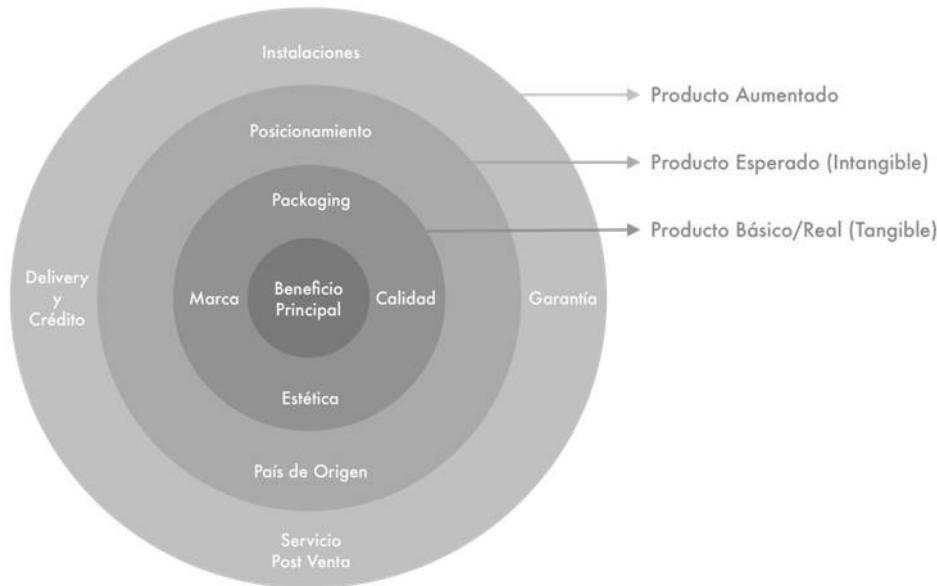


Recordemos que consideramos **producto** a cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. No solamente son productos las galletitas y los pañales. También son productos los caños de gas, las casas, el software, los centros turísticos y hasta Madonna.



Los productos son una combinación compleja de elementos tangibles (características físicas, atributos, funciones, estética, marca, calidad, etc.) e intangibles (posicionamiento, país de origen, etc.), que deberemos analizar para formular nuestras estrategias.

Podemos entender esa combinación de elementos en términos de niveles de producto, es decir, como parte del producto básico o real, del producto esperado o intangible y del producto aumentado, tal como se muestra en el siguiente gráfico, adaptado de Kotler (2008).



También debemos recordar que los productos pueden clasificarse entre bienes de consumo e industriales. Dentro de los bienes de consumo, podemos encontrar los bienes de conveniencia, de compras, de especialidad y los no buscados. Básicamente, las diferencias entre ellos residen en la implicación por parte del cliente (energía que dedica a la compra), y el riesgo percibido en cuanto a la decisión. Cuanto más riesgo (de fallas, de mala elección) se percibe, más se compromete el cliente con la compra. No es lo mismo comprar pasta dental y

equivocarse, que comprar un LCD de 52 pulgadas y que luego no se adapte a las necesidades y expectativas que motivaron la compra. Si bien estas categorías no permiten clasificar a todos los productos (¿en cuál pondrían a Madonna?), sirven como marco de referencia para pensar acerca de diferentes mezclas de marketing a nivel global.

Las características de cada uno de los tipos de bienes de consumo se muestran en el siguiente cuadro, tomado de Kotler (2008: 277).

Consideraciones de marketing	De conveniencia	De compras	De especialidad	No buscado
Comportamiento de compra del cliente	Compra frecuente; planeación, comparación o esfuerzo de compra escasos; baja participación del cliente	Compra menos frecuente; planeación y esfuerzos de compra intensos; comparación de marcas por precio, calidad y estilo	Fuerte preferencia y lealtad hacia marcas, esfuerzo de compra especial, escasa comparación de marcas, baja sensibilidad al precio	Poca conciencia o conocimiento acerca del producto (o, si se conoce, poco interés o incluso interés negativo)
Precio	Precio bajo	Precio más alto	Precio alto	Varía
Distribución	Distribución amplia, lugares convenientes	Distribución selectiva en menos expendios	Distribución exclusiva en uno o unos cuantos expendios por área del mercado	Varía
Promoción	Promoción masiva por parte del productor	Publicidad y ventas personales tanto por parte del productor como de los distribuidores	Promoción dirigida con más cuidado, tanto por el productor como por los distribuidores	Publicidad agresiva y ventas personales por parte del productor y de los distribuidores
Ejemplos	Dentífrico, revistas, detergente para ropa	Aparatos domésticos grandes, televisores, muebles, ropa	Artículos de lujo, como relojes Rolex o cristal fino	Seguros de vida, donaciones de sangre a la Cruz Roja



Es posible que la cultura y forma de uso particular de un país hagan que un bien de conveniencia (como la carne en Argentina), se convierta en un bien de compra o especialidad. Simplemente piensen en el consumo de carne en países como Finlandia, donde conseguir un buen corte implicará un gasto de dinero considerable y una búsqueda bastante compleja de alternativas.

El ejemplo anterior (y todo lo que vinimos estudiando acerca del impacto del entorno) nos demuestra que no podemos dar por sentado que los productos se percibirán y usarán de manera homogénea en todo el mundo. Deberemos, por lo tanto, decidir entre las siguientes estrategias:

1. Vender el producto como está,
2. Modificar el producto para distintos países o regiones,
3. Diseñar nuevos productos para mercados extranjeros o
4. Incorporar todas las diferencias en un diseño flexible de producto e introducirlo globalmente.

¿Fueron últimamente al supermercado? Las cadenas más importantes suelen tener góndolas dedicadas a “productos del mundo”. Allí encontrarán azafrán español, ketchup estadounidense, cervezas alemanas y todo tipo de productos importados. La clave reside en que esos productos están allí, tal cual los encontrarían en sus

respectivos países de origen. No tienen absolutamente ninguna diferencia, salvo una etiqueta (generalmente añadida por el importador) en la que se traducen los datos básicos del producto, en caso de ser necesario. Este es un ejemplo claro de la estrategia de “vender como está”, y normalmente se la asocia a los primeros pasos en la internacionalización de productos, tal como vimos en el Tema 3.3.



Sigamos en el supermercado, pero ahora vayamos a la góndola de los productos de perfumería. Pensemos en los desodorantes, champúes y cremas de enjuague. ¿Qué particularidad tienen las etiquetas? La gran mayoría (sobre todo si son productos de Unilever o P&G) tienen las etiquetas escritas en español y portugués e incluyen datos de contacto en Argentina, Chile, Brasil, Uruguay y Bolivia. Claro! Este es un caso en el cual se modifica los productos para adaptarse a una determinada región. Lo mismo pasa con algunos teléfonos celulares. ¿Todos los smartphones del mundo necesitan tener “ñ”? Entren a la página de Blackberry <http://worldwide.blackberry.com/> y fíjense las divisiones regionales que aplican.

Cuando hablamos de diseñar nuevos productos para mercados extranjeros podemos pensar en la estrategia de Bimbo que, para ingresar a China, debió cambiar su osito por una osita y generar nuevos productos, como el pan enrollado con relleno de frijol dulce y pan con relleno de carne picante.

Pueden ver una entrevista realizada a Alex de la Peña (Director General de Organika) quien trabajó en el proyecto en China y México en http://es-la.facebook.com/note.php?note_id=193316684016361.

Finalmente, la estrategia de incorporar todas las diferencias en un diseño flexible de producto e introducirlo globalmente es la que se suele aplicar a los electrodomésticos. ¿En cuántos idiomas estaba el último manual que vieron? ¿Cuántos sellos de calidad tenía? Típicamente se incorporan todos los datos necesarios para cada país, tanto en los manuales como en las cajas. Estos datos pueden estar escritos en tantos idiomas como sea necesario y cumplir con todas las normas de cada país al que se dirige el producto.

Como se habrán dado cuenta, de lo que estuvimos hablando hasta aquí es del grado de estandarización o customización que adoptaremos para nuestras estrategias. Recuerden que introdujimos estos conceptos en el Tema 1. Ambas posiciones tienen sus ventajas.



La estandarización permite aprovechar las economías de escala (se produce todo igual, en grandes cantidades), se amortiza mejor la inversión en investigación y desarrollo, se economiza en costos asociados a la comunicación diferenciada, aprovecha que el mundo y las economías están integradas y se compite a nivel global (lo que otorga cierta imagen de prestigio y calidad). En cuanto a la **adaptación**, permite satisfacer diferentes condiciones de uso, distintos patrones de compra y, en definitiva, aplicar verdaderamente el concepto de marketing ligado a valor para el consumidor. Además, la adaptación garantiza el fiel cumplimiento de las regulaciones locales y da a la estrategia una imagen de localidad (de ser de ese lugar, de comprender mejor las necesidades).

Estandarización	Adaptación
Economías de Escala	Distintas Condiciones de Uso
Economía en R&D	Influencias Gubernamentales y Regulatorias
Economía en Marketing	Patrones de Consumo Diferentes
Mundo y Economías integradas	Verdadero Concepto de Marketing
Competencia Global	Competencia Local

Si bien dependerá de cada caso particular aplicar el grado de adaptación o estandarización que mejor cuadre con los objetivos de la empresa, debemos tener en cuenta que no todos los productos tienen el mismo **grado de sensibilidad ambiental** (grado en que los productos deben adaptarse a las necesidades culturales específicas de los mercados nacionales). Los productos ambientalmente **insensibles** no requieren una adaptación significativa a los entornos de diversos mercados mundiales. Un microchip es lo mismo, y funciona igual en cualquier lugar del mundo. Por el contrario, los productos **sensibles** sí requerirán adaptaciones para encajar en las nuevas condiciones ambientales, tal como vimos que debió hacer Bimbo para poder operar en China. Por lo general, los productos industriales suelen estar del lado de los productos más insensibles, mientras que los alimentos suelen estar del lado de los productos más sensibles. ¿Y la música? Piensen una vez más en Madonna... ¿Dónde la ubicarían como producto?

Llegado el momento de definir si alterar o no el producto, se deben tener en cuenta factores relacionados con las **características locales y regionales** (regulaciones, barreras, características de los consumidores, expectativas, preferencias, patrones de compra, estado económico del segmento objetivo, estado de desarrollo económico del país, competencia, clima, geografía, etc.), las **características del producto** (partes, contenido, marca, posicionamiento real, posicionamiento buscado, empaque, funciones, atributos, formas de uso, durabilidad, calidad, facilidad de instalación, mantenimiento, país de origen, etc.) y con la **empresa** en sí (rentabilidad buscada, oportunidad de mercado, costo de la adaptación, políticas internas, organización y recursos disponibles).

Por ejemplo, en sus proyectos, ustedes ya cuentan con abundante información acerca de las características locales y regionales del país al que exportarán, gracias a los análisis económico, cultural y de mercado que realizaron. En este momento, ya es posible que se focalicen en las características del producto. Para no olvidarnos de nada, usaremos el modelo de toma de decisiones acerca de productos individuales de Kotler (2008), que implica pensar en los atributos del producto, la marca, el empaque, el etiquetado y los servicios de apoyo:



Si pensamos en los **atributos del producto**, debemos preguntarnos, por ejemplo:

- ¿Qué atributos tangibles son valorados en el nuevo mercado?
- ¿Qué atributos nos permiten diferenciarnos de la competencia?
- ¿Es el diseño actual compatible con la estética de la nueva cultura?
- ¿Qué nivel de calidad esperan los consumidores?

En este punto es de vital importancia revisar a qué normas y estándares, locales e internacionales puede estar sujeto nuestro producto. A nivel local, el IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación, <http://www.iram.org.ar>) es quien trabaja estos temas. Para comprender mejor qué es una norma y cómo se aplican, pueden consultar el archivo sobre normalización <http://www.iram.org.ar/UserFiles/files/IRAMnormalizacion.pdf>.



ISO (International Organization for Standardization, <http://www.iso.org>) es el desarrollador y publicador de normas internacionales más grande del mundo. ISO opera desde 1947. Es una red de institutos nacionales de normalización y certificación de 159 países, con sede en Suiza. Los estándares ISO son voluntarios. ISO no regula ni legisla, aunque los diferentes países pueden adoptar los estándares ISO en su legislación y convertirlos en requerimientos de mercado. ISO tiene más de 18.500 estándares internacionales sobre actividades que van desde la arquitectura y la construcción hasta ingeniería mecánica, manufactura, transporte, distribución, aparatos médicos, seguridad, información, tecnologías de la comunicación, buenas prácticas y estándares de servicio.

Pueden ver un video acerca de ISO para empresas y gobiernos, publicado por el Instituto Nacional de Normalización de Chile en <http://www.youtube.com/watch?v=64oFauldAHc>. También pueden consultar el reporte anual 2009 de ISO en http://www.iso.org/iso/annual_report_2009.pdf. Allí encontrarán detalles acerca del funcionamiento de la organización. Finalmente, el archivo “ISO in figures 2010” http://www.iso.org/iso/iso_in_figures_2010.pdf, provee detalles actualizados sobre la gestión de ese año.



Al tomar decisiones acerca de la **marca**, debemos recordar que ésta, además de servir para diferenciar los productos entre sí, es un conjunto complejo de imágenes y experiencias en la mente del cliente. Una marca representa una promesa hecha por una empresa particular sobre un producto particular. Por lo tanto, cuando hablamos de **imagen de marca**, nos referimos a la suma de las impresiones que tienen los consumidores sobre una marca. Si bien nos referiremos con más detalle a las marcas en el último apartado, en este punto se debe considerar una definición acerca de si usar una marca local o global y qué atributos intangibles se desea añadir a través de ella al producto.

Si hay algo que definitivamente requerirá adaptaciones, por menores que parezcan, serán el **empaque** y el **etiquetado**.



Recordemos que las funciones básicas del empaque son contener al producto y protegerlo, y las del etiquetado son identificarlo y describirlo.

Como pueden ver a través de los numerosos ejemplos que propone Keegan (página 342 y siguientes), las funciones básicas han quedado relegadas a un segundo plano y hoy se busca llamar la atención y dar señales de comunicación que van más allá de los datos formales. En este sentido, nuevamente, es importante verificar que las ideas

de diseño y la estética a utilizar sean bien aceptadas (y sobre todo comprendidas) en la nueva cultura. Adicionalmente, y sobre todo con respecto al etiquetado, se debe verificar el cumplimiento estricto de las leyes locales con respecto a la información e instrucciones de uso que debe llevar el producto.



Finalmente, cuando pensamos en los **servicios de apoyo**, no nos referimos solamente a las garantías, sino también a las vías de comunicación y soporte que les ofreceremos a los clientes.

¿Qué problemas o consultas pueden surgir con mayor frecuencia? ¿Tendremos que pensar en un call center internacional? ¿Daremos soporte vía web? ¿Con qué herramientas (mail/chat)? ¿Lo podemos desarrollar nosotros o deberemos entrenar a nuestros distribuidores? ¿Cómo controlaremos la calidad del servicio?

Hasta aquí nos movimos dentro de estrategias de estandarización y customización de productos existentes. No quiere decir que no haya innovación. De hecho, si hablamos de **innovación continua**, nos estaremos refiriendo a pequeños cambios en los patrones establecidos, un poco a la manera de “cambiar para que nada cambie”. Pero también puede surgir la necesidad de una **innovación discontinua**, es decir, el surgimiento de nuevos patrones de consumo que requieren desarrollar nuevos productos.

Como vimos con el caso Bimbo, el **desarrollo de productos** es esencial para abastecer nuevas o cambiantes necesidades a nivel global. También, uno de sus objetivos puede ser construir adaptabilidad para conseguir una apariencia global (desarrollar un nuevo producto, multimercado).



Cualquiera sea su objetivo, y más allá de que sea para un mercado local o global, se suele seguir un proceso, que también tomamos de Kotler (2008), e incluye las siguientes etapas: 1. Generación de ideas, 2. Depuración de ideas, 3. Desarrollo y prueba de conceptos, 4. Estrategia de marketing, 5. Análisis de negocios, 6. Desarrollo de productos, 7. Mercado de prueba y 8. Comercialización. Nos

focalizaremos, entonces, en aquellos puntos a considerar especialmente cuando se apunta a mercados globales.

La **generación de ideas** es la búsqueda sistemática de ideas para productos nuevos obtenidas internamente y de los clientes, proveedores, distribuidores y competidores. A nivel global, otras fuentes de ideas pueden ser los requisitos gubernamentales (que nos obligan a desarrollar un producto diferente del que tenemos) y las agencias de investigación de mercados (que nos aportan datos de necesidades insatisfechas o de cambios sustanciales en los patrones de consumo).

La **depuración de ideas** (determinar qué ideas son buenas y desechar las malas lo antes posible) y el desarrollo y **prueba de conceptos** (en los clientes meta) no difieren a nivel global de lo que se haría localmente. Como siempre, lo que hay que tener en cuenta es el entorno del país anfitrión y evitar el SRC, tal como vimos en el Tema 2.3.

Al formular la **estrategia de marketing** se deberá describir, en general, el mercado meta, el posicionamiento buscado, las metas de ventas y utilidades y la participación de mercado deseada. A corto plazo, se deberá describir el precio planeado del producto, la distribución y el presupuesto. A largo plazo, se deberá describir las metas de ventas y utilidades y la estrategia general del mix de marketing.

Una de las etapas más difíciles de atravesar es el **análisis de negocios**. Normalmente, cuando se encara el proceso de desarrollo de nuevos productos, se lo hace desde la intuición de que éste será un éxito. Pero llegado este punto, lo que se debe hacer es una reseña real de las proyecciones de ventas, costos y utilidades para determinar si satisfacen los objetivos de la empresa. Algunas veces, no es el momento adecuado para lanzar el producto, por lo que el negocio deberá esperar, o bien ser descartado.

Si se avanza en el desarrollo, se deberá escoger los **mercados de prueba**. En esta instancia, para lograr éxito en países anfitriones, es muy importante seleccionar mercados de prueba que sean representativos del target total al que se apunta. No tendría sentido, por ejemplo, tomar como mercado de prueba un barrio de Buenos Aires (porque nos queda cómodo) si nuestra estrategia es apuntar al interior del país.

Finalmente, la **comercialización** es la introducción del nuevo producto en el mercado. El tiempo entre el desarrollo del producto y su introducción al mercado dependerá de: el propio producto (cuánto tarde en estar listo), el grado de novedad (¿es muy nuevo e incomprendible o se parece a algo que existe?), las características de los consumidores (innovadores, adoptadores tempranos, etc.), la proximidad geográfica (tiempo que se tarda en exportar) y la cantidad de recursos disponibles (con más dinero todo se suele acelerar). La clave de la comercialización es responder acertadamente las preguntas ¿Cuándo lanzar? ¿En qué lugar? ¿A quién venderle primero? ¿Bajo qué premisas vender?



Hablamos de un **lanzamiento global** cuando se introduce un producto en tres o más regiones al mismo tiempo o dentro de un período breve. Pueden ver el video del lanzamiento global del iPad2 en <http://www.youtube.com/watch?v=qQG0XfUbFs> y también el video de descripción global del nuevo producto en <http://www.apple.com/ipad/#video>. Pero no todos somos Steve Jobs, ni estamos al frente de Apple...

Para que los lanzamientos globales sean exitosos, es necesario, como mínimo, contar con el compromiso de los respectivos country managers, prestar atención a la localización de lanzamiento y a la traducción, educar y dar soporte a los canales de venta. Si los lanzamientos son exitosos le permiten a la empresa mostrarse (pregúntenle a Steve Jobs), ayuda a remover los modelos previos de inmediato (y acelerar la recompra de los nuevos, de nuevo, miren el video de iPad) y se pueden capturar los márgenes más altos (ya que los “desesperados” por comprar son capaces de pagar los precios más altos que una estrategia de descreme pueda soportar).

4.1.2 Servicios



Un **servicio** es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo. Sus características principales son la intangibilidad (no se pueden ver, degustar, tocar, oír ni oler antes de la compra), inseparabilidad (los servicios no pueden separarse de sus proveedores), variabilidad (la calidad de los servicios depende de quién los presta, cuándo y dónde los presta) y caducidad (los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posterior).



Si bien al hablar de servicios lo primero que se nos ocurre es pensar en el teléfono o el servicio de agua corriente, vivimos rodeados de servicios que nos pasan inadvertidos como tales. Una buena manera de pensar acerca de ellos es preguntarnos ¿Quién recibe el servicio? por un lado y ¿Son las acciones tangibles o intangibles? por el otro. Así podremos ver que servicios como la banca o el procesamiento de datos tienen que ver con posesiones (información) a las que se le realizan acciones intangibles.

Los servicios globales típicos son los servicios financieros (banca, seguros), los servicios de construcción, ingeniería y diseño, los servicios de contabilidad y legales, la enseñanza, los servicios de turismo y la consultoría de negocios. No obstante, si se proponen buscar un ejemplo de empresa global dedicada a cada uno de los ejemplos del cuadro, seguramente la encontrarán.

Según las Estadísticas del Comercio Internacional 2010, publicadas por la OMC en http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2010_s/its2010_s.pdf, en 2009 se comercializaron servicios globalmente por un valor total de 7.825 millones de dólares, un número nada despreciable si se considera que el comercio global de mercancías totalizó 12.178 millones de dólares. El sector de servicios afecta las economías de países grandes y pequeños pero el impacto de las crisis económicas en el sector de servicios de los países pequeños es mayor, comparado con el de los países grandes. Los factores que aceleraron el crecimiento del comercio global de servicios son la reducción de regulaciones globales a nivel de servicios de transportes, banca y telecomunicaciones y el avance de Internet. Sin dudas, el E-commerce ayuda a ganar credibilidad y ahorrar costos. Por otra parte, los consumidores dejan de preocuparse por la localización geográfica de las empresas si ven que existe un vínculo electrónico (y que hay respuestas satisfactorias a través de él). En este sentido, para las empresas que intentan globalizarse, puede ser un factor diferencial contar con un sitio web multilingüe. Esto le permitirá conseguir nuevos clientes a un relativamente bajo costo, además de demostrar que el cliente es importante para la empresa. Un sitio web con información en varios idiomas genera confianza, demuestra sensibilidad cultural y hasta logra posicionarse de mejor manera en los motores de búsqueda. Pero, y lo más importante de todo, demuestra que la empresa piensa, trabaja y negocia internacionalmente.

A escala global, los **problemas** en los servicios pueden surgir por distintos factores como la percepción de calidad (que en última instancia está determinada por la atención de los empleados), la transparencia de mercado (dificultad en evaluar distintos proveedores por diferencias en uso), la heterogeneidad (variaciones de contenido y calidad según los requerimientos de los consumidores) y los canales de distribución (lentos, no confiables). El mayor problema que afecta a los servicios es su altísima sensibilidad cultural. Esto indica que, como vimos antes, los servicios requerirán una gran adaptación al nuevo mercado para realmente tener éxito.

4.1.3 Marcas

Ya sea que se comercialicen productos o servicios, seguramente habrá una marca involucrada. Como dijimos con anterioridad, las marcas permiten a los consumidores diferenciar los productos del mercado y son portadoras de una promesa de la empresa al cliente.



Si hablamos de **valor de marca** (brand equity), nos referimos al valor total que se obtiene de un producto como resultado de las inversiones acumulativas de una empresa en la comercialización de una marca. Es un activo que representa el valor creado por la relación entre la marca y los clientes a través del tiempo. Cuando hay un elevado valor de marca, los beneficios que se obtienen incluyen:

- Mayor lealtad
- Menor vulnerabilidad frente a acciones de marketing
- Menor vulnerabilidad frente a crisis de marketing
- Márgenes más amplios
- Respuesta inelástica a los aumentos de precio
- Respuesta elástica a los descensos de precio
- Efectividad de comunicación de marketing aumentada

De acuerdo con la consultora Interbrand <http://www.interbrand.com>, en 2010, la marca más valiosa del mundo fue Coca Cola, seguida por IBM, Microsoft, Google y General Electric. Para la consultora Brandz <http://www.brandz.com>, el orden fue Google, IBM, Apple, Microsoft y Coca Cola. ¿Por qué esas diferencias? Porque cada consultora utiliza diferentes metodologías para valorar las marcas. Pueden ingresar en sus páginas e investigar qué toma en cuenta cada una para armar su ranking. También pueden ver el video de Brandz en el que explican su metodología en <http://www.youtube.com/watch?v=u7oljjq3z80>.

Pueden encontrar diferentes rankings de marcas en Ranking the Brands <http://www.rankingthebrands.com>. Una de las empresas más reconocidas en la valuación de marcas es Young & Rubicam, quienes desarrollaron la metodología BAV (Brand Asset Valuator). Pueden conocer más acerca de ella en <http://www.brandassetconsulting.com>. En la página de Top Brands <http://www.topbrandsargentina.com.ar> pueden encontrar historias acerca de las marcas más importantes, tanto a nivel local como global.

Todas estas empresas se dedican a analizar, en concreto, qué tanto influye la marca en las ventas y le asignan un valor monetario, lo que convierte a las marcas en activos estratégicos: claramente tengo un diferencial en la venta de bebidas si soy Coca Cola que si no lo soy.



Como vemos, las marcas son mucho más que un simple logotipo. En una marca se condensan las percepciones que tienen los públicos (clientes y no clientes) acerca de la experiencia con el producto en dos dimensiones. Por un lado, el logo, el nombre, las opiniones de la familia y los amigos y los servicios adicionales generan percepciones en una dimensión directa con el producto o empresa. Por otra parte, la publicidad, las promociones, los eventos, el precio y la forma de distribución forman parte de la información que los públicos reciben acerca de la marca.



Pongamos como ejemplo a la marca de comida para perros Eukanuba. A nivel de experiencia con el producto, seguramente les vino a la mente el logotipo y su famoso color magenta. Quienes tienen perro sabrán que las bolsas en las que se entrega son de excelente calidad, antihumedad y que muchas veces entregan recipientes plásticos especiales para conservarla. A nivel de información, Eukanuba se maneja con precios altos (por lo general los más altos), patrocina eventos de determinadas razas y solamente vende sus productos a través de pet shops y nunca en supermercados.

Esta decisión se fundamenta en que la empresa quiere que su imagen de marca contenga percepciones relacionadas con el profesionalismo y la calidad de los productos, asumiendo que, por lo general, si la comida para perros se vende en el supermercado no será de buena calidad. La suma de todas estas percepciones es la imagen de marca, de la que hablamos cuando trabajamos sobre las decisiones a tomar sobre los productos.

Un elemento interesante a tener en cuenta cuando se piensa en la imagen que se quiere construir, es que las percepciones y actitudes hacia determinados países generalmente se extienden a productos y marcas conocidas, originarias de esos países, es decir, el **país de origen** se convierte en un elemento de marca. Por ejemplo, se suele asociar a Japón con excelente calidad en productos electrónicos, a Alemania con buena ingeniería, a Francia con elegancia, a Italia con estilo y diseño, a Chile con buen vino, etc.



Los productos y marcas locales son aquellos que tienen éxito en un mercado local.

Aquí podemos pensar en marcas como Taragüí o Akiabara, que son netamente argentinas y muy reconocidas. Estas marcas representan una parte vital de las empresas nacionales y pueden representar importantes obstáculos competitivos para empresas globales. Pensemos en Danone y La Serenísima. Investiguen cómo se resolvió ese tema.



Los productos y marcas internacionales se ofrecen en varios mercados de una región, por ejemplo Claro, como empresa de telefonía celular para Latinoamérica.



Si hablamos de **productos y marcas globales** nos referimos a empresas que cumplen deseos y necesidades a escala mundial.

Estas empresas tienen el mismo nombre y un posicionamiento e imagen similar en todo el mundo, como Apple, Benetton, Peugeot o Gillette, por nombrar simplemente algunas. Por lo general, a estas marcas se les atribuyen tres características: 1) **señal de**

calidad (se perciben como marcas de clase mundial), 2) **mito global** (se las percibe como símbolos de ideales culturales globales), y 3) **responsabilidad social** (se asocian las marcas globales a empresas que se preocupan por problemas relacionados con la sociedad y el medioambiente).

Como vemos, las marcas locales son interesantes porque generan en los consumidores un sentido de nacionalidad, de pertenencia, que puede ser difícil de superar por marcas extranjeras. Por otra parte, las marcas globales crean consistencia e impacto en la mente de los consumidores, en general, a partir de ser estandarizadas pero tener ajustes locales (recuerden las mutaciones de la marca Coca Cola que muestra el libro e Keegan en la página 13). Adicionalmente, las marcas globales portan signos de calidad, apuntan al sentimiento de ser cosmopolita y reflejan el estatus personal y profesional del consumidor. Pueden profundizar sobre marcas locales, internacionales y globales leyendo el libro de Keegan, páginas 330 y siguientes.



Para finalizar, debemos saber que, si queremos construir marcas globales fuertes, debemos:

- Crear una Propuesta de Valor convincente.
- Pensar en todos los elementos de identidad de marca (nombre, logos, símbolos) que tengan potencial de globalización.
- Investigar las alternativas de extender una marca nacional vs. adoptar una nueva identidad de marca global.
- Desarrollar un sistema de información a través de la empresa para monitorear la marca.
- Desarrollar un proceso de planificación consistente.
- Asignar responsabilidades específicas para el manejo de asuntos relacionados con la marca.
- Ejecutar estrategias de creación de marca.
- Armonizar, evitar la confusión y eliminar la complejidad.

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 10 – Decisiones de marca y producto en el marketing global.

Bibliografía de Lectura Complementaria

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). Marketing Internacional, 8va Edición. México: Thomson Learning.

Capítulo 10 – Adaptación del producto.

Capítulo 14 – Administración global del producto y gerencia de marca.

Capítulo 15 - Marketing de servicios internacional.

Gelmetti, C. (2006). Pymes Globales: estrategias y prácticas para la internacionalización. Buenos Aires: Ugerman

Capítulo 10 – Normas de calidad para el abordaje de mercados internacionales.

Referencias Adicionales

Apple (2011, Marzo). Apple announces iPad 2.
<http://www.youtube.com/watch?v=qQG0XfU-bFs>

Apple (2011, Marzo). Apple iPad Launch.
<http://www.apple.com/ipad/#video>

Bimbo - Publicidad llegada a China.
<http://www.facebook.com/video/video.php?v=1646269128582>

Blackberry
<http://worldwide.blackberry.com>

Brand Asset Valuator
<http://www.brandassetconsulting.com/>

Brandz
<http://www.brandz.com/output/>

Brandz (2009). Top 100 Methodology.
<http://www.youtube.com/watch?v=u7oljjq3z80>

Brandz (2011). Top 100 brands 2010.
http://c1547732.cdn.cloudfiles.rackspacecloud.com/BrandZ_Top100_2010.pdf

INNChile (s/f). ISO para Gobiernos y Negocios.
<http://www.youtube.com/watch?v=64oFauldAHc>

INNChile (s/f). ISO para Público en General.
<http://www.youtube.com/watch?v=nEOWm9qhjUI>
Interbrand
<http://www.interbrand.com>

Interbrand (2011). Best Global Brands 2010.
http://issuu.com/interbrand/docs/bgb_report_us_version?mode=a_p

IRAM – Instituto Argentino de Normalización y Certificación
<http://www.iram.org.ar/>

IRAM (s/f). Normalización.
<http://www.iram.org.ar/UserFiles/files/IRAMnormalizacion.pdf>

ISO - International Organization for Standardization
<http://www.iso.org/iso/home.htm>

ISO (2009). Annual Report.
http://www.iso.org/iso/annual_report_2009.pdf

ISO (2011). ISO in figures 2010
http://www.iso.org/iso/iso_in_figures_2010.pdf

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Principios de Marketing, 12e. España: Pearson Educación.

OMC (2010). Estadísticas del Comercio Internacional 2010.
http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2010_s/its2010_s.pdf

Organika (2011). Entrevista realizada a Alex de la Peña acerca del proyecto Bimbo en China.

http://es-la.facebook.com/note.php?note_id=193316684016361.

Ranking the Brands

<http://www.rankingthebrands.com/>

Top Brands Argentina

<http://www.topbrandsargentina.com.ar/pretopbrands.html>

Unidad 4 · Tema 4.1 · Actividades

Referencias para actividades:

RO·CC

Resolución optativa con clave de corrección

RO·P

Resolución optativa para enviar al profesor

TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

RO·P

Actividad 10

1. Ingresen a las páginas de ISO, IRAM y a la del Instituto regulador del país de su proyecto. ¿Qué normas de calidad internacional afectan al producto/servicio de su proyecto? ¿Qué consecuencias tiene eso para su estrategia?
2. Ingresen a la página de Brand Asset Valuator <http://www.brandassetconsulting.com>, de Interbrand <http://www.interbrand.com> y de Brandz <http://www.brandz.com> y averigüen qué dimensiones tienen en cuenta cada uno para valuar y rankear las marcas. ¿En qué se parecen? ¿En qué difieren?
3. Lean el Caso “Automóvil Smart” (Keegan, pág. 360) y respondan las preguntas.
4. Lean el Caso “Imaginarium” (Czinkota, pág. 454) y respondan las preguntas.

RO·P

Preguntas de Repaso

1. ¿Qué diferencia hay entre un producto global y una marca global? Brinden ejemplos concretos.
2. ¿Cómo afectan las actitudes de los compradores hacia el país de origen de un producto su estrategia de marketing? Brinden ejemplos concretos.
3. ¿Qué diferencias hay entre productos y marcas locales, internacionales y globales? Brinden ejemplos concretos.
4. ¿Qué problemas pueden surgir con los servicios?

TPO

Actividad Obligatoria

Comiencen a trabajar sobre el Plan de Marketing Preliminar. Completén lo puntos I a IV inclusive.

- Utilicen los datos recopilados en los Análisis Económico, Cultural y la Auditoría de Mercado y vayan más en profundidad.
- Recuerden que el plan puede (y debe) ser formulado y reformulado tantas veces como sea necesario.
- Investiguen la competencia (productos similares y sustitutos).
- Hagan benchmark.
- No inventen estrategias imposibles. Cada decisión debe estar fundamentada con datos concretos.

Tema 4.2: Decisiones sobre Precios



El precio es uno de los factores más complejos de manejar en entornos globales ya que está sujeto a múltiples influencias y restricciones propias de cada mercado. Repasaremos conceptos generales acerca de precios y costos para luego profundizar en las particularidades a tener en cuenta cuando se exporta y también cuando se fijan precios de manera global.



Contenidos:

- 4.2.1 Cuestiones generales de precios
- 4.2.2 Precios de exportación
- 4.2.3 Precios globales

4.2.1 Cuestiones generales de precios



Comencemos por recordar que el **precio** es la variable del mix de marketing que se puede cambiar a más corto plazo. También es la única variable que genera ingresos. El precio tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor, sobre todo si pensamos que, muchas veces, es la única información de la que el consumidor dispone al decidir una compra. Y, ante todo, el precio es un poderoso instrumento competitivo. Los errores más frecuentes en los que incurren las empresas son a) reducir los precios con rapidez para obtener ventas y b) fijar los precios solamente basándose en los costos y olvidando el valor para el cliente.

¿Es posible fijar cualquier precio para un producto? Ciertamente no. El precio al que se comercializará un producto, está fuertemente determinado por **factores internos**, como los objetivos de posicionamiento (no es lo mismo pretender ser visto como un producto de gran calidad y para ocasiones especiales, que buscar un posicionamiento relacionado con precios bajos), el mix de marketing (puede haber reducciones temporarias de precios gracias a una promoción especial), los costos (cada empresa tiene distintas capacidades de negociación y podría conseguir mejores precios de sus proveedores), y factores relacionados con la organización, como por ejemplo la capacidad de producción (que si es poca deberá compensarse con altos márgenes y si es abundante gozará de economía de escala). Los **factores externos** que afectan las decisiones de fijación de precios están relacionados con la demanda (por más que la empresa defina un cierto nivel de precios, si luego no logra vender las unidades que se había propuesto, deberá revisar si sus estimaciones de demanda erradas tienen que ver con el precio). Dentro de los factores externos que afectan la fijación de precios también están la competencia, que puede obligar a una empresa a cambiar sus precios, tanto hacia abajo (para no quedar fuera de mercado, como hacia arriba (para no parecer de menor calidad), los proveedores y los canales de distribución (con sus políticas de venta pondrán límites a los precios que pueden fijarse. Por último, pero

no por eso menos importante, el entorno económico, político y legal vigente también influirá en las decisiones que las empresas tomen para fijar sus precios. Recordemos los problemas que tuvieron los productores de bagre norteamericanos y vietnamitas en el caso “La Disputa del Bagre”, que vimos en el Tema 2.2.



Más allá de los factores internos y externos, el precio de un bien o servicio tiene otros límites. En el **umbral superior** se encuentra el valor percibido por el cliente. Las empresas pueden aumentar sus precios tanto como deseen (y los factores internos y externos lo permitan), siempre y cuando este precio siga siendo un sacrificio justo a pagar por el consumidor a cambio de los beneficios que obtiene. Cuando pensamos que algo es caro, y decidimos que no vale la pena comprarlo, lo que estamos diciendo es que el sacrificio que debemos hacer (en dinero, tiempo, esfuerzo, etc.), no compensa los beneficios que nos dará el producto. Recuerden que trabajamos este concepto en el Tema 1. Por lo tanto, otro límite para la fijación de precios es “un techo” que está dado por la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a pagar. Vale la pena recordar aquí también el concepto de elasticidad de la demanda, que pueden repasar yendo a la página 371, del libro de Kotler (2008). Pueden ver un buen ejemplo de este en la nota del Diario La Nación de Costa Rica acerca de los hoteles boutique <http://www.nacion.com/2011-04-15/Economia/NotasSecundarias/Economia2749059.aspx>.



En el **umbral inferior** se encuentra el costo del bien. Por debajo de ese precio no existirá beneficio, por lo cual no tiene sentido vender. También en este punto, y especialmente para sus trabajos, sería bueno que repasaran los conceptos costos totales, fijos y variables, así como los de punto de equilibrio y contribución marginal, todos explicados en las páginas 359 y siguientes, del libro de Kotler (2008).

Las pymes suelen tener grandes problemas, justamente por responder a variables del entorno (como la inflación) reduciendo los costos hasta este umbral, lo que las conduce inevitablemente al fracaso. Vale la pena leer la nota de la Revista Apertura, en la cual hay varias recomendaciones para no caer en este problema <http://www.apertura.com/notas/251818-como-ganarle-los-altos-costos-y-la-inflacion>.

Entonces, dentro de este marco, los directivos y gerentes de marketing deben determinar precios que los ayuden a alcanzar sus objetivos. Estos objetivos pueden estar ligados a una determinada cantidad de venta de unidades, a alcanzar un determinado porcentaje de market share o bien a un determinado retorno sobre la inversión (ROI). Cada uno de esos objetivos determinará un nivel de precios concreto. Si queremos ganar market share, tal vez pensemos en estrategias de bajo precio, y si queremos aumentar la rentabilidad, seguro haremos algo en torno a la calidad y

precios más altos. No obstante, esto no es una regla general y se puede aumentar la rentabilidad con precios bajos (piensen en WalMart) o ganar market share con precios elevados (piensen en Apple).



Las **estrategias de fijación de precios** a usar en mercados globales son las mismas que para los mercados locales, por eso las recordaremos brevemente:

- Método de costos completos o por absorción: se fija el precio en base al costo del producto, como la suma de todos los costos pasados o presentes, directos e indirectos, generales y de manufactura (más costos adicionales x traslado y seguro), al que se añade un monto fijo o un margen de beneficio.
- Por línea de productos: fijación de escalones de precios entre diversos productos de una misma línea, en función de los costos, las percepciones y la competencia. Piensen en los distintos modelos de una misma marca de autos.
- Por productos opcionales: fijación de un precio para el producto base más accesorios. Un buen ejemplo es la iPad2, cuyo valor base ronda los USD 500 (en Estados Unidos) pero puede alcanzar los USD 900, según los accesorios que se elijan.
- Productos cautivos: precios bajos para productos principales y altos para los insumos. Es el típico caso de las impresoras y los cartuchos, o de las maquinitas de afeitar y los repuestos.
- Subproductos: cualquier precio que supere el costo de almacenarlos y entregarlos. Pensemos en desechos industriales que pueden ser valiosos para otros negocios, como por ejemplo los huesos de pescado. Para los las empresas que vende el pescado fileteado son un desecho y para los fabricantes de gelatina, un insumo.
- Paquetes: combinación y oferta de varios productos. Estos son los típicos combos de productos, como en McDonald's.

Más allá de la fijación de precios (por lo general definida al lanzar el producto al mercado), también puede ser necesario variarlos, es decir, recortarlos o aumentarlos. Se suele **recortar los precios** cuando la empresa tiene exceso de capacidad, cuando se enfrenta la caída de la participación de mercado ante una fuerte competencia de precios, o cuando se desea dominar el mercado. Se suele **aumentar los precios** cuando la empresa puede aumentar sus ganancias (porque los consumidores están dispuestos a pagar más), cuando se enfrenta la inflación de los costos, y cuando existe una mayor demanda de la que se puede suministrar.

Es muy importante considerar las reacciones de los compradores ante los cambios de precios, especialmente ante los aumentos. En este sentido, llegado el caso de tener que aumentar los precios (debido especialmente a la inflación), se podría considerar estrategias de costos más efectivas para la producción o distribución, reducir el tamaño del producto, eliminar algunas características o individualizar el producto (si está dentro de un combo). Cualquiera de estas opciones puede ser interesante si se percibe que un necesario aumento de precios afectará la demanda.

Pero los cambios de precio no solamente se dan para una empresa, sino que se dan dentro de un entorno competitivo. Los competidores tienen mayor probabilidad de reaccionar a los cambios de precios bajo ciertas condiciones, como por ejemplo, si el número de compañías implicadas es pequeño, o si los compradores están bien informados. Por otra parte, antes de responder a los cambios de precios de los competidores, una empresa debería primero evaluar las razones para el cambio de precio y la respuesta del mercado ante ese cambio de precio, así como considerar la estrategia de su propio producto.

Pueden ver una aplicación concreta de estos conceptos en la nota de la Revista Apertura acerca de las empresas automotrices en el mercado europeo <http://www.apertura.com/notas/259134-vw-empuja-peugeot-una-guerra-precios-mientras-se-contrae-el-mercado-europeo>.

Como verán, hasta aquí hemos hecho un brevísimo repaso por los temas más importantes acerca de las decisiones generales que pueden tomarse con respecto a los precios. Fueron una simples líneas para recordarles lo básico. Es imprescindible que repasen todos los conceptos y estrategias vistas en Marketing I para así poder, por un lado comprender mejor los temas que siguen, y por el otro hacer un buen trabajo en su TPO.

4.2.2 Precios de exportación

Una cosa es establecer un precio para el mercado local y otra, bastante diferente por cierto, es fijar un precio para mercados externos. Si pensamos que el primer escalón en la internacionalización (como vimos en el Tema 3.3) suele ser la exportación, entonces necesitaremos entender qué cuestiones considerar.

En cuanto a los costos, deberemos adicionar en nuestros cálculos todos aquellos nuevos gastos que tendremos por el simple hecho de exportar, como por ejemplo los costos operativos de la exportación (flete, seguros, costos financieros), los costos de adaptación de los bienes (nuevo desarrollo, packaging, etc.) y los costos de entrada en el mercado anfitrión (tarifas, aranceles, otros impuestos, etc.). En la página de Argentina Trade Net encontrarán la “Guía para el Cálculo de Costos de Exportación”, que puede serles de mucha utilidad <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/guiacostos.pdf>



Si pensamos en estrategias de precios, las opciones pueden ser:

- a. mantener el mismo precio para todo el mundo (como sucede con Mc. Donald's, que trata de mantener un precio similar, en dólares, en todo el mundo),
- b. tener precios duales, es decir, precios para el mercado doméstico y precios para exportación (como los vinos argentinos que se exportan, tal como muestra la nota de iEco http://www.ieco.clarin.com/empresas/botellas-salvaron-brindis-exportaciones-vino_0_103800012.html?print=1#).
- c. tener precios por mercados, distintos en cada región (¿cuesta la misma cantidad de dólares comprar un iPhone, en un local de Apple, en Estados Unidos que en Argentina?)



Sigamos en el iPhone. ¿Por qué creen que es más caro en Argentina que en Estados Unidos? ¿Es Argentina el lugar donde el iPhone se vende más caro? Miren la nota <http://www.baquia.com/posts/brasil-es-el-pais-con-los-iphone-4-mas-caros> y luego respondan.



Cuando se habla de **escalada de precios de exportación**, se está haciendo referencia al incremento en el precio final de venta de los bienes negociados a través de fronteras, que refleja el impacto de los costos de transporte, los aranceles y todos los gastos relativos a su importación.

En las páginas 372 y 373 del libro de Keegan tienen ejemplos claros acerca de por qué determinado bienes (equipos agrícolas y un automóvil) se terminan pagando más del 50% más caros en los países anfitriones.

Como recordarán, en el Tema 3.3 nombramos varios entes (Argentina Trade Net, ADI y CERA) que publican documentos acerca de todos los trámites necesarios para exportar. Sumamos aquí la página del programa Primera Exportación, de la Fundación GasNatural Fenosa <http://www.primeraexportacion.com.ar>, que también contiene información muy valiosa para estructurar las operaciones de exportación. En todo caso, y muy brevemente, podemos citar las actividades que Keegan (página 370) propone como básicas para exportar:

1. Obtener una licencia de exportación (si se requiere)
2. Obtener un permiso de divisas (si se requiere)
3. Empaquetar los bienes
4. Transportar los bienes al lugar de partida
5. Preparar un conocimiento de embarque (Bill of Lading)
6. Llenar la documentación aduanera
7. Preparar las facturas aduaneras o consulares (si se requiere)
8. Contratar el flete marítimo y preparar la documentación de exportación
9. Contratar un seguro y obtener la póliza

Como verán, por más que intentemos resumirlo, hay muchas tareas que realizar. Cada vez que se exporta, se definen cuestiones en torno a qué parte (comprador o vendedor) será responsable de pagar los costos de flete y seguro o en qué lugar se realizará la entrega de los bienes. Estos acuerdos, que quedan generalmente definidos en un Contrato de Venta, se suelen conocer como **“Términos de Venta”** o **“Términos Comerciales”** y afectan directamente la responsabilidad y el riesgo que asume cada una de las partes.

Para que no surjan problemas en la interpretación de los contratos, a nivel internacional suelen usarse los **Incoterms**. Estos modelos contractuales aceptados mundialmente fueron creados por la Cámara de Comercio Internacional en 1936 y se actualizan periódicamente. El 1 de enero de 2011 entró en vigor la última actualización: los Incoterms 2010.



Los Incoterms son unos códigos de comercio que definen la responsabilidad, gastos y documentación que se habrán de gestionar en una operación de importación o exportación por importadores o exportadores. Los Incoterms 2010 establecen un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de términos comerciales relativos a los contratos de compraventa, limitando los derechos y obligaciones de las partes en relación a la entrega de las mercancías. Los Incoterms, no son leyes, son usos y reglas, por lo tanto una versión nueva no deroga las anteriores. Debido a esto, cuando se especifique el nombre del Incoterm, se debe que indicar a qué versión se refiere.

La referencia a una regla Incoterms 2010 en el contrato de compraventa (o documento que lo sustituya, por ejemplo factura proforma, factura comercial, etc.) define con claridad las obligaciones respectivas de las partes y reduce el riesgo de complicaciones jurídicas.



Las reglas Incoterms 2010 explican un conjunto de términos comerciales de tres letras que reflejan usos entre empresas en los contratos de compraventa de mercancías. Las reglas Incoterms describen principalmente, las tareas, costes y riesgos que implica la entrega de mercancías de la empresa vendedora a la compradora. La finalidad de los Incoterms 2010 es establecer un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de los términos más utilizados en el comercio internacional. De ese modo, podrán evitarse las incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones de dichos términos en países diferentes o, por lo menos, podrán reducirse en gran medida.

En la actualización de 2010, con aplicación a partir del 1 de enero de 2011, se suprime 4 Incoterms y se incorporan 2 nuevos. Los Incoterms 2010 se clasifican en 2 grupos:

1. Reglas para cualquier tipo de transporte (7)

- EXW (Ex Works, Franco Fábrica)
- FCA (Free Carrier, Franco Porteador)
- CPT (Carriage Paid To, Transporte Pagado Hasta)
- CIP (Carriage and Insurance Paid to, Transporte y Seguro Pagado hasta)
- DAT (Delivered al Terminal, Entrega en terminal)
- DAP (Delivered al Place, Entrega en Lugar)
- DDP(Delivered Duty Paid, Entrega Derechos Pagados)

2. Reglas para transporte marítimo (4)

- FAS (Free Alongside Ship, Franco al costado del Buque)
- FOB (Free on Board, Franco a Bordo)
- CFR (Cost and Freight, Costo y Flete)
- CIF (Cost, Insurance and Freight / Costo, Seguro y Flete)

En cuanto a las diferencias significativas con los Incoterms 2000:

- Desaparecen los códigos DES (Delivered Ex Ship), DAF (Delivered At Frontier), DEQ (Delivered Ex Quay) y DDU (Delivered Duty unpaid).
- Se incluyen los códigos DAT (Delivered At Terminal) y DAP (Delivered At Place)
- Se modifica el uso del código FOB. Los costos de la estiba se aplican en el puerto de origen a cargo del exportador y se especifica que la mercancía deberá entregarse “a bordo del buque”.

Para comprender mejor qué implicancias tiene cada término, deberán revisar la publicación de la Cámara de Comercio Internacional, Incoterms 2010, Reglas de Uso de Términos Comerciales Nacionales e Internacionales, incluida en la bibliografía obligatoria de la materia. Adicionalmente, pueden descargar los videos del ICEX sobre Incoterms de <http://www.youtube.com/watch?v=svj3CX25UD8> y <http://www.youtube.com/watch?v=LWUy35s9aN4>.

En cuanto a Incoterms 2010, pueden descargar los videos de Remigi Palmés “Presentación Incoterms 2010” <http://www.youtube.com/watch?v=IT71Jm-8ehI>, “Roles y Participantes para Incoterms 2010” <http://www.youtube.com/watch?v=fullUaj3HqQ> y “Cómo seleccionar el mejor Incoterms 2010” <http://www.youtube.com/>

watch?v=8tvROgew0VY, además de una práctica tabla para agilizar la decisión del Incoterm a utilizar <http://www.incoterms-2010.com/dl/TablaIncoterms2010.pdf>.

Más allá de las condiciones comerciales que se acuerden, es imperioso destacar que el precio es la parte más sensible a negociar. En tal sentido, una buena práctica a seguir es asegurarse que el precio que se fija refleja toda la propuesta de valor que se está ofreciendo (no solamente el producto sino, tal vez, todos los costos y responsabilidades de la exportación). Como siempre, este valor debe ser sustantivo para el comprador. Puede suceder que fijemos un precio alto porque tenemos todo incluido y quedemos fuera de competencia, justamente porque otros proveedores son capaces de cotizar su propuesta por separado (precio básico más accesorios).

Llegado el caso de un pedido de ajuste de precio, es recomendable primero negociar cuestiones sustantivas, como la calidad y el tiempo de entrega, y luego negociar el precio. Es importante evitar hacer concesiones de precio rápidamente. Se debe considerar cuidadosamente el uso de descuentos, términos de pago y concesión de ventajas en general. No queremos decir que no se hagan pero, como veremos más adelante (en los temas de distribución y promociones), éstos deben hacerse explicitando ciertas condiciones y por lapsos de tiempo a cotados para que no se conviertan en un precio genero de referencia.

4.2.2 Precios de globales



Al pensar en **políticas de precios globales** (más allá de la mera exportación), se puede pensar en tres posturas alternativas: la política de precios de extensión o etnocéntrica, la política de precios de adaptación o policéntrica y la política de precios geocéntrica.



En una **política etnocéntrica** el precio unitario es el mismo, sin importar dónde esté el comprador. Para que esto suceda, el importador absorbe el costo de flete y de los impuestos. Es un método sencillo (no se necesita saber nada del mercado) pero, justamente, su desventaja es que no aprovecha al máximo las condiciones competitivas del país anfitrión. Una **política policéntrica** permite a los gerentes de subsidiarias o filiales establecer cualquier precio que consideren adecuado para su entorno de mercado. No es necesario coordinar los precios entre países. Es un método sensible a las condiciones de marketing pero crea potencialmente un mercado gris (definiremos qué es más adelante, recuérdenlo!). Finalmente, la **política geocéntrica** es un curso intermedio de acción. Se toman en cuenta factores como costos locales, niveles de ingresos, competencia y estrategia de marketing local. Este método requiere la coordinación de precios entre las cuentas internacionales.

Pueden encontrar ejemplos de cada uno de estas políticas de precios en el libro de Keegan, páginas 380 y siguientes.

Sin importar la política que se adopte, para verificar que un precio sea el adecuado para un producto, en cada mercado se debería responder a las siguientes preguntas (tomadas de Keegan, pág. 368):

1. ¿El precio refleja la calidad del producto?

2. ¿El precio es competitivo según las condiciones del mercado local?
3. ¿Qué objetivo de precios se debe perseguir? ¿Penetración, Skimming, otro?
4. ¿Qué tipo de descuento (transacción, efectivo, cantidad) y concesión (publicidad, intercambio) debe ofrecer la empresa a sus clientes internacionales?
5. ¿Deben diferir los precios con el segmento de mercado?
6. ¿Qué opciones de precio están disponibles si los costos de la empresa aumentan o disminuyen? ¿La demanda es elástica o inelástica?
7. ¿Es probable que los precios de la empresa sean considerados por el gobierno del país anfitrión como razonables o explotadores?
8. ¿Las leyes antidumping presentan un problema?

Como vimos en el Tema 2.1.5, al operar de manera global, las empresas se exponen al riesgo cambiario y a las fluctuaciones monetarias. Desde el punto de vista de la fijación global de precios, es importante determinar qué hacer en los casos en que se deba operar entre países con una fuerte diferencia cambiaria. Son muy reconocidas las recomendaciones del Profesor Cavusgil, que resumimos en el siguiente cuadro:

Moneda Doméstica Débil	Moneda Doméstica Fuerte
Destacar los beneficios del precio	Participar en una competencia no relacionada con el precio
Expandir línea de productos y agregar características más costosas	Mejorar la productividad y reducir los costos
Cambiar el suministro al mercado doméstico	Cambiar el suministro fuera del país
Aprovechar las oportunidades en todos los mercados	Dar prioridad a las exportaciones a países con monedas más fuertes
Usar método de costo total	Recortar los márgenes de ganancias
Acelerar la repatriación de ingresos y cobros del extranjero	Retrasar los cobros. Mantener el dinero en el país anfitrión
Disminuir al máximo los gastos en moneda del país anfitrión	Incrementar al máximo los gastos en moneda del país anfitrión
Comprar publicidad, seguros, transporte y otros servicios en mercado doméstico	Comprar en el extranjero y pagar con moneda local
Facturar a los clientes extranjeros en su propia moneda	Facturar a los clientes extranjeros en moneda doméstica



Para que este cuadro quede claro traten de imaginar una situación conocida. Por ejemplo, en 2002 (luego de la gran crisis y la devaluación), la moneda argentina era débil con respecto al Euro. En tal sentido, si los empresarios argentinos deseaban operar con Europa, deberían haber seguido las instrucciones de la columna izquierda. Por el contrario, durante buena parte de la década de 1990, Argentina tuvo una moneda muy fuerte comparada con el resto de las divisas del mundo. Ante tal situación, los empresarios argentinos que exportaban y vendían productos globalmente deberían haber seguido las recomendaciones de la columna derecha.

En cuanto al entorno global, como también vimos en el Tema 2.4, hay políticas y regulaciones gubernamentales que afectan las decisiones de precios, como las leyes antidumping (esperen un poquito, ya definiremos este concepto), las leyes sobre mantenimiento de precios de reventa, los topes de precios y las revisiones generales de los niveles de precios. Pueden darse una idea de cómo las empresas toman estos vaivenes del entorno leyendo la entrevista a John Compton, presidente de Pepsico, publicada por el Diario La Nación, en julio de 2010 http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1285600. Los gobiernos también pueden requerir depósitos de fondos en cuentas de garantía (que no generen intereses), restringir el acceso a divisas y la salida de beneficios, tal como sucedió en Venezuela, en 2010 <http://informe21.com/venezuela/nuevo-sistema-cambiarion-venezuela-restringe-acceso-divisas>.

Otro factor a tener en cuenta al operar con precios globales es la **importación paralela**. Ésta ocurre cuando las empresas usan una política de precios multinacional policéntrica (distintos precios para diferentes mercados). Así, si un producto se vende a determinado precio en un país (A), y a un precio más bajo en otro (B), se corre el riesgo de que los bienes destinados al país B se revendan en el país A, a un precio más bajo.



Estos bienes revendidos se conocen como **bienes del mercado gris**, es decir, productos de marca registrada, exportados de un país a otro, donde son vendidos por personas u organizaciones no autorizadas. Los mercados grises prosperan cuando hay escasez de un producto, cuando se emplea una estrategia de descreme con tiempos distintos entre mercados o cuando los bienes se ven afectados por importantes aumentos de precio.

Tienen un excelente ejemplo acerca de un distribuidor de palos de golf en la página 383 del libro de Keegan. El problema de la importación paralela es que diluye la exclusividad de los canales, genera fricciones entre los distribuidores, debilita los esquemas de precios segmentados por mercado y daña la reputación de la empresa. Pueden leer acerca de un problema de importación paralela (y los daños que le ocasionó a una empresa) sucedido en España en 2010 en <http://www.expansion.com/2010/12/17/juridico/1292540930.html?a=b25bcd4454803cde78c91a4849f34cdf&t=1303049785>.



Y, por fin, llegamos a definir qué es dumping. Se llama **dumping** a una práctica comercial injusta que consiste en vender un producto importado a un precio más bajo que el que se cobra normalmente en un mercado doméstico o país de origen.

Dumping es el término técnico usado en el comercio internacional, para calificar la venta de un producto en moneda extranjera, a precios más bajos que el mismo costo de producción, o por lo menos inferior a aquel a que es vendido dentro del mercado interno del país de origen.

Esta práctica introduce un elemento de competencia desleal en los mercados internacionales, por lo que muchos países adoptaron leyes, autorizando la imposición de gravámenes especiales “antidumping”, que nombramos varias veces a lo largo de este Tema.

Si una empresa exporta un producto a un precio inferior al que aplica normalmente en el mercado de su propio país, se dice que hace “dumping”. ¿Se trata de una competencia desleal? Las opiniones divergen, pero numerosos gobiernos adoptan medidas contra dumping con el objeto de proteger a sus industrias nacionales. El Acuerdo 11 de la OMC no emite ningún juicio. Se centra en la manera en que los gobiernos pueden o no reaccionar ante el dumping; establece disciplinas para las medidas antidumping y a menudo se lo denomina “Acuerdo Antidumping”. Las definiciones jurídicas son más precisas, pero hablando en términos generales, el Acuerdo de la OMC autoriza a los gobiernos a adoptar medidas contra el dumping cuando se ha ocasionado un daño genuino (grave) a la rama de producción nacional con la que entra en competencia. Para poder adoptar esas medidas, el gobierno tiene que estar en condiciones de demostrar que el dumping se ha llevado a cabo, calcular su magnitud (cuánto más bajo es el precio de exportación en comparación con el precio en el mercado interno del exportador), y demostrar que el dumping esta causando daño.

Existen muchas maneras diferentes de calcular si un determinado producto es objeto de dumping de manera importante o sólo ligeramente. El acuerdo reduce la gama de posibles opciones. Ofrece tres métodos para calcular el “valor normal” de un producto. El principal de ellos se basa en el precio del producto en el mercado interno del exportador. Cuando este precio no se puede utilizar, existen dos alternativas. El precio aplicado por el exportador en otro país o bien un cálculo basado en la combinación de los costos de producción del exportador, otros gastos y márgenes de beneficio normales. El acuerdo determina asimismo cómo realizar una comparación equitativa entre el precio de exportación y lo que sería un precio normal. El cálculo de la magnitud del dumping de un producto no es suficiente. Las medidas antidumping sólo se pueden aplicar si el dumping perjudica a la industria en el país importador. Por lo tanto, en primer lugar se debe realizar una investigación detallada conforme a determinadas reglas. La investigación debe evaluar todos los factores económicos que guardan relación con la situación de la rama de producción en cuestión. Si la investigación demuestra que se está realizando dumping y que la rama de producción nacional sufre un perjuicio, la empresa exportadora puede comprometerse a aumentar su precio hasta llegar a un nivel acordado a fin de evitar la aplicación de un derecho de importación antidumping.

El Acuerdo establece que los países miembros deben informar al Comité Antidumping acerca de todas las investigaciones dos veces por año. Cuando se plantean diferencias, se alienta a los miembros a celebrar consultas con los demás. También pueden recurrir al procedimiento de solución de diferencias de la OMC. Pueden leer más acerca de las medidas antidumping en http://www.wto.org/spanish/tratop_s/adp_s/adp_s.htm.



Un tema de vital importancia en las operaciones globales son los **precios de transferencia**. Los precios de transferencia son los precios de bienes, servicios y propiedad intangible comprados y vendidos por las unidades operativas de una misma empresa, es decir, transacciones entre compradores y vendedores

de la misma corporación matriz. La determinación de estos precios implica tener en cuenta varios aspectos, como impuestos, derechos, aranceles, reglas de transferencia de utilidades y regulaciones gubernamentales. Es un tema extremadamente complejo y sensible para las empresas globales. Por lo general, se suele contratar a especialistas para determinar estos precios.

En la página de la consultora Deloitte encontrarán un excelente resumen acerca de las normas para la aplicación de precios de transferencia en Argentina http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Assets/Documents/precios_transferencia_10-2005.pdf.



Finalmente, otra cuestión importante a considerar en términos de precios en operaciones globales, es el **comercio de compensación** (countertrade), que implica recibir un pago, total o parcial, en alguna forma distinta al dinero.

Dentro de los mecanismos que pueden usarse están el trueque (intercambio directo de bienes), la compra de contrapartida (trueque paralelo), el Offset (compra de contrapartida a largo plazo, generalmente con un gobierno involucrado), el acuerdo compensatorio (contratos de recompra) y el desvío comercial (comercio triangular, swap). Todos ellos están descriptos claramente y con ejemplos en las páginas 389 y siguientes del libro de Keegan.

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Cámara de Comercio Internacional (2010). Incoterms. Reglas de Uso de Términos Comerciales Nacionales e Internacionales. Barcelona: Comité Español Cámara de Comercio Internacional.

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 11 – Decisiones de Precios

Bibliografía de Lectura Complementaria

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). Marketing Internacional, 8va Edición. México: Thomson Learning.

Capítulo 11 – Fijación de precios de exportación

Capítulo 17 – Fijación de precios global

Referencias Adicionales

ADI (s/f). Trámites básicos para la primera exportación.
http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/hr_export.pdf

ArgentinaTradeNet (2002). Guía para el Cálculo de Costos de Exportación.
<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/guiacostos.pdf>

ArgentinaTradeNet (2002). Guía para la Primera Exportación.
<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/guiaprimerlexport2daedicion.pdf>

Baquía (2010, septiembre). Brasil es el país con los iPhone más caros del mundo.
<http://www.baquia.com/posts/brasil-es-el-pais-con-los-iphone-4-mas-caros>

Cavusgil, S. T. (1996). Pricing for global markets. The Columbia Journal of World Business, Volume 31, Issue 4, Winter 1996, Pages 66-78

CERA (2008). Guía para PymEx
<http://www.exportar.com.ar/>

Deloitte (2005). Normas sobre Precios de Transferencia
http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Assets/Documents/precios_transferencia_10-2005.pdf

Diario La Nación (2010, Julio). Entrevista a J. Compton, presidente de Pepsico “Preferiría no tener control de precios”.
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1285600

Expansión (2010, Diciembre). La Justicia frena la importación paralela de Domecq y Tía María.
<http://www.expansion.com/2010/12/17/juridico/1292540930.html?a=b25bcd4454803cd78c91a4849f34cdf&t=1303049785>

ICC (2010). Incoterms 2010.
<http://www.iccwbo.org/incoterms/>

ICEX (s/f). Incoterms (1/2)
<http://www.youtube.com/watch?v=svj3CX25UD8>

ICEX (s/f). Incoterms (2/2)
<http://www.youtube.com/watch?v=LWUy35s9aN4>

iEco (2010, Febrero). Las botellas salvaron el brindis por las exportaciones de vino.
http://www.ieco.clarin.com/empresas/botellas-salvaron-brindis-exportaciones-vino_0_103800012.html?print=1#

Informe21 (2010, Junio). Nuevo sistema cambiario en Venezuela restringe acceso a divisas.
<http://informe21.com/venezuela/nuevo-sistema-cambiario-venezuela-restringe-acceso-divisas>

Fundación GasNatural Fenosa
<http://www.primeraexportacion.com.ar>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Principios de Marketing, 12e. España: Pearson Educación.

Diario La Nación (2011, Abril). Las grandes cadenas hoteleras crean más opciones ‘boutique’.
<http://www.nacion.com/2011-04-15/Economia/NotasSecundarias/Economia2749059.aspx>

OMC. Medidas antidumping.
http://www.wto.org/spanish/tratop_s/adp_s/adp_s.htm

Palmés, R. (2011). Tabla Incoterms 2010.
<http://www.incoterms-2010.com/dl/TablaIncoterms2010.pdf>

Palmés, R. (2010). Presentación Incoterms 2010.
<http://www.youtube.com/watch?v=IT71Jm-8ehl>

Palmés, R. (2010). Roles y Participantes para Incoterms 2010.
<http://www.youtube.com/watch?v=fullUaj3HqQ>

Palmés, R. (2011). Cómo seleccionar el mejor Incoterms 2010.
<http://www.youtube.com/watch?v=8tvROgew0VY>

Revista Apertura (2010, Noviembre). Cómo ganarle a los altos costos y la inflación.
<http://www.apertura.com/notas/251818-como-ganarle-los-altos-costos-y-la-inflacion>

Revista Apertura (2011, Marzo). VW empuja a Peugeot a una guerra de precios mientras se contrae el mercado europeo.
<http://www.apertura.com/notas/259134-vw-empuja-peugeot-una-guerra-precios-mientras-se-contrae-el-mercado-europeo>

Unidad 4 · Tema 4.2 · Actividades

Referencias para actividades:

RO·CC

Resolución optativa con clave de corrección

RO·P

Resolución optativa para enviar al profesor

TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

RO·P

Actividad 11

1. Tomen como costo básico para su proyecto el precio de venta de su producto en Argentina. Sobre esa base, utilicen la “Guía para el Cálculo de Costos de Exportación” de Argentina Trade Net y estimen el resto de los costos.
2. Piensen en un contrato a firmar con un posible comprador de sus productos. ¿Qué términos de venta usarán? ¿Por qué? Incluyan en este punto la forma de pago. Recuerden los documentos que vimos en el Tema 3.3.
3. Lean el Caso “LVMH” (Keegan, pág. 394) y respondan las preguntas.
4. Lean el Caso “Joemarin Oy” (Czinkota, pág. 459) y respondan las preguntas.

RO·P

Preguntas de Repaso

1. ¿Qué factores afectan la fijación de precios en cualquier mercado? ¿Qué estrategias pueden usarse para exportar y vender productos y servicios globalmente?
2. ¿Qué es el mercado gris? ¿Qué lo produce? ¿Qué consecuencias tiene?
3. ¿Qué tipos de Incoterms existen? ¿Para qué sirven? ¿Cómo se utilizan?
4. ¿Qué tipos de comercio compensatorio existen? ¿Qué beneficios y limitaciones tiene cada uno?

TPO

Actividad Obligatoria

Sigan trabajando sobre el Plan de Marketing Preliminar. Completénlo los puntos V a VII inclusive.

- Consulten precios reales de transporte, manipulación y seguros para determinar los costos.
 - Utilicen posiciones arancelarias reales para determinar los impuestos.
 - Hagan benchmark para establecer los precios de mercado.
 - Elíjan términos de venta y métodos de pago realistas. Justifiquen cada decisión.
- En este punto es muy importante que se familiaricen con empresas y términos reales. No necesariamente toda la información estará disponible en Internet. Deberán también hacer averiguaciones telefónicas o hasta visitas personales para conseguir los datos que necesitan.

Tema 4.3: Decisiones sobre Canales de Venta y Distribución



Ya trabajamos sobre el producto y el precio para nuestros bienes y servicios. Ahora es momento de comprender el rol que tienen los canales de venta para el comercio global. Si bien la mayor parte de los conceptos acerca de canales y distribución no varían sustancialmente con respecto a los de marketing local, veremos que existen algunas diferencias y particularidades importantes que debemos conocer.



Contenidos:

- 4.3.1 Intermediarios Globales
- 4.3.2 Retailing Global
- 4.3.3 Logística Global

4.3.1 Intermediarios Globales



Comencemos por refrescar algunas definiciones básicas. Cuando nos referimos a un **canal de marketing** hablamos de una red organizada de agencias e instituciones que, en conjunto, realizan todas las actividades requeridas para vincular a los productores con los usuarios. Típicamente, llamamos **intermediarios** a los diferentes miembros de un canal.

La **distribución** es el flujo físico de los bienes a través de los canales. Los distribuidores son intermediarios mayoristas que pueden o no adquirir la propiedad de los bienes en algún punto de la cadena. Los **agentes** son intermediarios que negocian transacciones de intercambio entre dos o más partes, pero que no adquieren la propiedad de los bienes.

La función razón principal para que una empresa tenga una red de canales es crear (a través de ellos) utilidad para los clientes:

- Utilidad de lugar: que los productos estén disponibles en los lugares que el cliente necesite (en supermercados, tiendas especializadas, cerca de su casa, de su trabajo, etc.).
- Utilidad de tiempo: que los productos estén disponibles cuando el cliente los desea (los fines de semana, las 24hs, cuando va de viaje, etc.).
- Utilidad de forma: que los productos estén procesados, preparados, en condiciones para ser usados (fraccionados y no al por mayor, armados y no en sus cajas, etc.).
- Utilidad de información: que los clientes puedan tener respuestas y comunicación general sobre las características y beneficios de los productos y servicios.

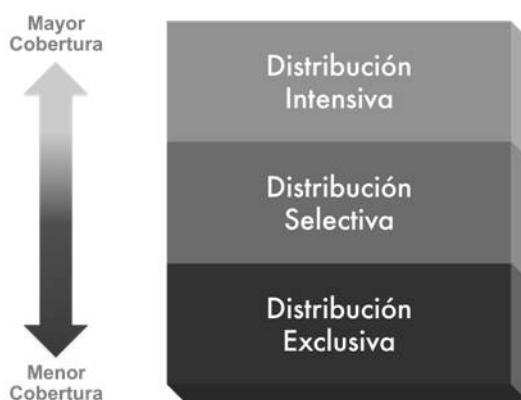
Si bien la meta es crear valor para los clientes, algunas veces las empresas solamente se focalizan en la competencia y terminan yendo en contra de la premisa básica de generación de utilidad para el cliente, tal como puede verse en la nota de iProfesional

<http://www.iprofesional.com/notas/62347-Batalla-por-llegar-a-los-estantes-un-juego-donde-todo-vale.html?cookie>.

Recapitulemos: los distribuidores y agentes ayudan a las empresas a realizar trabajos que éstas no pueden hacer, ya sea porque no tienen la experiencia, o porque no es el core de su negocio. Piensen en nuestro amigo del Tema 1, que quería vender alfajores en Lituania. ¿Sabe él cómo distribuir los alfajores en los kioscos y almacenes de Lituania? ¿Tiene él la capacidad (camionetas, personal) para hacerlo? ¿Cuánto le costaría (en tiempo y dinero) aprender? ¿Vale la pena que haga esa inversión? Si a nivel local son muy pocas las empresas que manejan la distribución de sus bienes de forma directa, podrán imaginar que hacerlo de forma internacional es aún más complejo.

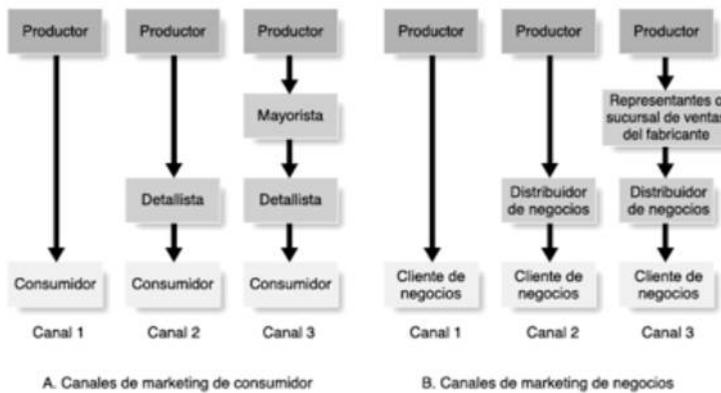


Ahora bien, ¿qué tantos intermediarios se necesitan para poder cumplir con las utilidades que mencionamos anteriormente? Eso dependerá del tipo de producto o servicio que comercialicemos, y de la estrategia y posicionamiento que adoptemos. Pensemos algunos ejemplos. Si comercializamos productos de venta masiva (yogures, pañales, golosinas, gaseosas o pasajes de avión, entre muchísimos otros), necesitaremos que nuestros bienes estén a disposición de los consumidores en la mayor cantidad posible de puntos de venta. Eso puede requerir varios intermediarios. Si nuestro negocio es vender pañales (tipo Huggies o Pampers) podremos definir venderlos a través de distintos retailers (supermercados) o bien a distribuidores, luego pañaleras y finalmente negocios de barrio. Si, en lugar de vender esos pañales nos dedicamos a los pañales ecológicos (otra estrategia y otro posicionamiento), tal vez nuestra manera de llegar al cliente sea más directa. Miren la nota de Oh! Lalá acerca de la vuelta de los pañales de tela. Presten atención a la forma de comercializarlos que tienen las empresas argentinas <http://www.revistaohlala.com/1332088-volver-a-los-panales-de-tela>. En el primer caso, la **cobertura** que necesitamos es intensiva (muchos puntos de venta). En el segundo caso, por ser un producto más complejo y que pretende diferenciarse de lo masivo, una cobertura exclusiva (pocos puntos de venta) es lo más adecuado.



La **longitud del canal** se determina en función de la cantidad de intermediarios que lo componen. Los canales largos (muchos intermediarios) son típicos de los productos de consumo masivo, mientras que los canales cortos se asocian mayormente a los productos industriales.

No obstante, como podemos ver en la figura tomada del libro de Kotler (2008: 422), podemos ver opciones cortas y largas para ambos tipos de negocios. Es importante recordar que, a mayor número de niveles de canal, éste se vuelve más complejo y la empresa productora tiene un menor control sobre lo que sucede en cada instancia, así como también pierde contacto directo con el consumidor.



En la página 402 del libro de Keegan encontrarán un gráfico similar al anterior pero que incluye también opciones concretas de contacto directo entre la empresa y los consumidores como, por ejemplo, pedidos por Internet, televisión interactiva, ventas puerta a puerta, y tiendas de propiedad del fabricante.

En cuanto a ventas por Internet, no sólo debemos pensar en la opción de tener una página de venta propia (que puede ser costosa y demorar en estar disponible), sino también en la posibilidad de usar plataformas como eBay (Estados Unidos y Europa), MercadoLibre (América Latina) o similares para un primer esquema de ventas. ¿Algo de esto les sirve para sus proyectos?

Amway, Avon, Tupperware y Mary Kay son empresas globales reconocidas por su forma de venta “puerta a puerta”. Si bien hoy en día la tecnología facilita a las revendedoras armar su propia web y generar contactos desde allí, la esencia de una venta personalizada, entre amigas, todavía persiste. Lean la nota de la Revista Mercado acerca de la venta directa en Argentina http://www.mercado.com.ar/archivo_nota_revista.php?id_edicion=1072&id=9. Visiten la página de Avon Argentina http://www.ar.avon.com/PRSuite/oportBenefic_4.page ¿Qué dice acerca de la empresa? ¿Qué oportunidades brinda? Ahora visiten la página de Avon México, Colombia, Chile y España. ¿En qué se parecen? ¿En qué difieren? Como pueden ver, el modelo de venta directa al estilo Avon puede replicarse de manera bastante homogénea a nivel global y, como gran ventaja, asegura que los vendedores compartirán la cultura de los clientes y entenderán sus necesidades.

Finalmente, otra forma de estar en contacto directo con el consumidor es tener tiendas propias, como hacen Nike, Levi Strauss, Apple o Disney. Como vimos en el Tema 3.4, la inversión directa es una opción de estrategia de entrada muy válida, con sus respectivas ventajas y desventajas. Por lo general, las empresas suelen tener algunos locales insignia propios y luego se expanden a través de franquicias independientes que, en este caso, actúan como distribuidores de los productos. Pueden encontrar más detalles y ejemplos de estos temas en el libro de Keegan, páginas 401 y siguientes.



Si hablamos de **piggyback** (comercialización asistida) nos referimos a usar el canal de distribución de otra empresa. Es una forma de cooperación en la que una empresa (portadora) pone su infraestructura de ventas en el extranjero a disposición de una u otras empresas (portadas), bajo unas condiciones financieras o comerciales determinadas. Las dos partes se benefician ya que el socio que lleva a cabo la distribución activa, usa por completo la capacidad de sus sistemas e incrementa los ingresos y el socio que usa el método asistido lo hace a un costo menor que el que le requeriría mantener un esquema propio.

El piggyback se utiliza generalmente en la comercialización de productos complementarios en mercados de difícil acceso. Una variante consiste en acordar la distribución cruzada de los productos, aprovechando cada empresa la red de comercialización de la/s otra/s. Sus ventajas incluyen: a) acceder a nuevos mercados sin contar con una estructura propia y con un mínimo de inversión, b) ganar tiempo en el conocimiento y constante evolución de un mercado, y c) adquirir experiencia y formación de la mano de jugadores más experimentados. Para que sea exitosa, una comercialización asistida requiere que las líneas de productos sean complementarias, atraigan a los mismos clientes, y no compitan entre sí. Pueden ver un caso local entre Estrada y Pelikan <http://www.logistica.enfasis.com/notas/4028-una-alianza-fortalecer-la-logistica>, y un caso global, entre Avon y Mattel (más otros ejemplos) en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-552597>.

No cabe duda que la estrategia de canales debe ajustarse a la posición competitiva de la empresa y a los objetivos de marketing de cada mercado. Las decisiones sobre cobertura y posibles alianzas deben responder a las posibilidades de la empresa y al posicionamiento buscado. Pero, ¿cómo se encuentran los intermediarios internacionales? Esto no es una tarea sencilla. Se deberán consultar diferentes fuentes y obtener así varias alternativas para luego elegir la más adecuada. Entre las fuentes a consultar podemos destacar, por un lado, el gobierno local y sus programas de apoyo a las exportaciones, como Argentina Trade Net, Fundación ExportAr y Proargentina, y por el otro, el gobierno anfitrión, a través de su consulado, oficinas comerciales y programas de desarrollo de importaciones. Las **fuentes gubernamentales** suelen ser gratuitas, aunque no siempre están actualizadas o completas. Por ejemplo, Argentina Trade Net publica "Bases de datos internacionales y fuentes de información" en http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/css_bases_datos_doc.pdf en donde podrán encontrar datos valiosos acerca de agentes y distribuidores de varios países. Lo que deben tener en cuenta es que esta información es del año 2005.

Las **fuentes comerciales** suelen estar más actualizadas pero, en contrapartida, no serán gratuitas. Lo menos costoso será comprar revistas especializadas en la industria que nos interesa y/o en exportaciones y revisar los auspiciantes. Luego podremos averiguar más acerca de ellos y hasta contactarlos. También podremos adquirir catálogos, como el Food Importers Database <http://www.foodimportersdatabase.com>. Las Asociaciones y Cámaras de Comercio suelen tener directorios actualizados, que pueden comprarse a muy bajos precios o hasta son gratuitos para sus socios.

Las agencias de publicidad globales, los bancos con los que operamos, los transportistas y los despachantes de aduanas suelen ser también buenas fuentes de contactos para encontrar intermediarios, así como la web y las ferias internacionales. En última instancia, si la búsqueda se torna demasiado compleja (a veces por las diferencias culturales o de idioma), se puede recurrir a consultores independientes.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) publicó en 2006 un cuadernillo sobre "Cómo escoger y negociar con un intermediario en el extranjero",

que pueden descargar de <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agronegocios/Publicaciones%20de%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/7%20%C3%B3mo%20escoger%20y%20negociar%20con%20un%20intermediario%20en%20el%20extranjero.pdf>. Si bien está orientado a PYMES agroproductoras, las líneas generales que se proponen son aplicables a todo tipo de proyectos. El ICEX publica un libro acerca de "Selección y contratación de distribuidores en el exterior", que puede adquirirse por menos de \$4 en http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519172_5560528_4188748_0_-1,00.html. Adicionalmente, en la página 431 del libro de Czinkota podrán encontrar un cuadro que resume los criterios a tener en cuenta para evaluar a un distribuidor internacional.

Una vez que se seleccionó el/los intermedio/s es muy importante firmar un **contrato** que refleje lo acordado. El contrato puede ser más o menos complejo pero siempre debe respetar el espíritu de colaboración entre las partes y prevenir futuras controversias. Principalmente deberá dejar claro temas como la duración (y formas de terminación), los límites geográficos, las responsabilidades de cada parte (promoción, inversión), las formas de compensación, los productos y condiciones de venta, la forma de comunicación entre partes y la jurisdicción, entre otros. En la página 432 del libro de Czinkota podrán ver los puntos clave a tener en cuenta así como un listado de elementos que no deberían faltar en un contrato de distribución. Tengan en cuenta que esos puntos hacen referencia a contratos firmados por empresas estadounidenses (por la procedencia del libro), con lo cual deberán pensar qué cambios deben hacerse si se firma un contrato con empresas argentinas.

Más allá de los contratos que se firmen, luego habrá que trabajar con los distribuidores seleccionados. Es muy famoso el artículo de David Arnold acerca de la distribución internacional, en el que plantea 7 reglas para anticipar y corregir problemas:

1. Seleccionar a los distribuidores. No permitir que ellos lo seleccionen.
2. Buscar distribuidores capaces de desarrollar mercados (más que simplemente buenos contactos).
3. Tratar a los distribuidores locales como socios a largo plazo (no como medios temporales de entrada a un mercado).
4. Comprometer dinero, RRHH e ideas de marketing.
5. Desde el principio, mantener el control sobre la Estrategia de Marketing.
6. Asegurarse que los Distribuidores entreguen datos de desempeño.
7. Crear vínculos entre los distribuidores nacionales lo más pronto posible.

Pueden descargar el artículo completo (en inglés) de [http://d.yimg.com/kq/groups/10114558/1731252278/name/Arnold%20\(2000\)%207%20Rules%20of%20International%20Distribution.pdf](http://d.yimg.com/kq/groups/10114558/1731252278/name/Arnold%20(2000)%207%20Rules%20of%20International%20Distribution.pdf) o bien leer su versión adaptada y en español del libro de Keegan, páginas 408 y siguientes.

4.3.2 Retailing Global



Si hablamos de **retailing global**, nos estamos refiriendo a ventas minoristas a través de fronteras internacionales. Como vemos, no solamente es posible globalizarse con productos de manufactura propia, sino también con servicios. En última instancia, los retailers nos dan a los consumidores el servicio de poner diferentes productos a nuestra disposición, de la manera que los deseamos. La razón de ser de los retailers es cumplir con las cuatro utilidades que vimos al comienzo del tema, más allá de que vendan productos propios o solamente de terceros. Desde este punto de vista, los retailers, como negocio, también se globalizan.

Antes de analizar la globalización de los retailers, repasaremos brevemente las distintas formas que pueden adoptar las ventas minoristas.



Las tiendas departamentales son grandes espacios (por lo general de varios pisos) en los cuales cada sector representa una línea de productos diferente y está dotado con un número limitado de vendedores.



Piensen en Falabella, con sus sectores definidos para ropa deportiva, niños, juguetes, hombres, mujeres, bazar, electrónica, muebles, y diferentes marcas. Las tiendas departamentales no son muy frecuentes en Argentina (porque los consumidores no las prefieren), aunque sí son muy usuales en Brasil, Chile y otros países de la región.



Los especialistas tienen un enfoque más reducido y se dirigen a un mercado meta más específico. Suelen ofrecer una gran variedad de productos en términos de colores, estilos y tamaños y un alto servicio de personal experto.

Piensen en casos como The Body Shop, Caro Cuore, Starbucks o Cheeky.



Los supermercados son minoristas departamentalizados, más pequeños que las tiendas departamentales, que ofrecen productos alimenticios (frutas, verduras, carnes, conservas) y no alimenticios (perfumería, limpieza) en un formato de autoservicio. Son los casos de Jumbo, Disco, Coto, Wal Mart, etc.

Las tiendas de conveniencia venden productos que también se consiguen en supermercados, pero su mezcla se centra en productos de alta rotación o de compra por impulso. Son los típicos minimercados de las estaciones de servicio, donde hay muy pocas cosas (en comparación con un supermercado), pero que siempre nos sacan de un apuro. Los precios suelen ser bastante más altos que en el supermercado pero, en estos casos, estaremos pagando el valor de encontrar lo que necesitamos cerca y a cualquier hora.



Los asesinos de categorías (category killers) son tiendas que se especializan en una categoría específica de productos (juguetes, muebles, etc.) y ofrecen una gran selección a precios bajos.

Entren a la página de Toys R Us <http://www.toysrus.com> y comprenderán por qué le pusieron ese nombre.



Finalmente, las **tiendas de rebajas** (outlets) son minoristas que permiten a las empresas que venden marcas de consumo masivo reconocidas deshacerse del inventario excedente. Algunas tiendas son propiedad de las propias marcas, mientras que otras concentran distintas marcas en un local.

En la página <http://www.outlets-bsas.com.ar/> encontrarán direcciones de estos tipos de tiendas para todas las categorías.

Otra manera de clasificar a los retailers globales es hacerlo en función de su estrategia de marca (propia o de terceros) y la cantidad de categorías que maneja (una/pocas o muchas). Si volcamos estas ideas en una matriz, obtendremos los ejemplos que se muestran abajo.

		Una/pocas categorías	
		Benetton, IKEA, Gap, C&A	Toys R Us, Virgin, Home Depot
Marca Propia	Marcas de 3ros		
		Marks & Spencer	Carrefour, Wal Mart
		Muchas categorías	

Pueden encontrar más ejemplos y una explicación detallada de cada cuadrante en las páginas 416 y siguientes, del libro de Keegan.

En función de la cercanía cultural y las barreras de entrada que tenga cada país, las empresas minoristas pueden optar entre cuatro estrategias básicas para globalizarse. Si bien hablamos de estas opciones de manera general en el Tema 3.4, las repasaremos y nos focalizaremos en el sector de retailing.

		Cultura cercana	
		Crecimiento Orgánico	Adquisición de Cadena
Entrada Fácil	Entrada Difícil		
		Franquicia	Empresa Conjunta
		Cultura lejana	



En una estrategia de **crecimiento orgánico** la empresa usa sus propios recursos para abrir una tienda en un nuevo sitio o para adquirir una o más instalaciones existentes. Esta forma es ideal para mercados de fácil entrada y culturalmente cercanos. El crecimiento orgánico es una forma de inversión directa, por lo que el éxito de esta estrategia depende de la disponibilidad de recursos de la empresa para mantener el alto costo de la inversión inicial.



Este es el caso de Falabella, una empresa chilena que abre tiene operaciones en Argentina, Chile, Perú y Colombia, todas financiadas con recursos propios. Vale la pena que vean, en la Memoria Anual 2010, la forma de crecimiento que privilegia <http://www.falabella.com/pdf/MemoriaAnual/2010/memoria-final-10.pdf>



La **adquisición de cadena** es otra forma de inversión directa e implica la compra de una empresa con múltiples ubicaciones minoristas en un país extranjero. Esta estrategia es ideal cuando el mercado es culturalmente cercano pero las barreras de entrada son altas.

¿Recuerdan en qué países Wal Mart utilizó esta estrategia? ¿Cómo le fue? Si no lo recuerdan, repasen el caso de la página 325 del libro de Keegan.

Cuando los mercados son culturalmente distantes, las opciones de entrada son: **franquicia** (en el caso de que las barreras de entrada sean bajas) o **empresa conjunta** (cuando las barreras de entrada son altas). Recuerden que el detalle de estas estrategias está en el Tema 3.4 y pueden encontrar ejemplos de retailers en las páginas 418 y siguientes, del libro de Keegan.

4.3.3 Logística Global



La **cadena de suministro** incluye a todas las empresas que desempeñan actividades de apoyo, generando materias primas, convirtiéndolas en componentes o productos terminados y poniéndolos a disposición de los clientes. La **logística** es el proceso de gestión que integra las actividades de todas las empresas para asegurar un flujo eficiente de bienes a través de la cadena de suministro.

La **distribución física** implica actividades para mover los bienes terminados desde los fabricantes hasta los clientes. Como vemos, todas estas actividades tienden a generar valor, tanto para los clientes como para la empresa. No obstante, llevar delante estas actividades también requiere gastos e inversión. Nuevamente nos encontramos ante una tensión que debemos resolver: ¿qué nivel de servicio queremos darle a nuestros clientes? ¿Cuánto estamos dispuestos a gastar/invertir en ello?



¿Recuerdan el esquema de valor para el consumidor que vimos en el Tema 1? Del lado de los sacrificios percibidos se encuentra el tiempo y el esfuerzo en los que debe incurrir el cliente para obtener el bien. Como vimos, para elevar el valor percibido del cliente, es necesario aumentar los beneficios y reducir los sacrificios. Como también vimos, esto entra en tensión con la cantidad de recursos que se necesitan y su disponibilidad. Independientemente del nivel de cobertura y la longitud del canal que elijamos, también a nivel global será necesario definir en qué punto del continuo “alto costo y alto servicio” vs. “bajo costo y bajo servicio” nos pararemos.



Una de las formas de brindar buen servicio y tener costos relativamente bajos es dejar que las diferentes actividades de distribución sean realizadas por especialistas, en caso de ser posible. Cuando hablamos de **actividades de distribución**, nos referimos al procesamiento de pedidos, la gestión de inventarios, el almacenamiento y el transporte.

Parece ridículo pensar en una empresa que procese los pedidos, que no sea la propia empresa, ¿verdad? Pero no es imposible. Ingresen a las páginas <http://www.eltenedor.es> y a <http://www.opentable.com> ¿A qué se dedican? ¿Qué tipo de pedidos procesan? ¿Cómo le resuelven las compras a los clientes y las ventas a las empresas? ¿Qué otros ejemplos similares se les ocurren?

Bien, tomar pedidos puede ser algo que dejemos en manos de terceros, pero definitivamente el control de inventarios parecería ser algo que debemos hacer internamente. ¿Seguro? Miren la página de <http://www.companiadeinventarios.com>. ¿Quiénes son sus clientes? ¿Qué servicio proponen? ¿Qué ventajas tienen? ¿Pueden encontrar empresas similares en otras partes del mundo?

Generalmente, las empresas que ofrecen servicios de almacenamiento también se ocupan del transporte. Son las empresas conocidas como “logísticas”. ¿Qué diferencia hay entre Fast Track <http://www.fasttrack.com.ar>, Mesucan <http://www.mesucan.com.ar> y Congelarg <http://www.congelarg.com>? ¿Qué equivalentes de estas empresas hay en el territorio de su proyecto?

Más allá de que existen empresas que se ocupan del almacenamiento y transporte integral a nivel local, hay otros agentes que pueden ayudarlos a contratar el transporte internacional. Se los conoce generalmente como forwarders. Pueden encontrar un directorio mundial del forwarders en <http://www.forwarder.com>.

Para terminar, otra de las decisiones que se deberá tomar es el **modo de transporte** que se utilizará. Los principales modos de transporte son el ferroviario, el acuático, el terrestre, el aéreo, los ductos e internet. Los factores a considerar para elegir el medio más adecuado son la confiabilidad, el costo, la velocidad, la accesibilidad, la capacidad y la facilidad de rastreo. En la página 424 del libro de Keegan tienen un cuadro que resume las características de cada uno de los modos.

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 12 – Canales de Marketing Global y Distribución Física

Bibliografía de Lectura Complementaria

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). Marketing Internacional, 8va Edición. México: Thomson Learning.

Capítulo 13 – Administración de la Distribución

Capítulo 16 – Logística Global y Administración de Materiales

Referencias Adicionales

AduanaArgentina.com (sitio no oficial)
<http://www.aduanaargentina.com>

Argentina Trade Net (2005). Bases de datos internacionales y fuentes de información.
http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/css_bases_datos_doc.pdf

Arnold, D. (2000). 7 Rules of International Distribution, Harvard Business Review 78.
[http://d.yimg.com/kq/groups/10114558/1731252278/name/Arnold%20\(2000\)%207%20Rules%20of%20International%20Distribution](http://d.yimg.com/kq/groups/10114558/1731252278/name/Arnold%20(2000)%207%20Rules%20of%20International%20Distribution).

Compañía de Inventarios
<http://www.companiadeinventarios.com>

Diario El Tiempo (1997, Mayo). Avón y Barbie se dan la mano.
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-552597>.

El Tenedor
<http://www.eltenedor.es>

Falabella (2011). Memoria Anual 2010.
<http://www.falabella.com/pdf/MemoriaAnual/2010/memoria-final-10.pdf>

IICA (2006). Cómo escoger y negociar con un intermediario en el extranjero.
<http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agronegocios/Publicaciones%20de%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/7%20C%C3%B3mo%20escoger%20y%20negociar%20con%20un%20intermediario%20en%20el%20extranjero.pdf>

iProfesional (2008, Abril). Batalla por llegar a los estantes, un juego donde todo vale.
<http://www.iprofesional.com/notas/62347-Batalla-por-llegar-a-los-estantes-un-juego-donde-todo-vale.html?cookie>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Principios de Marketing, 12e. España: Pearson Educación.

Llamazares García-Lomas, O. y Ortega Giménez, A. (2008). Selección y contratación de distribuidores en el exterior.

Logística Énfasis (2006, Julio). Una alianza para fortalecer la logística.
<http://www.logistica.enfasis.com/notas/4028-una-alianza-fortalecer-la-logistica>

Open Table
<http://www.opentable.com/>

Outlets Buenos Aires
<http://www.outlets-bsas.com.ar/>

Revista Mercado (2007, Julio). Venta Directa, de la Empresa a su Hogar.
http://www.mercado.com.ar/archivo_nota_revista.php?id_edicion=1072&id=9

Revista Ohlalá (2010, Diciembre). Volver a los pañales de tela.
<http://www.revistaohlala.com/1332088-volver-a-los-panales-de-tela>

Transportando.net
<http://www.transportando.net/>

Unidad 4 · Tema 4.3 · Actividades

Referencias para actividades:

RO·CC

Resolución optativa con clave de corrección

RO·P

Resolución optativa para enviar al profesor

TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

RO·P

Actividad 12

1. Busquen al menos 3 bases de datos para seleccionar intermediarios para su proyecto y 2 consultoras. ¿Qué información pueden obtener de manera gratuita? ¿Qué les ofrecen las consultoras? ¿Cuál es el costo de la información? Evalúen a los intermediarios según los criterios propuestos en el cuadro de la página 431 del libro de Czinkota.
2. La página <http://www.aduanaargentina.com/md.php> ofrece distintos modelos de contrato de distribución. También pueden encontrar una guía con los elementos que debe contener el contrato en la página 433 del libro de Czinkota. En base a estas guías, elaboren el contrato que firmarían con sus intermediarios para el proyecto.
3. Lean el Caso “RFID” (Keegan, pág. 432) y respondan las preguntas.
4. Lean el Caso “Ferrari Gris” (Czinkota, pág. 464) y respondan las preguntas.

RO·P

Preguntas de Repaso

1. ¿Cuál es la función de los distribuidores globales? ¿En qué se diferencian de los distribuidores locales?
2. ¿Qué fuentes deben consultarse para encontrar intermediarios internacionales?
3. ¿Qué estrategias pueden adoptar los retailers para globalizarse? Brinden ejemplos de cada una.
4. ¿Cuáles son las decisiones más importantes que debe tomarse en cuanto a logística global? ¿Qué tipo de ayuda puede obtenerse?

TPO

Actividad Obligatoria

Sigan trabajando sobre el Plan de Marketing Preliminar. Completén los puntos VIII y IX.

Recuerden que deben trabajar con datos reales y justificar todas las decisiones.

Tema 4.4: Decisiones sobre Comunicación



Una vez que definimos los productos, precios y canales con los que llegaremos al consumidor debemos enfocarnos en la forma que utilizaremos para comunicar nuestra propuesta de valor. Si este punto no es una tarea sencilla en mercados locales, podrán imaginar lo complejo que puede volverse si le sumamos las diferencias culturales y de idioma. Haremos un repaso sobre los conceptos básicos de comunicación para luego comprender los puntos críticos a tener en cuenta en el uso de los elementos promocionales y el armado de campañas a nivel global. Es imprescindible que tengan presentes todos los conceptos que trabajamos en el Tema 2.3.

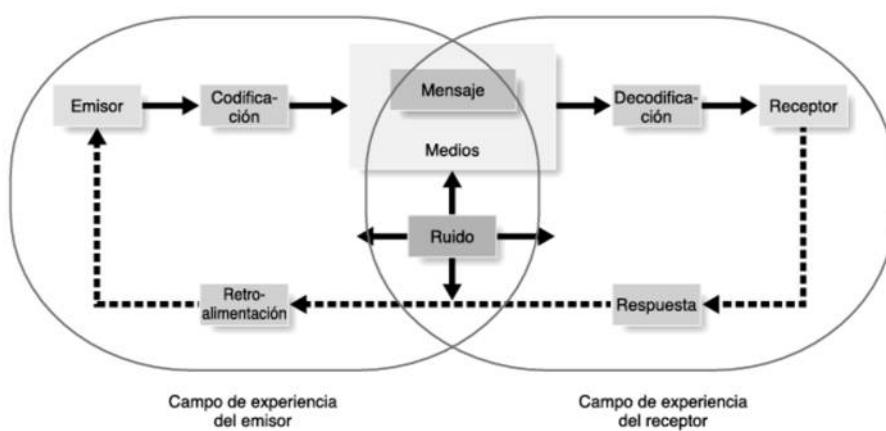


Contenidos:

- 4.4.1 Proceso de Comunicación
- 4.4.2 Elementos Promocionales
- 4.4.3 Planificación de Campañas Globales

4.4.1 Proceso de Comunicación

No podemos hablar de comunicación sin referirnos, una vez más, al **proceso de comunicación** y sus elementos. Insistimos en este concepto ya que, a nivel global (y sobre todo transcultural), las grandes fallas y pérdidas de dinero por comunicaciones ineficaces suelen darse por olvidar este esquema, tan conocido como ignorado. Pueden repasar en profundidad el proceso de comunicación a lo largo de todo el capítulo 14 del libro de Kotler (2008), del cual extrajimos el esquema de abajo (página 501). Aquí solamente refrescaremos los conceptos clave.





La **codificación** implica convertir el mensaje en una forma simbólica que el receptor entienda de manera adecuada. En este punto no debemos olvidar que, inevitablemente, se codifica desde el propio campo de experiencia, es decir, desde una personalidad y una cultura específica. Los **medios** son la forma en la que se transfiere el mensaje del emisor al receptor. En nuestro caso estarán relacionados con los elementos promocionales (publicidad, promoción, venta personal, marketing directo, relaciones públicas) que elijamos y las fuentes que utilicemos (diarios, revistas, televisión, vendedores, etc.). La **decodificación** implica que el receptor convierta el mensaje simbólico en un pensamiento. Nuevamente entra en juego el campo de experiencia (persona+cultura), pero esta vez del receptor. Como vemos en el gráfico, para que la comunicación sea exitosa, el mensaje deberá tener un mismo sentido, tanto para el emisor como para el receptor. Llamamos **ruido** a los estímulos extraños y perturbadores que interfieren con la recepción precisa y pretendida del mensaje. La **respuesta** es la actitud del receptor ante el mensaje y el **feedback** o retroalimentación es la interpretación, por parte del emisor, de la actitud del receptor ante el mensaje.

¿Parece sencillo, no? Pues no lo es. ¿Recuerdan el video acerca de Domino's Pizza que vimos en el Tema 1? Allí un gerente cuenta la causa de un gran problema que debieron enfrentar al entrar al mercado inglés. En Estados Unidos, la frase "One call does it all" refiere a una simple llamada para obtener pizza, base del posicionamiento buscado por la empresa. En Inglaterra, "One call" refiere a una visita personal al negocio, lo que desconcertó a los ingleses en cuanto al sistema de delivery. ¡Y eso que es el mismo idioma! Recuerden siempre este caso, sobre todo cada vez que vayan a subestimar el esquema del proceso de comunicación.



Las comunicaciones de marketing sirven para explicarles a los consumidores los beneficios y valores que ofrece la empresa (producto y/o servicio).

Los objetivos generales de estas comunicaciones suelen ser informar, persuadir y recordar:

- Informar
 - Comunicar la aparición de un nuevo producto.
 - Educar al consumidor.
 - Sugerir nuevos usos para el producto.
 - Aclarar malentendidos.
 - Dar a conocer y apoyar promociones de ventas.
 - Apoyar causas sociales.
- Persuadir
 - Atraer nuevos compradores.
 - Crear preferencia de marca.
 - Animar a cambiar de marca.
 - Incrementar la frecuencia de uso.
 - Proponer la visita de un vendedor.
 - Tratar de cambiar la percepción del producto.
- Recordar
 - Mantener una elevada notoriedad del producto.
 - Recordar la existencia y ventajas del producto.
 - Recordar dónde se puede adquirir el producto.

- Mantener el recuerdo del producto fuera de temporada.
- Recordar que el producto puede necesitarse en el futuro.



Aquí van algunos ejemplos:

- Informar – Educar al consumidor: Disco - Traé tu Bolsa <http://www.youtube.com/watch?v=hSIUqczbDLU>
- Informar – Nuevos usos: <http://www.youtube.com/user/sorprendeteconcif>
- Persuadir – Crear preferencia de marca: Movistar – Marca <http://www.youtube.com/watch?v=FSg9SAcK7jk>
- Persuadir – Animar a cambiar de marca: Pepsi – Perrito <http://www.youtube.com/watch?v=HmWBrXPJuwo>
- Recordar – Mantener notoriead: CTI - Tema del Verano http://www.youtube.com/watch?v=MEb7wrO3M_Y
- Recordar – Existencia y ventajas: Bco Galicia – Casamiento <http://www.youtube.com/watch?v=lTEoINygRAo>

¿Se animan a buscar más ejemplos? Para comenzar, no es necesario que sean globales. De todas formas, si buscan bien, verán que varios de los ejemplos anteriores tiene versiones para la región.

Más allá de las diferencias culturales, los objetivos de informar, persuadir y recordar son válidos para todos los mercados globales. Lo que diferirá de uno a otro será la mezcla de marketing que se utilice y los mensajes concretos que se emitan a través de cada elemento promocional.

4.4.2 Elementos Promocionales



La **mezcla de comunicaciones** de marketing, también llamada “mezcla promocional” o “mix promocional”, consiste en la mezcla específica de elementos promocionales (como publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y herramientas de marketing directo) que usan las compañías para comunicarse con sus públicos y alcanzar sus objetivos de marketing.

Esta mezcla debe proporcionar mensajes congruentes, claros y convincentes acerca de la empresa y de sus productos, por lo que también se la conoce como “comunicaciones integradas de marketing (CMI)”. Analizaremos cada uno de estos elementos, desde una perspectiva de aplicación general y luego revisaremos sus particularidades de aplicación a nivel global.

Publicidad



Cuando hablamos de **publicidad** nos referimos a cualquier forma de comunicación no personal sobre una empresa, bien, servicio o idea pagada por un patrocinador identificado. La publicidad es el elemento de comunicación más impersonal que puede utilizarse.

En términos de proceso de comunicación, es muy difícil medir realmente la respuesta de los receptores y comprender el feedback. No obstante, es una alternativa interesante ya que, al ser paga, permite controlar qué decir, a quién dirigirse, de qué manera y cuándo. La publicidad puede ser de producto, institucional o genérica y, usualmente, se utiliza de manera masiva, ya sea a través de radios, televisión, publicaciones impresas, etc. Los costos de hacer publicidad masiva pueden ser muy altos. ¿Tienen idea cuánto cuesta el segundo de televisión en prime time en el país de su proyecto? ¿Y una página en un diario de alta circulación? De todas formas, no todas las estrategias requieren publicidad masiva. Muchas veces es preferible moverse con publicaciones locales menos costosas y/o usar flyers u otros elementos menos costosos.



La publicidad global es el uso de mensajes cuyo arte, texto, encabezados, fotografías, lemas publicitarios y otros elementos se desarrollaron expresamente para adaptarlos a nivel mundial.



- grey?
- gorgeous?

Why can't more women feel glad to be grey? Join the beauty debate

campaignforrealbeauty.co.uk Dove



- ¿Canosa?
- ¿Carismática?

¿Sólo se es bella ocultando las canas

Únete al debate en: campaignforrealbeauty.com Dove

En este sentido, la **publicidad estándar** es un intermedio entre 100% estandarización y 100% adaptación. Existe un concepto básico general que luego se adapta a cada región o país. Miren las publicidades de la campaña porlabeledzareal.com (España) y campaignforrealbeauty.co.uk. (Reino Unido). ¿Son muy diferentes? ¿Quieren más casos? Ingresen a las páginas argentinas de Unilever <http://www.unilever.com.ar> y Procter & Gamble http://www.pg.com/es_AR/index.shtml. Identifiquen las marcas de cada una de esas empresas y los países en los que operan. Busquen publicidades de distintos lugares del mundo para el mismo producto. ¿Son semejantes? ¿En qué difieren? Recuerden que, como vimos en el Tema 4.1, las marcas pueden diferir de país en país pero aún así conservar patrones de identidad semejantes, como sucede entre Aptamil y Nutrilon, ambas marcas propiedad de Danone y sus subsidiarias, según el país.



Pero la publicidad global estándar no es sólo patrimonio de las empresas de alimentos y cosmética. Otra industria que suele hacer un uso intensivo de este tipo de publicidades es la industria automotriz. ¿Recuerdan los avisos de Ford Ka, cuyos protagonistas eran pequeños monstruos que alimentaban a sus hijitos con humanos? Aquí tienen el

vínculo para acceder a una de ellas <http://www.youtube.com/watch?v=IREKsNML-xU>. Esos comerciales se mostraron en una gran cantidad de países. Lo interesante de la idea es que, al ser dibujos animados mudos, se requirió muy poca adaptación para cada mercado. Con sólo cambiar la placa del final y la voz en off del locutor (cambios de muy bajo costo), las piezas estuvieron disponibles para cualquier lugar del mundo. Eso sí ¿fueron percibidos de igual manera en todos lados? Piensen en ello y averigüen en Internet las repercusiones de la campaña en distintos mercados.



Los mayores obstáculos que enfrenta la publicidad global son:

- Que el mensaje no llegue al receptor deseado (por problemas de segmentación y entendimiento del target)
- Que el mensaje alcance la audiencia meta pero que no sea comprendido (como el caso de Domino's)
- Que alcance la audiencia, sea comprendido, pero no impulse a la acción (avisos divertidos que no generan ventas)
- Que el ruido afecte la eficacia del mensaje (como los mails en contra de Actimel o Dasani)

Las grandes empresas que estuvimos tomando como ejemplo utilizan **agencias de publicidad** para manejar sus campañas. Las agencias de publicidad también son empresas globales, que pueden dar servicio a una compañía en todas sus operaciones internacionales. La versión electrónica de la revista Advertising Age <http://adage.com> publica anualmente reportes y rankings sobre la industria del marketing y la publicidad. Según el Agency Report 2010, que pueden bajar de <http://adage.com/images/random/datacenter/2010/agencynetworks2010.pdf>, las 15 agencias de publicidad más importantes del mundo son:

1. DENTSU [Dentsu] (Tokyo)
2. MCCANN WORLDGROUP [Interpublic Group of Cos.] (N. Y.)
3. YOUNG & RUBICAM BRANDS [WPP] (N. Y.)
4. DDB WORLDWIDE COMMUNICATIONS GROUP [Omnicom Group] (N. Y.)
5. OGILVY & MATHER [WPP] (N. Y.)
6. BBDO WORLDWIDE [Omnicom Group] (N. Y.)
7. TBWA WORLDWIDE [Omnicom Group] (N. Y.)
8. EURO RSCG WORLDWIDE [Havas] (N. Y.)
9. DRAFTFCB [Interpublic Group of Cos.] (Chicago)
10. JWT [WPP] (N. Y.)
11. LEO BURNETT WORLDWIDE [Publicis Groupe] (Chicago)
12. PUBLICIS [Publicis Groupe] (Paris)
13. HAKUHODO [Hakuhodo DY Holdings] (Tokyo)
14. GREY GROUP [WPP] (New York)
15. SAATCHI & SAATCHI [Publicis Groupe] (New York)

¿Las conocen? ¿Las escucharon nombrar alguna vez? La mayoría de ellas tiene operaciones en Argentina y es responsable de las campañas más exitosas de empresas locales y globales. Busquen las páginas de estas agencias y fíjense quienes son sus clientes y cuáles fueron sus trabajos para ellos. ¿Cuál agencia seleccionarían para que los ayudara con su proyecto? ¿Por qué?

Al seleccionar una agencia se deben tener en cuenta factores como la organización de la empresa (¿tiene subsidiarias locales?), la sensibilidad nacional (¿la agencia está familiarizada con la cultura del país anfitrión?), el área de cobertura (¿puede una sola agencia cubrir todos los mercados relevantes?) y la percepción de consumidor (¿es importante parecer local o global? Si lo que importa es parecer local, será mejor elegir una agencia nacional.).

Si bien las agencias trabajan codo a codo con los expertos de marketing de la empresa, son estos último quienes, en última instancia, definen si las ideas propuestas por la agencia se ajustan o no a la estrategia de la empresa. Es muy importante comprender esto ya que sino se esperan ideas y soluciones mágicas por parte de la agencia, a la que no se le ha definido nada concreto. Una de las formas más sencillas de explicarle a las agencias lo que la empresa necesita es armar un “brief”. Este documento, que sirve como punto de partida para trabajar, debería definir exactamente cuál es el producto o servicio a publicitar, qué problema resuelve, qué características tiene el consumidor objetivo, qué posicionamiento busca la empresa, cuál es la promesa tácita y en qué tono se quiere comunicar el mensaje. Si bien lo explicado en este documento puede ir variando a medida que se trabaja, cuanta más información se le a la agencia, más fácil será que su creatividad ayude a generar una comunicación eficaz.



Con agencia o sin ella, crear publicidad global implica, en principio, definir una **estrategia creativa**, es decir, un concepto general de lo que la campaña transmitirá. Cuanto mejor sea la idea que sostiene la estrategia, más se la podrá utilizar y modificar a lo largo del tiempo.

Piensen en grandes ideas como “Pertenecer tiene sus privilegios”, que le dio a American Express la oportunidad de explotarla durante más de dos décadas, o “Just do it”, de Nike. Por lo general reconocemos las grandes estrategias en eslóganes memorables, aunque no siempre es indispensable que existan (piensen en la estrategia creativa de conquistas permanentes de Axe).

Una estrategia creativa puede tener varias piezas de comunicación.



El **argumento publicitario** de cada una se relaciona con los motivos del target. Los anuncios basados en argumentos racionales hablan de la lógica y el intelecto de la audiencia, mientras que los argumentos emocionales apelan a sentimientos o al sentido del humor.

En la página 454 del libro de Keegan tienen un cuadro que resume qué tipo de argumento es más eficaz según distintos factores culturales. Así mismo, en la página 453, encontrarán otro cuadro que resume las características de los países clasificados en cuanto a “pensar y sentir”.



La **propuesta de venta** es la promesa o argumento que captura la razón por la cual comprar, y también dependerá de los motivos que tenga cada audiencia meta en particular. Finalmente, la manera de presentar un argumento o propuesta (venta directa, demostración científica, comparación, etc) se denomina **ejecución creativa**.

En líneas generales, tanto el argumento, como la propuesta de venta y la ejecución creativa quedan en manos de los creativos de las agencias de publicidad.

El creativo de la agencia que tiene la responsabilidad general de la apariencia en conjunto de un anuncio se conoce como **director de arte**. Esta es la persona encargada de definir qué imágenes gráficas, fotografías, estilos de fuente y estética general tendrán los anuncios, por lo que es imprescindible que tenga precisos conocimientos acerca de las similitudes y diferencias estéticas y de interpretación que puede haber entre distintos mercados.



Los creativos especialistas del lenguaje son los **redactores publicitarios**. Ellos se encargan de desarrollar los títulos, subtítulos y texto de los anuncios impresos, así como también los guiones de los anuncios radiales y televisivos.

Como vimos en el Tema 2.3, será importante contar con redactores locales y hacer back translation para verificar que los mensajes sean correctamente comprendidos.

Pueden encontrar información más detallada y un gran número de ejemplos acerca de agencias de publicidad y publicidad global en el libro de Keegan, páginas 435 y siguientes.

Promoción de ventas



La **promoción de ventas** es un incentivo (a corto plazo) diseñado para aumentar el interés en la compra de un bien o servicio. Las promociones pueden orientarse, no solamente hacia los consumidores, sino también hacia los intermediarios y la fuerza de ventas.

Algunos ejemplos de actividades para cada caso son:

Hacia los Consumidores Finales

Muestra de productos, ofertas, sorteos, concursos, obsequios, degustaciones, auspicios a eventos, becas, servicios gratuitos en eventos, entrega de información, campaña de apoyo a entidades, stands en exposiciones, congresos, patrocinios, entre otras.

Hacia los Canales de Distribución

Ofertas, rebajas, planes de financiación, arreglos de vidrieras y decoraciones especiales, convenciones, capacitación y entrenamiento, viajes de capacitación, publicidad y promoción compartida, visitas a planta, concurrencia a congresos.

Hacia la Fuerza de Venta

Concursos de ventas, premios por volúmenes de venta, capacitación y entrenamiento, demostraciones, convenciones, visitas a planta.

A nivel global, los puntos más importantes que deben tenerse en cuenta al desarrollar acciones de promoción de ventas son las percepciones locales de las herramientas (valoradas o no) y las regulaciones. En cuanto a este último punto, en la página 475 del libro de Keegan tienen un cuadro que resume las regulaciones sobre el uso de cupones en Inglaterra, Francia, Alemania, Suecia y Estados Unidos. Adicionalmente, en la página 598 del libro de Czinkota tiene otro cuadro que resume las características regulatorias de determinados países en cuanto a los premios, regalos y concursos.

¿Qué leyes regulan las promociones en Argentina? ¿Y en el país de su proyecto? ¿Cómo los afectan estas regulaciones?

Relaciones públicas



Las **relaciones públicas** son una forma de gestión de la comunicación que busca influir en los sentimientos, opiniones, creencias y actitudes de los clientes, prospectos y stakeholders sobre una empresa y sus productos o servicios. Las relaciones públicas incluyen acciones de:

- Comunicación externa e interna (noticias, conferencias, material escrito, circulares, periódicos, etc.).
- Mecenazgo (ligadas a la financiación de actividades artísticas y culturales, becas, ayudas, premios culturales, etc.).
- Patrocinio (financiación de programas de televisión, subvención a equipos deportivos, etc.).
- Creación, mantenimiento o mejora de la imagen.

Ingresen a la página de la International Public Relations Association <http://www.ipra.org> y encuentren las definiciones que ellos dan para las actividades de los relacionistas públicos. ¿Piensan que son necesarios esos roles en los proyectos globales? ¿Por qué?

Uno de los conceptos más básicos de las relaciones públicas es conocer a la audiencia. En términos de marketing global eso implica conocer tanto la cultura del país de origen como la del país anfitrión, por lo que los profesionales de relaciones públicas deberán tener habilidades específicas como conocimiento de distintos idiomas y culturas, además de excelentes habilidades de comunicación interpersonal.

No todas las empresas tienen el mismo tipo de estrategia en cuanto a las relaciones públicas globales. Una empresa de características etnocéntricas seguramente extenderá las actividades de relaciones públicas de su país de origen a los países anfitriones. Una empresa de características policéntricas seguramente dará más libertad al profesional de relaciones públicas del país anfitrión para incorporar costumbres y prácticas locales a las iniciativas globales.

Venta Personal



La **venta personal** se refiere al flujo de comunicación bidireccional entre un comprador y un vendedor, diseñada para influir en la decisión de compra de una persona o grupo. La venta personal tiene las ventajas de la comunicación cara a cara que, en líneas generales, aprovecha muy bien el feedback inmediato que se recibe del interlocutor.

En tal sentido, es posible modificar y rectificar los mensajes instantáneamente y garantizar una comunicación más eficaz. El problema de la venta personal es el alto costo que implica, medido en términos de audiencia meta.

La venta personal surge como respuesta al aumento de la competencia, al surgimiento de productos más complejos, a la tendencia en hacer énfasis en las necesidades

particulares y cultivar relaciones a largo plazo con los clientes. En el libro de Keegan, páginas 478 y siguientes, encontrarán la descripción detallada del “Modelo de Venta al Estilo Consultor” y el “Plan de Presentación en Seis Pasos”.

¿Piensan que podrían usar estas técnicas para sus proyectos? ¿Por qué si/no?

Marketing Directo



El marketing directo es una alternativa promocional que utiliza la comunicación directa con los consumidores para generar una respuesta en forma de pedido, petición de información o visita al punto de venta. Si bien no es tan personalizado como la venta personal, esta alternativa implica utilizar comunicación 1 a 1.

Los típicos casos de marketing directo están relacionados con acciones vía postal, email, contacto telefónico o vía Internet.

El marketing directo se complementa muy bien con la venta personal. Generalmente se utiliza marketing directo para generar visitas de los vendedores a los clientes o bien para atraer a los clientes a los puntos de venta.



Pensemos en las tarjetas de crédito. Usualmente, un telemarketer (empleado de un contact center) realiza una gran cantidad de llamados a un listado previamente confeccionado de personas que se ajustan al target. El objetivo de estos llamados es combinar para que un ejecutivo de cuentas se reúna con el cliente y así poder cerrar la venta. En estos casos, el marketing directo se usa para la prospección. El envío de catálogos (físicos o virtuales) y/o la recepción de llamadas tienen como objetivo tomar los pedidos. En esos casos las personas de contacto (o los sistemas de autogestión) son quienes cierran las ventas.

Dentro del marketing directo también se encuentran las acciones que permiten obtener feedback de los clientes, ya sea porque se los encuesta o porque se atiende sus reclamos.

Por lo general, todo el marketing directo se asocia con tecnología, en especial CRM. Esto es lógico ya que el espíritu del marketing directo es poder masificar los beneficios de la venta personal tanto como sea posible, además de generar datos para mantener una buena (y duradera) relación con los clientes.

Los problemas que enfrenta el marketing directo están relacionados con cuestiones como la privacidad y la calidad de atención. Los consumidores están muy preocupados acerca de la cantidad de información que recolectan las empresas y, sobre todo, del uso que harán de ella. A modo de chiste, pueden ver lo que podría pasar en el futuro al ordenar pizza en <http://cultural.argenpress.info/2011/04/pedir-una-pizza-en-un-futuro.html> o cómo se sentiría un telemarketer si los consumidores usaran sus mismas técnicas en “La venganza del usuario” <http://www.youtube.com/watch?v=nTxtI1v8EMY>. Ambas parodias nos llevan a reflexionar acerca de los alcances y límites del marketing directo.

4.4.3 Planificación de Campañas Globales

Saber sobre comunicación y acerca de los elementos que pueden usarse es indispensable a la hora de planificar campañas globales, y esos son los temas que vimos anteriormente. Ahora nos focalizaremos en una estructura que nos ayude a poner la teoría en práctica.

Existen diversas metodologías acerca de cómo encarar las campañas globales. Aquí presentaremos una en 7 pasos:

1. Identificar el Público Meta
2. Determinar los Objetivos de Comunicación
3. Determinar el Presupuesto
4. Diseñar el Mensaje
5. Seleccionar los Medios de Difusión
6. Seleccionar la Fuente del Mensaje
7. Obtener Feedback



Al **identificar el público meta** recuerden que pueden pensar acciones de tipo *push* (empuje) sobre el canal de comercialización y/o acciones de tipo *pull* (atracción) sobre los consumidores. Es muy importante verificar las expectativas y percepciones concretas para productos e imagen corporativa que tiene el segmento. También es indispensable entender las similitudes y diferencias entre audiencias multisegmento.

Los **objetivos de comunicación** pueden ser globales, regionales o locales. Los objetivos locales son más específicos y fáciles de medir. Los objetivos locales deben ser una combinación de objetivos generales y particulares de cada país.

Para **determinar el presupuesto** pueden usarse diferentes métodos. El método costeable se basa en hacer lo mejor posible, con el dinero que se tiene. Algunas empresas usan otros métodos, por ejemplo basados en un porcentaje sobre las ventas o bien en la cantidad de promoción que realiza la competencia.

El **diseño del mensaje** implica tener presente el concepto AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción). Debería existir un equilibrio entre mensaje genérico y tintes locales, si se pretende ser percibido como global. En esos casos, lo más aconsejable es usar símbolos internacionales y usar agencias locales. Es imprescindible verificar las regulaciones locales que afectan a los mensajes (nombrar competencia, uso de ciertas imágenes, promoción de ciertos productos, etc.). Por último, pero tremadamente importante, es esencial verificar la comprensión del mensaje por parte del target. Recuerden que algunos modismos y chistes pueden carecer de sentido en distintas culturas.

Cuando hablamos de los **medios de difusión** nos referimos al mix de promoción que se utilizará, es decir, qué elementos serán los más adecuados.

Aquí es necesario pensar ¿más publicidad o venta personalizada? ¿Ofrecemos bonificaciones? ¿Utilizamos RRPP? ¿Hacemos marketing directo? La definición del mix apropiado dependerá de la audiencia objetivo, las características del producto, su ciclo de vida, el tipo de proceso de decisión que implica y los canales de distribución que se usen. En líneas generales, la publicidad y promoción de ventas son más recomendables cuando: el producto tiene un precio bajo, es estandarizado y fácil de comprender. También cuando hay una gran cantidad de clientes y/o los clientes están

dispersos. A su vez, las ventas personales son más recomendables cuando el producto tiene alto valor, es un producto hecho a la medida, hay pocos clientes, el producto es técnicamente complejo y/o los clientes están concentrados geográficamente.



Seleccionar la fuente del mensaje implica decidir por qué medios de comunicación se dispersará el mensaje (TV, radio, gráfica en revistas, periódicos, vía pública, personas referentes, etc.) La definición de las fuentes dependerá de la disponibilidad de medios (y su costo), el tipo de producto o servicio y los hábitos de la audiencia objetivo.

Si bien cada país tendrá sus características particulares, en general, las fuentes tradicionales suelen tener las siguientes ventajas y desventajas:

Medio	Ventajas	Inconvenientes
Prensa diaria	- Selectividad geográfica - Flexibilidad	- Escasa permanencia del mensaje - Alcance socioeconómico limitado - Calidad de impresión
Revistas	- Selectividad demográfica y socioeconómica - Calidad de impresión	- Audiencia limitada - Costo por impacto elevado
Radio	- Selectividad geográfica y demográfica - Utilización masiva - Flexibilidad - Costo reducido	- Falta de apoyo visual - Impacto limitado - Poca permanencia del mensaje
Televisión	- Combina visión, sonido y movimiento - Alto poder de atracción - Elevada audiencia - Bajo costo por impacto	- Poca permanencia del mensaje, salvo repetición - Posibilidad de pasar desapercibido entre muchos anuncios - Elevado costo absoluto - Poca flexibilidad

Exterior	- Alcance y frecuencia elevados - Relativamente barato	- Brevedad del mensaje - Localización limitada
Correo directo	- Alta permanencia - Selectividad del mercado - Fácil de medir los resultados - Flexibilidad	- Costo elevado - Imagen de "correo basura"
Internet	- Alta permanencia - Interactividad - Globalización - Costo por impacto	- Alcance socioeconómico limitado - No selección del público objetivo



Además de los medios masivos tradicionales, cuando hablamos de marketing global debemos considerar otras fuentes para nuestros mensajes, como los directorios de negocios (agendas de comercio) y las **ferias y misiones** comerciales. Los beneficios de las ferias y misiones incluyen la oportunidad de introducir, promover y demostrar los productos, la generación de contactos oficiales y privados, la oportunidad de localizar potenciales intermediarios, generar prospectos y, sobre todas las cosas, la oportunidad de “vivir” el mercado en primera persona. Las contras de este tipo de fuente son el alto costo y la dificultad en decidir cuáles son las ferias y misiones que valen la pena.

Para **obtener feedback** deben realizarse encuestas y focus groups con el objetivo de medir el impacto de las acciones promocionales. Cualitativamente es importante identificar qué comprendieron los receptores del mensaje y qué percepciones les genera. A nivel cuantitativo, se pueden tomar medidas de reconocimiento de marca, recuerdo, intención de compra, aumento efectivo de las ventas, etc.

Más allá de seguir estos pasos u otros, lo más importante en cuanto a las campañas de promoción es no enamorarse de los mensajes y no olvidarse del consumidor. Todos podemos pensar en ejemplos de comerciales televisivos maravillosos de los que jamás recordaremos la marca o producto. El objetivo es siempre satisfacer al consumidor y no llegar a un divorcio entre la publicidad y los clientes, como se muestra en el corto “The Break Up” <http://www.youtube.com/watch?v=zweof0kBKUY>.

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.

- Capítulo 13 – Decisiones de comunicación en el marketing global I
- Capítulo 14 – Decisiones de comunicación en el marketing global II

Bibliografía de Lectura Complementaria

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). Marketing Internacional, 8va Edición. México: Thomson Learning.

- Capítulo 12 – Comunicación de marketing internacional
- Capítulo 18 – Estrategias de promoción globales

Referencias Adicionales

Advertising Age
<http://adage.com>

Advertising Age (2010). Agency Report 2010.
<http://adage.com/images/random/datacenter/2010/agencynetworks2010.pdf>

International Public Relations Association
<http://www.ipra.org>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Principios de Marketing, 12e. España: Pearson Educación.

La venganza del usuario
<http://www.youtube.com/watch?v=nTxl1v8EMY>

Pedir una pizza en el futuro
<http://cultural.argenpress.info/2011/04/pedir-una-pizza-en-un-futuro.html>

Publicidad Banco Galicia – Casamiento
<http://www.youtube.com/watch?v=lTEoINygRAo>

Publicidades Cif - Nuevos usos
<http://www.youtube.com/user/sorprendeteconcif>

Publicidad CTI - Tema del Verano
http://www.youtube.com/watch?v=MEb7wrO3M_Y

Publicidad Disco - Traé tu Bolsa
<http://www.youtube.com/watch?v=hSIUqczbDLU>

Publicidad Ford Ka - Tiene lugar para más humanos
<http://www.youtube.com/watch?v=IREKsNML-xU>

Publicidad Movistar – Marcas
<http://www.youtube.com/watch?v=FSg9SACk7jk>

Publicidad Pepsi – Perrito
<http://www.youtube.com/watch?v=HmWBrXPJuwo>

The Break Up
<http://www.youtube.com/watch?v=zweof0kBKUY>

Unidad 4 · Tema 4.4 · Actividades

Referencias para actividades:

 RO-CC

Resolución optativa con clave de corrección

 RO-P

Resolución optativa para enviar al profesor

 TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

 RO-P

Actividad 13

1. Averigüen cuáles son los principales canales de televisión, diarios, revistas y otros medios masivos de comunicación en el país de su proyecto. Hagan un perfil general de la audiencia de cada uno. Consigan tarifarios o precios estimativos para publicar en ellos.
2. Investiguen acerca de las regulaciones del país de su proyecto sobre la publicidad, promoción de ventas y otros elementos del mix promocional.
3. Selecciónen un producto global cualquiera y analicen los mensajes, medios y fuentes utilizados para cada región o país.
4. Lean el Caso “Negocios en Latam” (Keegan, pág. 500) y respondan las preguntas.

 RO-P

Preguntas de Repaso

1. ¿Qué conceptos acerca de la comunicación es importante tener en cuenta al realizar campañas promocionales?
2. ¿Qué elementos de promoción pueden utilizarse? ¿En qué casos son más convenientes unos que otros?
3. ¿Qué tipo de ayuda externa se puede recibir para la elaboración de campañas? ¿Qué se debe tener en cuenta?
4. ¿Cuáles son los pasos a seguir para planificar campañas globales?

 TPO

Actividad Obligatoria

Sigan trabajando sobre el Plan de Marketing Preliminar. Completen el punto X.

Recuerden que deben trabajar con datos reales y justificar todas las decisiones.

Unidad 5 · Estrategia y liderazgo



Analizar el entorno y definir los diferentes elementos del marketing mix son los trabajos básicos que deben realizarse para llevar adelante actividades de marketing global. Pero no todo termina allí. También es importante tener en cuenta formas de analizar diferentes industrias a nivel global, el impacto de las empresas en las personas y el medioambiente y el efecto sobre el comercio de los últimos avances en tecnología. En esta unidad nos dedicaremos a profundizar sobre estos temas:



- Tema 5.1 – Elementos Estratégicos de la Ventaja Competitiva.
- Tema 5.2 – Liderazgo, Organización y Responsabilidad Social.
- Tema 5.3 – Revolución Digital y Mercado Electrónico Global.

Tema 5.1: Elementos Estratégicos de la Ventaja Competitiva



Esencialmente, las estrategias de marketing deben relacionar las fortalezas de una organización con su entorno y así obtener ventajas sobre la competencia. Michael Porter es uno de los autores más reconocidos en cuanto a estrategia y ventaja competitiva. Veremos su Modelo de Cinco Fuerzas Competitivas, su Modelo de Estrategias Genéricas y su Modelo de Ventaja Nacional. Así mismo, plantearemos algunas críticas que se hacen a estos modelos y propuestas alternativas, como las de Rugman y D'Cruz, Hamel y Prahalad, y D'Aveni.



Contenidos:

- 5.1.1 Análisis de la Industria
- 5.1.2 Ventaja Competitiva
- 5.1.3 Competencia Global y Ventaja Competitiva Nacional

5.1.1 Análisis de la Industria



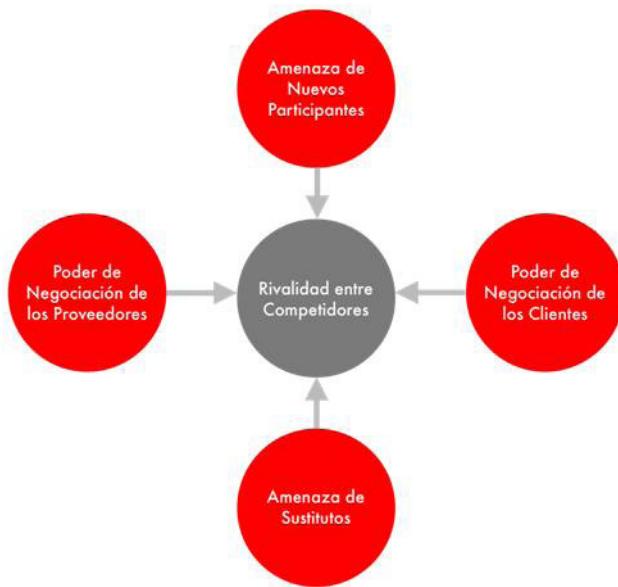
Recordemos que la **propuesta de valor** es la forma en la que un producto o servicio satisface las necesidades de los clientes. Al pensar en ella, las empresas deben preguntarse ¿Por qué los clientes elegirían mi empresa en lugar de otra? ¿Qué provee mi empresa que las otras no pueden dar?

Cuando hablamos de **entorno competitivo** nos referimos a empresas que venden productos similares y operan en el mismo espacio de mercado. Incluye competidores directos e indirectos. Los factores más importantes que afectan el entorno competitivo son la cantidad de competidores activos, el tamaño de las operaciones, el market share de cada competidor, la rentabilidad promedio de las empresas y las estrategias de precio. Otra forma de referirse al entorno competitivo es llamarlo **industria o sector**, es decir, un grupo de empresas que fabrican productos sustitutos entre sí. Queda más claro el concepto si pensamos en la industria automotriz, la industria farmacéutica, la industria financiera, etc.

En las industrias maduras (como las que mencionamos anteriormente), la tasa de retorno y crecimiento general es similar para todas las empresas. Solemos enterarnos de ello por los diarios y a través de las diferentes cámaras que nuclean a las empresas del sector. Miren la nota publicada en marzo de 2011 por el Diario El Argentino “La industria automotriz batirá un nuevo récord.” <http://www.elargentino.com/nota-130890-La-industria-automotriz-batira-un-nuevo-record.html#>. Allí los datos son proporcionados por una consultora privada (Ecolatina), mientras que en la nota del Diario La Nación “Por la exportación, la industria automotriz bate nuevos récords” <http://www.lanacion.com.ar/1363211-por-la-exportacion-la-industria-automotriz-bate-nuevos-records>, las referencias son tomadas de ADEFA. Asociación de Fábricas de Automotores <http://www.adefa.com.ar>. Recuerden que las cámaras y asociaciones son una excelente fuente de datos y estadísticas, generalmente gratuitas, sobre un sector particular.

Las empresas pueden medirse contra el promedio de la industria. Si sus tasas de crecimiento y rendimiento superan esa media, seguramente atraerán inversores. Por el contrario, estar por debajo de esa media, durante un período prolongado, podría suponer la salida de empresas del sector.

Ahora bien, ¿cómo hacemos para analizar una industria? ¿Qué parámetros tomamos en cuenta? El modelo más famoso para el análisis de una industria es el **Modelo de Fuerzas Competitivas de Michael Porter**. Su primer trabajo data de 1979 y, desde entonces, es la base sobre la cual se analizan las industrias o bien se generan nuevos modelos de análisis. En 2008, Porter publicó un artículo actualizado sobre su modelo “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”, que pueden encontrar en <http://www.rayaamoozesh.com/2008/02/05/The%20Five%20Competitive%20Forces.pdf>. Adicionalmente, pueden ver al mismísimo Porter explicando sus conceptos de manera muy simple en “The Five Competitive Forces that Shape Strategy” <http://www.youtube.com/watch?v=dxB-lsq2nrQ> y “¿Qué es estrategia?” <http://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M>.



Porter define cinco fuerzas que afectan las estrategias de las empresas, dentro de una industria dada. Estas fuerzas son:

1. Amenaza de nuevos participantes.
2. Amenaza de sustitutos.
3. Poder de negociación de los clientes.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Rivalidad entre competidores.

En cuanto a la **amenaza de nuevos participantes**, su ingreso a una industria implica mayor competencia de precios y reducción de los márgenes de ganancia. El grado de amenaza que tiene la industria está dado por las barreras de entrada que ésta tenga. Las ocho barreras de entrada que puede tener una industria, según Porter, son:

1. Economías de Escala
2. Diferenciación de Productos
3. Requerimientos de Capital
4. Costos de Cambio
5. Canales de Distribución
6. Política Gubernamental
7. Ventajas en Costos
8. Respuesta de los Competidores

La **amenaza de productos sustitutos** generalmente afecta los precios de los líderes, quienes tienen un límite superior que respetar ya que por encima de éste los consumidores elegirán otros productos. Además, el rápido avance de la tecnología provee constantes amenazas de sustitutos, más allá del precio. Piensen en el CD, reemplazado por el DVD y ahora por el pendrive, como productos de almacenamiento de datos.

Pueden trasladarlo al walkman (cassette), CD player, y hoy MP3, en cuanto a reproducción de música personal. Pero no todo es tecnología, y la amenaza de sustitutos también puede venir de la mano de decisiones gubernamentales. Lean el análisis hecho en la nota del Diario La Nación “Advierten sobre las consecuencias

productivas de restringir las importaciones." <http://www.lanacion.com.ar/1268804-advierten-sobre-las-consecuencias-productivas-de-restringir-las-importaciones> y verán cómo juega esta amenaza (que es oportunidad para otros) en distintos sectores.



Cuando Porter habla del **poder de negociación de los clientes**, se refiere a empresas y retailers (no a consumidores finales). Estos compradores buscan pagar el menor precio posible, lo que generalmente implica reducción de precios y márgenes para los productores.

En general, los compradores tienen mayor poder cuando compran grandes cantidades (el productor depende de ese cliente), los productos son commodities (por lo tanto da lo mismo comprarle a cualquier productor), los productos representan una gran porción de sus costos y cuando el comprador quiere y puede integrarse hacia atrás (producir él mismo). Pueden ver un interesante análisis que incluye todos estos temas en la nota de la Revista Mercado "Supermercados, tras las marcas globales y la venta de servicios." <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=8117>.



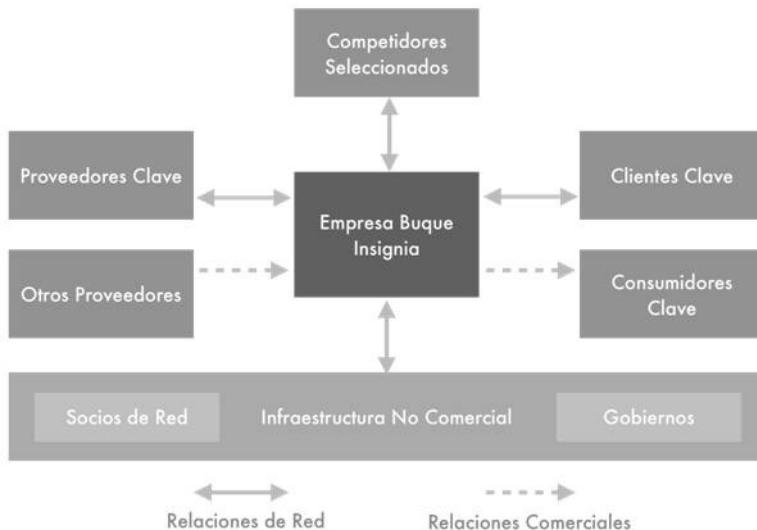
Como contrapartida, los proveedores buscan cobrar el mayor precio posible. De esta forma, cuando hablamos del **poder de negociación de los proveedores**, nos referimos a qué tan rehenes son las empresas de una industria de los caprichos de sus proveedores. Los proveedores suelen tener mayor poder cuando son grandes y pocos, los productos son insumos críticos o diferenciados, el costo de cambiar de proveedor es alto, existen pocos sustitutos, y cuando los proveedores quieren y pueden vender los productos ellos mismos (integración hacia adelante).

La **rivalidad entre empresas** se demuestra a través de las acciones que se llevan a cabo para mejorar la propia posición y ganar ventaja sobre otras empresas. Esta rivalidad puede verse en la competencia de precios, las batallas publicitarias, la búsqueda de un posicionamiento exclusivo y la diferenciación.

Piensen en la industria financiera argentina, en especial en los bancos. ¿Qué tipo de promociones están vigentes? ¿Qué ofrecen todos los bancos? ¿Les resulta fácil diferenciarse entre sí? ¿Qué posicionamiento tienen los líderes del mercado? Miren la nota del Diario "La guerra de descuentos ya se libra en redes sociales y SMS." http://www.clarin.com/sociedad/guerra-descuentos-libra-sociales-SMS_0_382161847.html?print=1.

Pueden encontrar más detalles y ejemplos del Modelo de Cinco Fuerzas Competitivas en el libro de Keegan, páginas 503 y siguientes. Es muy importante que siempre recuerden que este análisis que propone Porter es sobre toda la industria y no solamente sobre una empresa.

Como dijimos al comienzo, el modelo de Porter es muy conocido, y también muy criticado. En su libro “Multinationals as Flagship Firms”, Rugman y D’Cruz entienden que el modelo de Porter es demasiado simplista e individualista.



Rugman y D’Cruz proponen un modelo basado en redes de empresas, al que denominan **Modelo de Empresa Buque Insignia**. Según estos autores, “la competitividad a largo plazo en las industrias globales es menos un asunto de rivalidad entre empresas y más una cuestión de competencia entre los sistemas de negocios”.

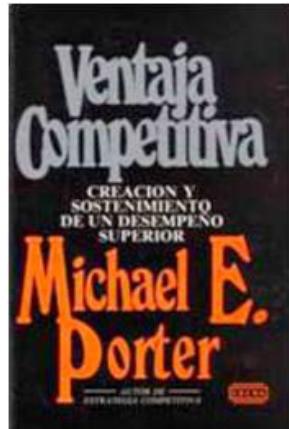
La empresa buque insignia está en el centro de un grupo de cinco socios (competidores seleccionados, proveedores clave, clientes clave, socios de red y gobiernos). La empresa buque insignia proporciona el liderazgo, la visión y los recursos para dirigir la red en una estrategia global exitosa. Adicionalmente, la empresa buque insignia mantiene también relaciones comerciales tradicionales, más distantes, con otros proveedores y con consumidores clave.

Pueden encontrar más detalles acerca de este modelo en el libro de Keegan, páginas 512 y siguientes, o bien en el artículo de Girod y Rugman “Regional Business Networks and the Multinational Retail Sector” <http://www.kelley.indiana.edu/rugman/Papers-books/Web%20Papers/RegBusNetwksAndtheMNRetSect.pdf>

5.1.2 Ventaja Competitiva



En su libro “Ventaja Competitiva - Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”, Porter define a la **ventaja competitiva** como aquella que se logra cuando hay una coincidencia entre las competencias distintivas de una empresa y los factores decisivos para el éxito dentro de su industria.



Porter propone tres **estrategias genéricas** para crear ventaja competitiva: ser líder en costos, diferenciarse o focalizarse.



El liderazgo en costos se basa en la posición de una empresa como el productor de bajo costo en la industria. Para ser exitoso con esta estrategia se debe ser muy eficiente y obtener la mayor participación de mercado para que el costo unitario sea el más bajo de la industria. El liderazgo en costos funciona solamente si existen barreras que impidan a los competidores obtener los mismos bajos costos.

Los productos que tienen una exclusividad real o percibida en un mercado gozan de una ventaja de **diferenciación**. Esta es una ventaja muy efectiva para defender una posición de mercado, obtener márgenes altos y cobrar precios premium.



Una estrategia de **focalización de costos** implica ofrecer precios bajos a un mercado o cliente muy definido. Funciona si se es el único especialista del sector.



Un buen ejemplo es Ikea, quien tiene precios bajos para muebles de diseño. La diferenciación focalizada implica ser especial en un segmento muy acotado. Tiene que ver con una mejor comprensión de las necesidades y deseos del cliente, como por ejemplo Blaupunkt (audio para autos).

Tienen un video divertido acerca de ejemplos de software para cada una de las estrategias en <http://www.youtube.com/watch?v=QOCGMZSHcWg>.

Lo más importante, al definir la estrategia a seguir es no quedarse a **mitad de camino**. Esto implica que, si se irá por el lado de los costos, se debe realmente tener los costos más bajos; si se pretende un liderazgo en diferenciación, habrá que demostrar que se es realmente distinto y superior (incluso en el precio); si se juega desde la focalización, se deberá conocer al segmento como nadie y satisfacer todas sus necesidades. Según Porter, cualquier estrategia que intente combinar los conceptos quedará a mitad de camino y no será exitosa, básicamente, porque confundirá a los consumidores.

Este modelo de Porter también tiene críticas. En su artículo “Strategic Intent”, Hamel y Prahalad sostienen que “pocas ventajas competitivas son duraderas. Mantener las ventajas existentes no es lo mismo que construir nuevas ventajas. La esencia de la estrategia reside en crear las ventajas competitivas de mañana antes de que los competidores puedan copiar las que hoy se posee. La capacidad de una organización de mejorar sus habilidades y aprender nuevas es la mejor ventaja competitiva de todas.”. Así, estos autores explican que el modelo de Porter es una fotografía de un momento dado y que se necesitan modelos dinámicos que ayuden a proyectar estrategias.



Para Hamel y Prahalad la **intención estratégica** surge de la ambición y obsesión por ganar. Es el medio para lograr una ventaja competitiva. Desde este punto de vista, las estrategias exitosas a utilizar (que provienen de la experiencia de empresas japonesas) son cuatro:

1. Construcción de Capas de Ventaja.
2. Búsqueda de Puntos Débiles.
3. Cambio de Reglas de Juego.
4. Colaboración.

Cuantas más ventajas se tengan, menores serán los riesgos. Construir **capas de ventaja** implica montar, unas sobre otras, distintas ventajas (costos, confiabilidad, franquicia de marca global, manufactura regional). Este concepto de capas de ventaja está estrechamente relacionado con la cadena de valor ya que, en última instancia, se apunta a ir mejorando, paso a paso, toda su extensión.



La estrategia de **búsqueda de puntos débiles** consiste en buscar ladrillos sueltos en las defensas de la competencia. Por lo general, los competidores tendrán segmentos de mercado o áreas geográficas en las cuales no son tan fuertes, lo que genera una oportunidad para la competencia.

No jugar con las **reglas de juego** de la competencia permite salirse de una escalada hipercompetitiva y encontrar una vía de éxito. El caso de Xerox y Canon es un excelente ejemplo. Xerox empleó una gran fuerza de ventas; Canon se manejó a través de distribuidores. Xerox creó una amplia gama de copiadoras; Canon estandarizó las máquinas y los componentes. Xerox alquilaba máquinas; Canon vendía máquinas. Xerox apuntaba a negocios de copiado; Canon apuntaba a secretarias y gerentes de departamento.

Finalmente, la **colaboración** implica usar el know how desarrollado por otras empresas. Como vimos en el Tema 3.4, los contratos de licencia, las sociedades, las alianzas y los joint ventures son oportunidades especiales para desarrollar esta estrategia.

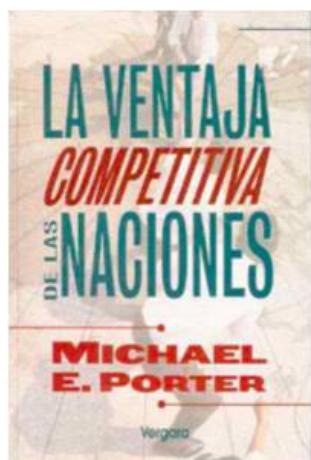
Pueden encontrar más detalles y ejemplos sobre intención estratégica en el libro de Keegan, páginas 515 y siguientes, o bien leer directamente el artículo de Hamel y Prahalad en <http://www.filestube.com/7532a43f6de6907303e9/go.html>.

5.1.3 Competencia Global y Ventaja Competitiva Nacional



La **competencia global** ocurre cuando una empresa adquiere una visión global de competencia e incrementa al máximo las utilidades a nivel mundial. Piensen en Procter & Gamble, Unilever, Danone o las automotrices, que tienen los mismos competidores en todos los mercados. La competencia global es beneficiosa para los consumidores ya que los precios tienden a bajar como resultado de la competencia global. Por otra parte, la competencia global tiene un impacto negativo sobre los productores ya que genera menos empleos y reducción de utilidades.

Pero, ¿es lo mismo partir con base en cualquier país para ser global? ¿Por qué asociamos farmacéutica y chocolates con suiza, electrónica con Japón y automóviles de lujo e imprentas con Alemania?



En su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Michael Porter define un modelo para analizar por qué determinados países influyen positivamente en el desarrollo de determinadas industrias. Este modelo, conocido como “diamante” implica analizar 4 características clave de los países que, según él, son las que definen la existencia o no de una **ventaja nacional**.

Estas características son:

1. Condiciones de los Factores.
2. Condiciones de la Demanda.
3. Industrias Relacionadas y de Soporte.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.



Las **condiciones de los factores** hacen referencia al estado en que se encuentran los recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital e infraestructura:

- Recursos Humanos (cantidad de empleados disponibles, calificación, nivel salarial, ética laboral).

- Recursos Físicos (disponibilidad, cantidad, calidad y costo de la tierra, agua, minerales y otros recursos naturales).
- Recursos de Conocimiento (disponibilidad de científicos, técnicos y profesionales).
- Recursos de Capital (disponibilidad, cantidad, costo y tipos de capital disponible; incluye tasas de ahorro, de interés, leyes impositivas y déficit gubernamental).
- Recursos de Infraestructura (banca, salud, transporte, comunicación).

Las **condiciones de la demanda** implican comprender la composición de la demanda doméstica, es decir, cómo las empresas perciben, interpretan y responden a las necesidades de los compradores.

También influye el tamaño y patrón de crecimiento de la demanda y del mercado doméstico, así como las formas en que se generan las exportaciones (¿push o pull?).

Analizar las **industrias relacionadas y de soporte** implica, básicamente, verificar la presencia de proveedores locales capacitados y de sectores afines competitivos.

Finalmente, se debe analizar la **rivalidad doméstica** ya que ésta es fundamental para la ventaja competitiva. La ausencia de rivalidad puede llevar a la complacencia local y, por lo tanto, a no ser competitivos a nivel mundial. Las diferencias de estilos gerenciales, capacidades organizacionales y perspectivas estratégicas también crean ventajas y desventajas. En cuanto a la estructura empresarial, es importante analizar los mercados de capitales y la actitud hacia la inversión, así como su capacidad de reacción ante eventos inesperados y su relación con el gobierno.



Si necesitan más información y ejemplos, pueden conseguirlos en el libro de Keegan, páginas 518 y siguientes.

El modelo de Porter es usado por el World Economic Forum para calcular los niveles de competitividad de las naciones. El ranking de competitividad 2010-2011 está encabezado por los siguientes países:

Country/Economy	Rank	Score	GCI 2010–2011 rank among 2009 countries	GCI 2009–2010 rank *
Switzerland	1	5.63	1	1
Sweden	2	5.56	2	4
Singapore	3	5.48	3	3
United States	4	5.43	4	2
Germany	5	5.39	5	7
Japan	6	5.37	6	8
Finland	7	5.37	7	6
Netherlands	8	5.33	8	10
Denmark	9	5.32	9	5
Canada	10	5.30	10	9
Hong Kong SAR	11	5.30	11	11
United Kingdom	12	5.25	12	13
Taiwan, China	13	5.21	13	12
Norway	14	5.14	14	14
France	15	5.13	15	16
Australia	16	5.11	16	15
Qatar	17	5.10	17	22
Austria	18	5.09	18	17
Belgium	19	5.07	19	18
Luxembourg	20	5.05	20	21
Saudi Arabia	21	4.95	21	28
Korea, Rep.	22	4.93	22	19
New Zealand	23	4.92	23	20
Israel	24	4.91	24	27
United Arab Emirates	25	4.89	25	23

Los indicadores para Argentina, en 2010-2011 fueron:

Global Competitiveness Index

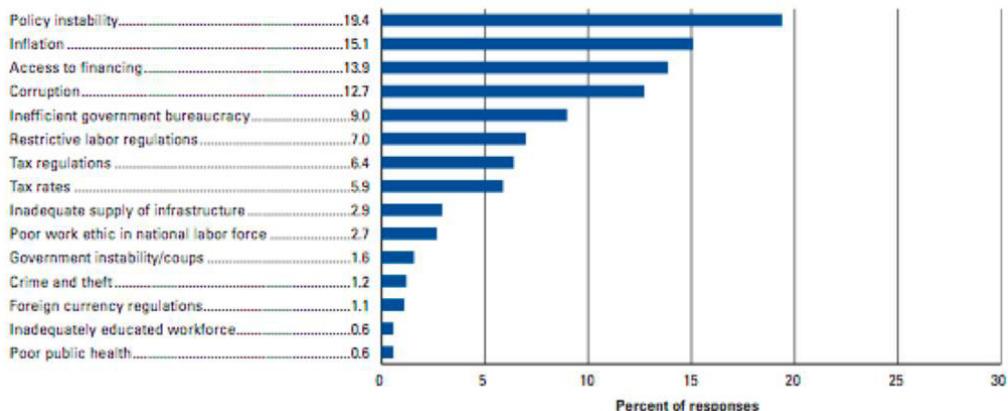
	Rank (out of 139)	Score (1–7)
GCI 2010–2011	87	3.9
GCI 2009–2010 (out of 133)	85	3.9
GCI 2008–2009 (out of 134)	88	3.9
Basic requirements	82	4.3
1st pillar: Institutions	132	3.0
2nd pillar: Infrastructure	77	3.6
3rd pillar: Macroeconomic environment	54	4.8
4th pillar: Health and primary education	60	5.8
Efficiency enhancers	86	3.8
5th pillar: Higher education and training	55	4.5
6th pillar: Goods market efficiency	135	3.1
7th pillar: Labor market efficiency	128	3.6
8th pillar: Financial market development	126	3.2
9th pillar: Technological readiness	73	3.5
10th pillar: Market size	24	4.8
Innovation and sophistication factors	71	3.4
11th pillar: Business sophistication	75	3.8
12th pillar: Innovation	73	3.0

Stage of development



— Argentina — Efficiency-driven economies

The most problematic factors for doing business



En http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf encontrarán el Reporte Anual 2010-2011 completo, para todos los países. Busquen el país de su proyecto. ¿Cuál es su índice de competitividad? ¿Cuáles son sus mayores problemas? ¿Cómo afecta esto su proyecto?

El profesor Richard D'Aveni sostiene que los modelos de Porter son estáticos y no reflejan la dinámica de la competencia actual, que debe adaptarse a un entorno en el que los ciclos de vida de los productos son cortos, los ciclos de diseño de productos cortos y las nuevas tecnologías y la globalización desestabilizan los mercados. Estos factores llevan a una escalada y aceleración de las fuerzas competitivas que no se reflejan en los modelos de Porter.

D'Aveni usa el término **hipercompetencia** para referirse a un mundo competitivo dinámico en el que ninguna acción o ventaja puede sostenerse durante mucho tiempo. Según su modelo, la competencia se desarrolla en interacciones estratégicas en cuatro ámbitos:

1. Costo y Calidad
2. Tiempo y Conocimiento
3. Barreras de Entrada
4. Grandes Recursos Financieros

Según D'Aveni, la única fuente de una ventaja competitiva es la habilidad de una empresa para dirigir sus interacciones estratégicas dinámicas con sus competidores, tal como se muestra en la siguiente tabla, tomada de la página 526, del libro de Keegan:

Campo	Interacción estratégica dinámica
1. Costo y calidad	1. Guerras de precios 2. Posicionamiento en calidad y precio 3. "El camino intermedio" 4. "Cubrir todos los nichos" 5. Aventajar y usar estrategias de nicho 6. Movimiento hacia el mercado de valor final 7. Escapar del mercado de valor final reiniciando el ciclo
2. Tiempo y conocimiento	1. Captar las ventajas del primero en moverse 2. Imitación y mejoras por seguidores 3. Creación de obstáculos para la imitación 4. Superación de los obstáculos 5. Transformación o progreso 6. Integración vertical hacia abajo
3. Barreras de entrada	1. Construcción de una fortaleza geográfica por medio de la creación y el reforzamiento de las barreras de entrada 2. Enfoque en las fortalezas de los mercados de productos de los competidores en otros países 3. Los titulares (empresas dominantes) realizan contraataques a corto plazo en respuesta a los ataques de guerrilla 4. Los titulares reconocen que deben responder de lleno a los invasores con respuestas estratégicas para crear nuevos obstáculos 5. Los competidores reaccionan a los nuevos obstáculos 6. Contraataques a largo plazo mediante acciones defensivas u ofensivas 7. La competencia entre el titular y el nuevo participante se exporta al territorio doméstico de este último 8. Se establece un empate inestable entre los competidores
4. Grandes recursos financieros	

Pueden encontrar más datos y ejemplos sobre este modelo en las páginas 525 y siguientes, del libro de Keegan.

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 15 – Elementos estratégicos de la ventaja competitiva.

Bibliografía de Lectura Complementaria

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). Marketing Internacional, 8va Edición. México: Thomson Learning.

Capítulo 6 – Planeación estratégica.

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2009). Negocios Internacionales, 12da Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 11 – La estrategia de los negocios internacionales.

Gelmetti, C. (2006). Pymes Globales: estrategias y prácticas para la internacionalización. Buenos Aires: Ugerman.

Capítulo 2 – Fortalezas y debilidades de las pymes.

Capítulo 4 – Ventajas comparativas vs. ventajas competitivas

Capítulo 5 – Ventajas competitivas: creación, fuentes y sustentabilidad

Capítulo 6 – La creación de valor y las pymes

Referencias Adicionales

ADEFA. Asociación de Fábricas de Automotores.
<http://www.adefa.com.ar>

Anónimo (s/f). Estrategias Competitivas. Ejemplos sobre software.
<http://www.youtube.com/watch?v=QOCGMZSHcWg>

Diario Clarín (2010, Diciembre). La guerra de descuentos ya se libra en redes sociales y SMS.
http://www.clarin.com/sociedad/guerra-descuentos-libra-sociales-SMS_0_382161847.html?print=1

Diario El Argentino (2011, Marzo). La industria automotriz batirá un nuevo récord.
<http://www.elargentino.com/nota-130890-La-industria-automotriz-batira-un-nuevo-record.html#>

Diario La Nación (2010, Mayo). Advierten sobre las consecuencias productivas de restringir las importaciones.
<http://www.lanacion.com.ar/1268804-advierten-sobre-las-consecuencias-productivas-de-restringir-las-importaciones>

Diario La Nación (2011, Abril). Por la exportación, la industria automotriz bate nuevos récords.
<http://www.lanacion.com.ar/1363211-por-la-exportacion-la-industria-automotriz-bate-nuevos-records>

Girod, S. y Rugman, M. (2005). Regional Business Networks and the Multinational Retail Sector.
<http://www.kelley.indiana.edu/rugman/Papers-books/Web%20Papers/RegBusNetwksAndtheMNRetSect.pdf>

Hamel G. y Prahalad C. (1989). Strategic Intent.
<http://www.filestube.com/7532a43f6de6907303e9/go.html>

Porter, M. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara.

Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva - Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México: ESOC.

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy.
<http://www.rayaamoozesh.com/2008/02/05/The%20Five%20Competitive%20Forces.pdf>

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy.
<http://www.youtube.com/watch?v=dxB-lsq2nrQ>

Porter, M. (s/f). ¿Qué es estrategia?
<http://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M>

Revista Mercado (2008, Mayo). Supermercados, tras las marcas globales y la venta de servicios.
<http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=8117>

Revista Mercado (2010, Enero). La moda y el negocio de la indumentaria deportiva.
<http://www.mercado.com.ar/nota.php?pag=2&id=363952>

Rugman & D'Cruz (2000). Multinationals as Flagship Firms. Oxford University Press.

WEF (2011). The Global Competitiveness Report 2011-2011.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

Unidad 5 · Tema 5.1 · Actividades

Referencias para actividades:

RO·CC

Resolución optativa con clave de corrección

RO·P

Resolución optativa para enviar al profesor

TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

RO·P

Actividad 14

1. Realicen un análisis de la industria desde el modelo de Porter y desde el modelo de Buque Insignia.
2. Encuentren ejemplos de empresas globales que ilustren cada una de las estrategias del modelo de Porter.
3. Lean el Caso “Lego” (Keegan, pág. 534) y respondan las preguntas.
4. Lean el Caso “eBay” (Daniels, pág. 439) y respondan las preguntas.

RO·P

Preguntas de Repaso

1. ¿Qué diferencia existe entre el modelo de Porter y el de Rugman y D'Cruz?
2. ¿Qué desventajas tiene el modelo de Porter?
3. ¿Cómo es el modelo de Hamel y Prahalad para lograr una ventaja competitiva?
4. ¿Existe alguna relación entre una ventaja competitiva nacional y una ventaja competitiva empresarial? Justifiquen la respuesta.

TPO

Actividad Obligatoria

Sigan trabajando sobre el Plan de Marketing Preliminar. Completen los puntos XI y XII.

Recuerden que deben trabajar con datos reales y justificar todas las decisiones.

Tema 5.2: Liderazgo, Organización y Responsabilidad Social



Además de pensar en los mercados y en las estrategias, los expertos en marketing deben poder liderar sus equipos, armar estructuras organizacionales y beneficiar a la sociedad con su trabajo. Ninguna de estas tareas es sencilla. Si bien suelen ser temas que se abordan en otras disciplinas, como administración o recursos humanos, es importante que pensemos en ellos holísticamente, es decir, incluidos dentro de los alcances del marketing global.



Contenidos:

- 5.2.1 Liderazgo
- 5.2.2 Organización
- 5.2.3 Responsabilidad Social

5.2.1 Liderazgo



El marketing global necesita un liderazgo excepcional. Como vimos a través de los diferentes temas, el sello distintivo de una empresa global es su capacidad para formular e implementar estrategias globales que aumenten su conocimiento mundial y respondan a las necesidades y deseos locales.

Esto solamente se logra al inspirar a todos los miembros de la organización para que aporten su energía y talento. Vale la pena que vean los videos de Carly Fiorina (es CEO de HP), en su presentación ante un curso de la Universidad de Stanford en 2007 acerca de “Leadership and Capability” <http://www.youtube.com/watch?v=kJr1HQ43Jnk> y “The Difference between Management and Leadership.” <http://www.youtube.com/watch?v=NZtM63i5xo>.

El desafío de los líderes es dirigir los esfuerzos y la creatividad de cada miembro de la compañía hacia un esfuerzo global que aproveche los recursos de la empresa para explotar oportunidades globales. Una de las tareas más importantes es articular creencias, valores y políticas para conseguir el alcance geográfico que pretende la empresa.



Como venimos viendo, el desarrollo de marketing a nivel global implica realizar actividades importantes en diferentes localizaciones. La declaración de la misión de la empresa (o cualquier documento similar) puede servir como guía para que los miembros de diferentes unidades cumplan con sus responsabilidades inmediatas y, al mismo tiempo, cooperen con los expertos funcionales y de producto de distintos países.

El marketing global implica también estar expuesto a distintos idiomas y culturas. Adicionalmente, también requiere aplicaciones competentes de conceptos específicos y estrategias locales. Estos desafíos pueden representar un cambio sustancial, especialmente para empresas con una larga tradición doméstica.

Si la decisión de globalizarse es tomada con escepticismo, será tarea del CEO (Chief Executive Officer, Gerente General), convertirse en un agente de cambio que prepare y motive a los empleados. Esta no es una tarea sencilla y los CEOs deben estar preparados para afrontar resistencias. Kouzes y Posner son los autores de “El Desafío del Liderazgo”. Allí plantean algunas ideas interesantes sobre cómo liderar para el cambio. Pueden ver un video introductorio en “The Leadership Challenge” <http://www.youtube.com/watch?v=LddxRqX3vh0>.

Muchas empresas que piensan globalmente se dan cuenta de que la mejor persona para llevar adelante una organización puede no ser necesariamente originaria del país en el que trabajará. Otras empresas sostienen que lo mejor es que sí sean locales. Miren más acerca de esta discusión en la nota del Financial Times “Does the nationality of a CEO matter for a global company?” <http://www.ft.com/cms/s/0/304ecf62-3ed9-11e0-834e-00144feabdc0.html#axzz1L0rE6iF4>.



Una **competencia central** es, en resumidas cuentas, algo que una empresa puede hacer mejor que las demás. Las competencias centrales, según lo definen Hamel y Prahalad en “Strategic Intent” <http://www.filestube.com/7532a43f6de6907303e9/go.html> tienen 3 características:

1. Provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados.
2. Contribuye significativamente a los beneficios percibidos por los consumidores.
3. Es difícil de imitar por los competidores.

Para poder conseguir competencias centrales es imprescindible que la empresa sea vista como un portfolio de competencias, más que como un portfolio de negocios. Esto solamente se logra a través de un genuino liderazgo sobre todos los miembros de la organización.

Parecería que no hay mucho más que decir acerca del liderazgo global, y en eso nos equivocamos. Visten la página de The World Global Leaders <http://www.tgleaders.com> y la de TED <http://www.ted.com> y verán cómo el liderazgo es un tema central de discusión a nivel global. ¿Quieren algo más relacionado con las empresas? Lean el artículo de Wharton School “What makes a global leader?” <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1426&language=english>.

5.2.2 Organización

Como bien sabemos, en todo lo que tiene que ver con Marketing y Management no existen recetas mágicas ni consejos universales. La organización de una empresa global no es la excepción.

El desafío consiste en encontrar una estructura que permita a la empresa responder a los diferentes entornos de mercado y asegure la difusión del conocimiento corporativo y la experiencia a través de todo el sistema. Para ello, es necesario encontrar un equilibrio entre el valor del conocimiento y control centralizado (etnocentrismo) y la

necesidad de responder individualmente a los mercados locales (policentrismo). La clave del éxito radica en pensar estructuras simples, ágiles y eficientes que den soporte a las operaciones y no que deban ser soportadas por quienes intentan operar en ellas.

Las organizaciones varían en su tamaño, potencial de mercado y competencia gerencial. Pueden convivir, en una misma empresa, subsidiarias grandes y pequeñas, exitosas y no tanto, con gerencias competentes o no. Es por esto que pueden surgir conflictos entre las diferentes partes. Estos conflictos generalmente se dan porque alguna parte reclama tener mayor conocimiento técnico y de producto que otra (que seguramente está tomando las decisiones por ambas), mayor expertise funcional en algún área o mejor conocimiento del área y del país. Seguramente no haya peor cosa que tener que acatar indicaciones de alguien a quien no respetamos profesionalmente o bien entendemos que no conoce completamente el tema sobre el que está decidiendo. Estos problemas suelen darse con mucha frecuencia entre miembros de empresas globales. El diseño de la organización debería colaborar para resolver estos conflictos.



En cuanto a los diseños concretos, existe un patrón típico de crecimiento en torno a las empresas que se vuelven globales.

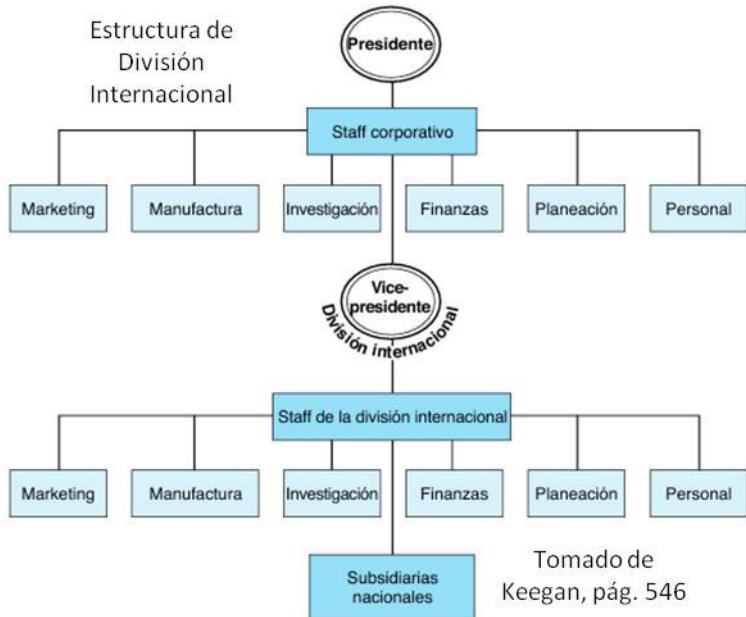
1. Operación Doméstica.
2. Oficina de Exportación.
3. División Internacional.
4. Centros Regionales de Dirección.
5. Estructuras de División Geográfica y de Productos.
6. Estructura Matricial.

Inicialmente, las empresas comienzan su expansión a partir de una oficina de ventas internacionales o subsidiarias que reportan directamente al presidente de la compañía. A medida que los negocios internacionales crecen, la complejidad de coordinar y dirigir esta actividad aumenta, y ya no puede ser manejada solamente por una persona. Se crea, entonces, un grupo de personas que tienen la responsabilidad de coordinar y dirigir las crecientes actividades internacionales de la empresa.



La creación de una **división internacional** es, típicamente, el próximo paso. Los cuatro factores principales que llevan a este tipo de estructura son:

1. Crecimiento del compromiso con las operaciones internacionales (se justifica la posición).
2. La complejidad de las operaciones internacionales requiere una unidad con autoridad.
3. Reconocimiento de la necesidad de especialistas para atender operaciones internacionales.
4. Reconocimiento de la importancia de actuar proactivamente en la búsqueda de oportunidades.

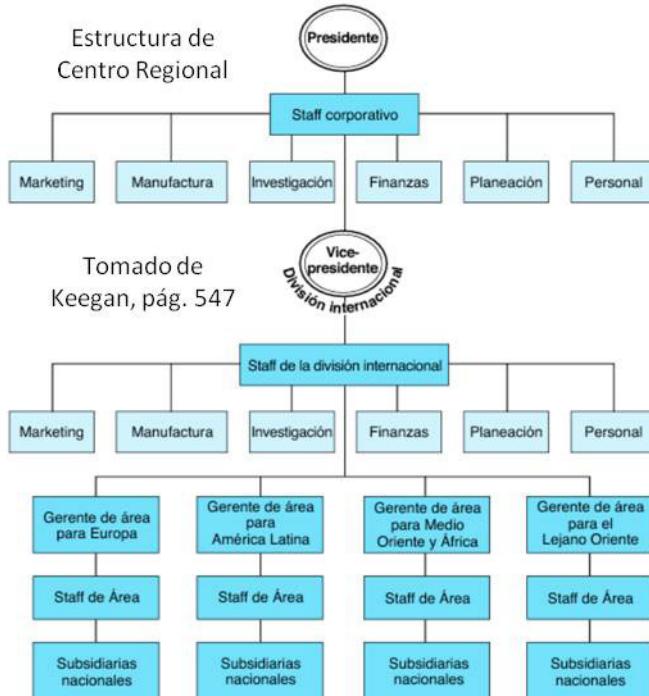


El siguiente paso suele ser el armado de un **centro regional**. Cuando los negocios se realizan en una región que comparte similitudes económicas, sociales, geográficas y políticas lo más ventajoso es organizar oficinas generales de área o regionales como un nivel gerencial entre la organización nacional y las oficinas generales de división internacionales. Este tipo de estructura ofrece las siguientes ventajas:

- Se tiene una unidad gerencial en el lugar, que permite tomar decisiones panregionales.
- Se puede planificar y controlar coordinadamente.
- Se puede obtener el mejor equilibrio entre consideraciones de producto, geográficas y funcionales para implementar efectivamente los objetivos organizacionales.
- Llevar las operaciones y las decisiones a la región puede permitirle a la empresa tener una ventaja como local.

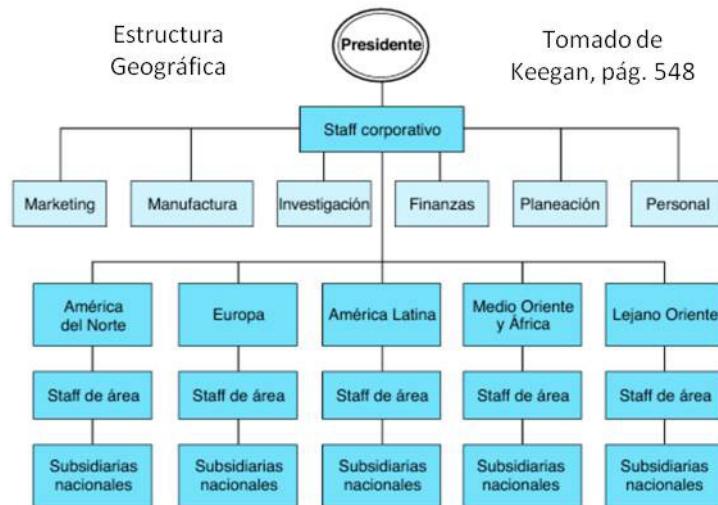
La mayor desventaja de los centros regionales es su costo, por lo que los centros regionales se justifican solamente a partir de determinadas escalas de operación general.

A medida que las empresas se vuelven más globales, uno de los dilemas que sobre viene es si organizarse en base a la geografía o en base a los productos. Algunas empresas también se organizan en torno a los tipos de clientes (industrias).



La **estructura geográfica** implica asignar responsabilidad operacional por áreas geográficas a los gerentes de línea. La casa matriz mantiene la responsabilidad de la planificación y control global, y cada área del mundo se organiza de manera similar. Esta estructura es muy frecuente en empresas con líneas de productos estrechamente relacionadas, vendidas a mercados similares alrededor del mundo. Piensen en las petroleras.

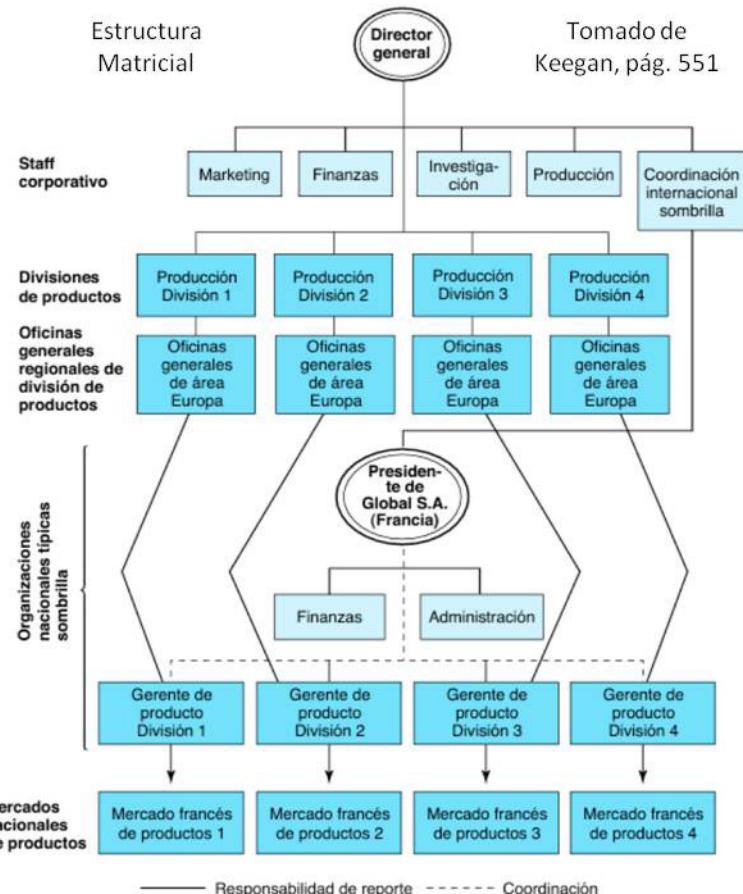
Cuando una empresa asigna la responsabilidad de los productos regionales o mundiales a sus divisiones de productos se pueden lograr economías significativas a partir de la estandarización. Una desventaja potencial de este tipo de estructura es que se suele ignorar el feedback local de los diferentes gerentes locales y los productos no se ajustan suficientemente a los mercados locales.



Finalmente, cuando las empresas alcanzan un gran desarrollo global, sus estructuras suelen ser **matriciales**. En este tipo de organización, la tarea de la gerencia es lograr un equilibrio organizacional que reúna diferentes perspectivas y habilidades para lograr los objetivos de la organización. Esta estructura permite dar una importancia equivalente a los departamentos funcionales y geográficos.

Es importante considerar que el diseño matricial:

- es adecuado cuando el mercado es dinámico y demandante.
- implica que los empleados acepten altos niveles de ambigüedad.
- puede no servir en los mercados en los que aún persiste el modelo de mando y control.
- lleva a definir claramente qué puede y qué no puede hacer cada eje de la matriz.



Bajo esta estructura, en lugar de designar a las organizaciones nacionales o a las divisiones de productos como centros de utilidades, ambas son responsables de la rentabilidad. La clave para lograr que una estructura matricial sea exitosa es que los gerentes sean capaces de resolver conflictos y lograr la integración de los planes y programas de la organización. Además, deben poder resolver los problemas y tomar decisiones en el nivel más bajo posible y no depender de una autoridad superior.

Como dijimos al comienzo, ninguna estructura es perfecta ni garantiza el éxito de una organización. Además de las que describimos existen otras opciones ¿se animan a buscarlas?

5.2.3 Responsabilidad Social

Pónganse en el rol de un gerente de marketing y revisen estas situaciones (adaptadas de Kotler, 2008, página 739):



1. Tienen un muy buen trabajo en una tabacalera. Socialmente ya es claro y comprobado que fumar y tener cáncer están estrechamente relacionados. ¿Qué hacen? ¿Siguen trabajando allí?
2. El departamento de investigación y desarrollo modificó ligeramente uno de los productos. No se trata realmente de un producto “nuevo y mejorado”, pero ustedes saben que si colocan esa afirmación en el paquete y en la publicidad, aumentarán las ventas. ¿Qué hacen?

3. Les piden que agreguen un modelo barato a su línea de productos para, a través de anuncios, atraer clientes a la tienda. El nuevo producto no será muy bueno, pero los vendedores serán capaces de convencer a los clientes de comprar uno de mayor precio. ¿Dan luz verde a esta táctica?
4. Están por contratar a un gerente de producto que acaba de irse de la empresa de un competidor. Él estaría muy feliz de contarles los planes del competidor para el año próximo. ¿Qué hacen?
5. Uno de sus principales distribuidores, en un territorio clave, tuvo problemas familiares y sus ventas bajaron. Le tomará un tiempo resolver este problema y, mientras tanto, están perdiendo muchas ventas. Legalmente, pueden cancelar el contrato con ese distribuidor y sustituirlo. ¿Qué hacen?
6. Tienen la oportunidad de ganar una cuenta grande, que sería muy importante para ustedes y su empresa. Están compitiendo contra el competidor más fuerte que tienen. El comprador insinúa que “necesita un nuevo TV” y que tenerlo podría influir en su decisión. ¿Qué hacen?
7. En la situación anterior, ustedes acuden a su superior y les cuentan la situación. Les recuerdan que el código de ética de la empresa prohíbe realizar regalos empresariales tan costosos. La comisión que ustedes ganarían con la venta es más que suficiente para cubrir “el regalo” solicitado. ¿Qué hacen?
8. Escucharon que un competidor tiene una innovación que marcará diferencias importantes en las ventas. El competidor mostrará esta innovación a los distribuidores en una reunión privada. Ustedes tienen la posibilidad de enviar un espía a esa reunión. ¿Qué hacen?
9. Deben elegir entre tres campañas publicitarias creadas por su agencia. La primera es una campaña de baja presión, honesta, con información directa. La segunda utiliza exhortaciones sexuales y exagera los beneficios del producto. La tercera incluye un comercial ruidoso, irritante, que seguramente captará la atención del público. ¿Cuál utilizan?
10. Están a punto de tomar a una nueva gerente de ventas. Es una mujer muy capaz. Sin embargo, ustedes saben que algunos de sus clientes más importantes prefieren tratar con hombres. ¿Qué hacen?
11. Trabajan en una empresa de ropa para adolescentes. Tienen muchísimo éxito gracias a que usan una estrategia aspiracional (todas las chicas quieren verse con su ropa). Ustedes saben que si su ropa comienza a ser usada por chicas “gorditas” toda la marca perderá su percepción aspiracional. ¿Qué hacen?
12. Tienen la posibilidad de comprar en un país asiático los mismos productos que consiguen en su país, a un precio considerablemente menor. Ustedes saben que, para lograr esos precios, los fabricantes tienen que estar produciendo ilegalmente, por lo menos en algunos aspectos. ¿Compran o no?
13. Hace más de un mes que tienen su mercadería en el puerto ya que la aduana está demorada en procesar las importaciones. Alguien les comenta que tiene un amigo que puede ayudarlos a agilizar los tiempos, a cambio de algún beneficio. ¿Qué hacen?
14. Ustedes fabrican y exportan juguetes. En su país de origen están prohibidas las publicidades dirigidas a niños porque se demostró que aumentan el consumismo. En algunos países en los que opera este tipo de campañas no está prohibida. ¿Qué hacen?

15. Ustedes son vendedores de retail. Saben que su competencia está en problemas financieros. Tienen la posibilidad de hacer una gran liquidación, vendiendo algunos productos por debajo de su costo y así aumentar aún más sus ventas, en detrimento de las de la competencia. ¿Qué hacen?

¿Les resultó simple decidir qué hacer? ¿Siempre eligieron lo mejor para la empresa y para la sociedad? Mucho se habla sobre ética y responsabilidad social pero poco se dice acerca de lo difícil que es tomar las decisiones correctas. Todos sabemos qué cosas están bien y qué cosas están mal. El problema con los dilemas éticos comerciales es que no nos quedan muy claras las opciones, y de ese calibre son las decisiones que deben tomar los gerentes a nivel global, con respecto a las ventas, la publicidad, los canales, el producto, el empaque, el precio y la competencia.



Los códigos de ética de las empresas suelen ser buenos referentes para ayudar a resolver conflictos. Ingresen a la página corporativa de Disney y vean todas las normas que impone su código de conducta http://corporate.disney.go.com/corporate/conduct_standards.html.

Como bien sabemos, el marketing no tiene un buen marketing. Socialmente, se acusa a las prácticas de marketing de perjudicar a los consumidores individuales, a la sociedad y a los negocios. Y esto no está del todo errado ya que vemos diariamente personas y empresas inescrupulosas que llevan adelante esas prácticas. Es importante que recordemos estas críticas sociales ya que, tenerlas en mente, también nos puede ayudar en caso de tener que tomar decisiones complejas:



Influencia del marketing en consumidores individuales:

- Precios altos.
- Altos costos de distribución.
- Elevados costos de publicidad y promoción.
- Sobreprecios excesivos.
- Prácticas engañosas (Fijación de precios, Promoción, Empaque).
- Ventas de alta presión.
- Productos de mala calidad o inseguros.
- Obsolescencia planeada.
- Servicio deficiente a los consumidores en desventaja.

Efecto del Marketing sobre la Sociedad en conjunto:

- Deseos falsos y materialismo excesivo.
- Bienes sociales insuficientes.
- Contaminación cultural.
- Demasiado poder político.

Efecto del Marketing sobre los Negocios:

- Adquisición de empresas competidoras.
- Prácticas de marketing que crean barreras de entrada.
- Prácticas de marketing competitivas injustas.

Los CEOs deben responder por su desempeño ante los stakeholders primarios (gerentes, empleados, clientes, accionistas, proveedores) y los stakeholders secundarios (comunidad general de negocios, grupos locales, ONGs). En este sentido, lo que se les reclama es que las empresas lleven adelante prácticas de marketing responsable:

- *Orientado al Consumidor*: Las compañías deben analizar y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor.
- *Innovador*: Las compañías buscan mejoras reales a los productos y al marketing.
- *Generador de Valor*: Las compañías deben dedicar la mayoría de sus recursos a inversiones de marketing que creen valor para el cliente.
- *Con Sentido de Misión*: Las compañías deben definir su misión en términos sociales amplios.
- *Para la Sociedad*: Las compañías deben tomar buenas decisiones de marketing, tomando en cuenta los deseos de los consumidores, los requisitos de la compañía, y los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad. Esto incluye a la sociedad y al medioambiente.

A partir de los casos de Enron y WorldCom, las empresas que cotizan en bolsa están obligadas a informar a la comunidad acerca de su desempeño y de sus acciones de responsabilidad social empresaria. Ingresen a las páginas de las empresas globales que más le gusten (Disney, Danone, Falabella, Apple, Sony, etc.) y busquen la sección de información para los inversores. Fíjense la cantidad de datos que proveen y las acciones de responsabilidad social empresaria que practican.

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.
 Capítulo 16 – Liderazgo, Organización y Responsabilidad Social Corporativa.

Bibliografía de Lectura Complementaria

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). Marketing Internacional, 8va Edición. México: Thomson Learning.

Capítulo 7 – Organización, implementación y control del marketing.

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2009). Negocios Internacionales, 12da Edición. México: Pearson Educación.

Capítulo 15 – La organización de negocios internacionales.

Referencias Adicionales

Disney (s/f). Standards of Business Conduct.

http://corporate.disney.go.com/corporate/conduct_standards.html

Financial Times (2011, Febrero). Does the nationality of a CEO matter for a global company?

<http://www.ft.com/cms/s/0/304ecf62-3ed9-11e0-834e-00144feabdc0.html#axzz1L0rE6iF4>

Fiorina, C. (2007). Stanford University. Leadership and Capability.

<http://www.youtube.com/watch?v=kJr1HQ43Jnk>

Fiorina, C. (2007). Stanford University. The Difference between Management and Leadership.

<http://www.youtube.com/watch?v=NZtM63i5xo>

Hamel G. y Prahalad C. (1989). Strategic Intent.

<http://www.filestube.com/7532a43f6de6907303e9/go.html>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Principios de Marketing, 12e. España: Pearson Educación.

Kouzes, J. y Posner, B. (1993). El Desafío del Liderazgo. Buenos Aires: Editorial Granica.

Kouzes (s/f). The Leadership Challenge.

<http://www.youtube.com/watch?v=LddxRqX3vh0>

Procter & Gamble (2011). 2010 Annual Report.

http://www.pg.com/en_US/downloads/investors/annual_reports/2010/PG_2010_AnnualReport.pdf

TED

<http://www.ted.com>

The World Global Leaders

<http://www.tgleaders.com/>

Wharton School (2007). What makes a global leader?

<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1426&language=english>

Unidad 5 · Tema 5.2 · Actividades

Referencias para actividades:

RO·CC

Resolución optativa con clave de corrección

RO·P

Resolución optativa para enviar al profesor

TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

RO·P

Actividad 15

1. Busquen un ejemplo real (empresas concretas) de cada tipo de estructura organizacional.
2. ¿Qué estándares mundiales existen para medir los aportes empresarios a la sociedad?
3. Lean el Caso “Boeing” (Keegan, pág. 564) y respondan las preguntas.
4. Lean el Caso “Doc Martens” (Czinkota, pág. 320) y respondan las preguntas.

RO·P

Preguntas de Repaso

1. ¿Qué habilidades deben tener los líderes globales? ¿Cómo se relacionan con las competencias centrales?
2. ¿Cuál es el patrón general que siguen las estructuras organizacionales al globalizarse?
3. ¿Qué diferencia hay entre una estructura de división internacional y una de centro regional?
4. ¿Qué diferencia hay entre una estructura geográfica y una estructura matricial?

TPO

Actividad Obligatoria

Preparen e impriman los documentos entregables del Plan de Marketing Preliminar, de acuerdo con lo definido en la Guía de TPO.

- Resumen Ejecutivo
- Reporte y Fuentes de Información
- Apéndices
- Presentación

Recuerden la situación en la que se encuentran: ustedes pertenecen a una empresa consultora en marketing internacional. Su grupo fue asignado para atender a un cliente en particular (de una empresa argentina que quiere iniciar su internacionalización a un determinado país). El objetivo de su equipo es investigar y recomendar a su cliente qué hacer.

1. Deben consultar fuentes confiables, ya que si la información que usan es incorrecta, aconsejarán mal a su cliente (lo harán perder su dinero!).
2. Deben presentar los resultados de su investigación de manera clara, breve y atractiva. Los hombres de negocios esperan ver resultados (Resumen Ejecutivo y Presentación) y no todo el proceso de investigación (Reporte), aunque este último debe estar bien documentado, en caso de que se necesite ampliar datos sobre algún tema sugerido.
3. La forma de presentación de los contenidos debe ser profesional y prolífica. No sólo es importante lo que se dice sino cómo se lo dice.

Esta última entrega es definitoria. Representa el material que se provee al cliente, por lo que ya no hay posibilidad de ensayo y error. En este sentido:

- Aplicuen todo lo aprendido en presentaciones anteriores.
- Ensayan la presentación con pares y con gente que desconozca el tema.
- Verifiquen que la presentación sea interesante, relevante y atractiva.
- No presenten un material que no los convence. Reháganlo hasta que ustedes piensen que es lo mejor que hicieron en sus vidas.
- Graben la presentación en distintos soportes (CD, pendrive, web) ya que alguno de ellos podría fallar y dejarlos sin el material.
- Preparen varias copias del material impreso (para repartir entre la audiencia en caso de que toda la tecnología falle).

Tema 5.3: Revolución Digital y Mercado Electrónico Global



Se tardaron alrededor de 7.000 años entre la invención de la rueda y la fabricación masiva de automóviles. La radio tardó 38 años en alcanzar los 50 millones de usuarios; la televisión tardó 13, el cable 10 e Internet tardó solamente 5 años en alcanzar los 50 millones de usuarios. Eso fue en 1998. Doce años más tarde, en 2010, Internet ya tenía más de 1.960 millones de usuarios. ¿Les cabe alguna duda que este fenómeno tecnológico revolucionó (y seguirá revolucionando) nuestras vidas y el comercio mundial?

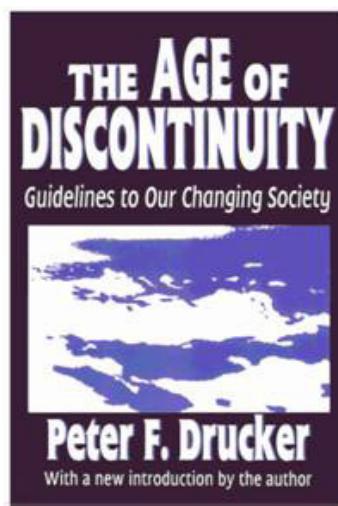
No podíamos terminar un curso de Marketing Global sin dedicar un espacio a la revolución digital. Si bien necesitaríamos otro curso completo para profundizar sobre el impacto de las nuevas tecnologías en el comercio global, simplemente nos dedicaremos a presentar el tema y a esbozar algunos datos, con la esperanza de que este puntapié inicial los estimule a investigar más.



Contenidos:

- 5.3.1 Revolución Digital
- 5.3.2 eCommerce
- 5.3.3 Web Sites

5.2.1 Revolución Digital



Ya en 1969, en su libro *La era de la discontinuidad*, Peter Drucker habló de la “sociedad del conocimiento”. En ese momento observó que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación estaban transformando radicalmente las economías, los mercados, la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo, los mercados laborales, la sociedad y la política.

Hoy, a poco más de 40 años de esas observaciones, la tecnología es omnipresente en nuestras vidas. Pasamos de una economía de mercancías a una economía de la información y esto tiene un alto impacto en nuestros valores, nuestra idea del tiempo, de las distancias, de los desafíos, en síntesis, en nuestra visión acerca del mundo y de nosotros mismos.

Podríamos comparar esta **revolución de la información** con la revolución industrial. El proceso de mecanización-automatización que se vivió en el pasado es similar al proceso de informatización-automatización que estamos viviendo en esta época. Antes, el objetivo era automatizar mecanismos para agilizar la producción textil. Ahora el objetivo es automatizar procesos e informatizarlos.

En cuanto a la actividad empresarial, antes se cambió hacia la línea de montaje y la organización funcional. Ahora estamos cambiando hacia el eBusiness y la organización en red. El traslado de la fuerza laboral durante la revolución industrial fue de la agroeconomía a la industria textil y siderúrgica. Ahora el traslado se da hacia empresas de servicios y digitales.

Los tipos de trabajadores que surgieron con la revolución industrial fueron los trabajadores de las fábricas y la clase obrera. La revolución de la información hace surgir a los teletrabajadores. Esto nos lleva a pensar en procesos migratorios inversos. Mientras que antes la gente debía moverse del campo a las fábricas en las ciudades, hoy es posible retornar a sitios menos urbanos y trabajar desde allí.

Claramente podemos identificar, como detonantes y a su vez símbolos de estos fenómenos a la máquina de vapor (y el ferrocarril) para la revolución industrial y a Internet para la revolución de la información.



La revolución de la información surge de la mano de la **revolución digital**, una serie de cambios específicos en el sector informático. Hagamos un breve repaso por sus hitos más relevantes:

- 1937 a 1942 - Se desarrolla la primera computadora electrónica digital en la Iowa State University.
- 1947 - Se inventa el transistor.
- 1950's - Se inventa el chip de silicio.
- 1970's - Década de oro para empresas como Atari, Commodore y Apple.
- 1981 - IBM lanza la primera computadora personal (PC).
- 1982 - Se lanza el microprocesador 286.
- 1984 - Apple lanza Macintosh.
- 1993 - Intel lanza el procesador Pentium.

Gordon Moore, cofundador de Intel acuñó una ley acerca de la evolución digital, la famosa “Ley de Moore”, que indica que el número de transistores de un microchip se duplica cada 24 meses. Como corolario explica que el precio del microchip cae un 50% cada 18 meses, mientras que el precio del algodón cayó tardó 50 años en caer 90%. Esto nos da la pauta de la velocidad exponencial de desarrollo (e inserción en el mercado) que tienen las tecnologías basadas en microchips (básicamente todas las tecnologías). Pueden consultar más acerca de la Ley de Moore en <http://www.intel.com/cd/corporate/techtrends/emea/spa/209840.htm>.



Pero volvamos a Internet. ¿Cómo la podemos definir? **Internet** es, a la vez, una red de máquinas conectadas entre sí a través de una jerarquía, un conjunto de recursos y herramientas, y una comunidad de personas (físicas y jurídicas). Los servicios que provee Internet son correo electrónico (email), grupos de noticias, transferencia de archivos, www, intercambio P2P, mensajería instantánea y telefonía. Los hitos más importantes en la historia de Internet son:

- 1969 - Proyecto de Defensa en Estados Unidos.

- 1972 - Primer eMail.
- 1973 - Creación del primer protocolo de redes.
- 1989 - Creación de www.
- 1993 - Creación de URL, HTML, http y primer navegador.
- 1993 - 600,000 usuarios.
- 1995 - Comienza la era del eCommerce.

Pueden encontrar más información y detalles interesantes en la página de Internet Society <http://www.isoc.org/internet/history/>. También pueden ver un interesante video en Historia de Internet <http://www.youtube.com/watch?v=YPc3ghd8Kas>.

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS						
World Regions	Population (2010 Est.)	Internet Users Dec. 31, 2000	Internet Users Latest Data	Penetration (% Population)	Growth 2000-2010	Users % of Total
Africa	1,013,779,050	4,514,400	110,931,700	10.9 %	2,357.3 %	5.6 %
Asia	3,834,792,852	114,304,000	825,094,396	21.5 %	621.8 %	42.0 %
Europe	813,319,511	105,096,093	475,069,448	58.4 %	352.0 %	24.2 %
Middle East	212,336,924	3,284,800	63,240,946	29.8 %	1,825.3 %	3.2 %
North America	344,124,450	108,096,800	266,224,500	77.4 %	146.3 %	13.5 %
Latin America/Caribbean	592,556,972	18,068,919	204,689,836	34.5 %	1,032.8 %	10.4 %
Oceania / Australia	34,700,201	7,620,480	21,263,990	61.3 %	179.0 %	1.1 %
WORLD TOTAL	6,845,609,960	360,985,492	1,966,514,816	28.7 %	444.8 %	100.0 %

NOTES: (1) Internet Usage and World Population Statistics are for June 30, 2010. (2) CLICK on each world region name for detailed regional usage information. (3) Demographic (Population) numbers are based on data from the [US Census Bureau](#) . (4) Internet usage information comes from data published by [Nielsen Online](#), by the [International Telecommunications Union](#), by [GfK](#), local Regulators and other reliable sources. (5) For definitions, disclaimer, and navigation help, please refer to the [Site Surfing Guide](#). (6) Information in this site may be cited, giving the due credit to [www.internetworldstats.com](#). Copyright © 2000 - 2010, Miniwatts Marketing Group. All rights reserved worldwide.

En 1993 internet tenía 600.000 usuarios. ¿Cuántos tenía a mediados de 2010? ¡Más de 1.966 millones! ¿Cuántos tiene hoy? Pueden consultar las cifras en <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Las tasas de crecimiento no fueron iguales en todas partes del mundo y tampoco la penetración. Revisen cuál es el estado de su país de proyecto. ¿Qué les indican los números?

A partir de 2005 asistimos a la denominada “nueva web” o “web 2.0”. El avance de la tecnología ahora permite que los usuarios puedan crear, editar y distribuir contenido, compartir preferencias, índices y personalidades online y participar en vidas virtuales. Los ejemplos de las nuevas aplicaciones que permiten estas actividades les son muy conocidos: YouTube, Photobucket, Flickr, MySpace, Facebook, LinkedIn, Twitter, Second Life, Wikipedia, etc. En cuanto al marketing, el consumidor de la web 2.0 es un “prosumer”, es decir, un consumidor que, a su vez es productor (de contenido, de opiniones, de aplicaciones). Para comprender exactamente cómo es la web 2.0 miren el video de Wesch “Web 2.0. The machine is us”. <http://www.youtube.com/watch?v=PL-ywlLjzk>.

Internet, como prácticamente todas las cosas, tiene amantes y detractores. Hay quienes ven a la red como una megaherramienta que nos permitirá colaborar y prosperar, y quienes piensan que simplemente evolucionará hacia un nuevo tipo de totalitarismo. Pueden ver “La Evolución de Internet” <http://www.youtube.com/watch?v=H3FoQ3S2hfc> y los videos Hergueta, “2019 El Futuro de Internet” <http://www.youtube.com/watch?v=BnUhZ57fwbl> y “El Futuro de Internet 2” <http://www.youtube.com/watch?v=omfkGr0fsgc>, además de leer el artículo de Campos “imagining the Google Future” <http://latam.blogs.ie.edu/2006/02/20/imagining-the-google-future/>, y otros que les resulten interesantes, antes de sacar sus propias conclusiones.



Además de Internet, otras tecnologías fueron evolucionando y cambiando la forma en que vivimos. Uno de los fenómenos más notables de los últimos tiempos es la llamada **convergencia tecnológica**. Con este nombre se hace referencia a la integración de industrias y categorías de productos previamente independientes.



En 1990, si ustedes querían ver televisión, hablar por teléfono, escuchar música, sacar una foto y enviar un mensaje escrito a alguien que estaba en otro lugar del planeta necesitaban, por lo menos 6 aparatos (televisor, teléfono, radio, cámara de fotos, computadora y modem). Hoy tienen todo eso en la palma de sus manos, en un teléfono inteligente (iPhone, BlackBerry, Samsung, etc.). Cada vez más la tecnología apunta a reunir la mayor cantidad de usos en un solo aparato, con estándares homologados.

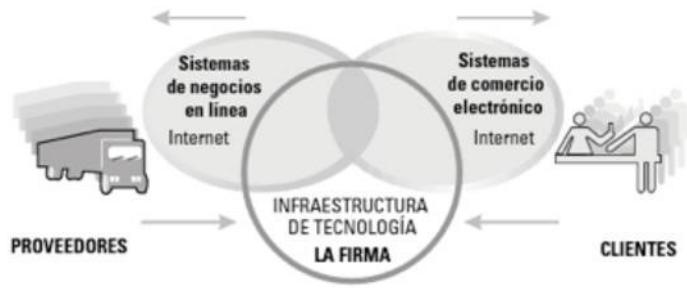
La tecnología de **banda ancha** tiene la capacidad suficiente para soportar voz, datos y videos en simultáneo. Esto genera oportunidades para generar negocios en torno a medios masivos (radio y TV vía internet), juegos y educación online (aulas virtuales), diagnóstico y tratamiento médico, eCommerce y VoIP (Voice over Internet protocol, voz sobre IP), como las aplicaciones de Skype o las redes fijas como IPlan.

Como Newton, “paradas sobre hombros de gigantes”, las empresas se asocian y aprovechan las investigaciones desarrolladas por otras compañías y avanzan rápidamente para lograr productos que antes parecían imposibles. Pero también las empresas enfrentan un dilema: comprometerse (seguir invirtiendo tiempo y dinero) en una tecnología rentable actual vs invertir en nuevas tecnologías (más riesgo, pero más prometedor a futuro). Este **dilema del innovador** incluye una trampa, que no es otra cosa que la mismísima esencia del marketing: “escuchar y satisfacer a los consumidores”. Si se sigue este principio a rajatabla, no hay lugar para la **innovación disruptiva** (esas innovaciones que rompen con lo anterior y reinventan el futuro) ya que, en general, los consumidores piden nuevas y mejores versiones de lo existente y suelen resistirse a cambios profundos. Y si la innovación es realmente buena, entonces se mata un negocio existente. Lean más acerca de este problema en la nota de la Revista Mercado “Un negocio puede provocar su propia ruptura” <http://www.mercado.com.ar/nota.php?pag=1&id=368298>.

5.3.2 eCommerce



Antes que nada, establezcamos la diferencia entre eBusiness y eCommerce. Por **eBusiness** (negocios en línea) entendemos las transacciones y procesos digitalizados dentro de una empresa. Incluye los sistemas de información bajo el control de la empresa. No incluye transacciones comerciales que involucren intercambio de valor más allá de la propia empresa. Cuando hablamos de **eCommerce** (comercio electrónico) nos referimos a transacciones comerciales digitales entre y a través de organizaciones e individuos. Incluye a todas las transacciones mediadas por tecnología digital. Incluye el intercambio de valor a través de organizaciones o individuos a cambio de productos o servicios.



La tecnología de eCommerce tiene **características únicas** que la distinguen de las transacciones comerciales no electrónicas. La tecnología de Internet está disponible en todos lados (trabajo, casa, dispositivos móviles), lo que le da al comercio electrónico **ubicuidad**. Quiere decir que, a nivel de negocios, el mercado se extiende más allá de los límites tradicionales y se elimina de una ubicación temporal y geográfica. Internet permite crear un espacio de mercado virtual y realizar transacciones desde cualquier parte. Se mejora la conveniencia para el cliente y se reducen los costos de compra. Además, el **alcance global** del comercio electrónico habilita el comercio a través de límites culturales y nacionales ya que incluye miles de millones de potenciales clientes y negocios. Este alcance global está facilitado por la existencia de **estándares universales** (conjunto de acuerdos tecnológicos) que permiten la interconexión mundial.

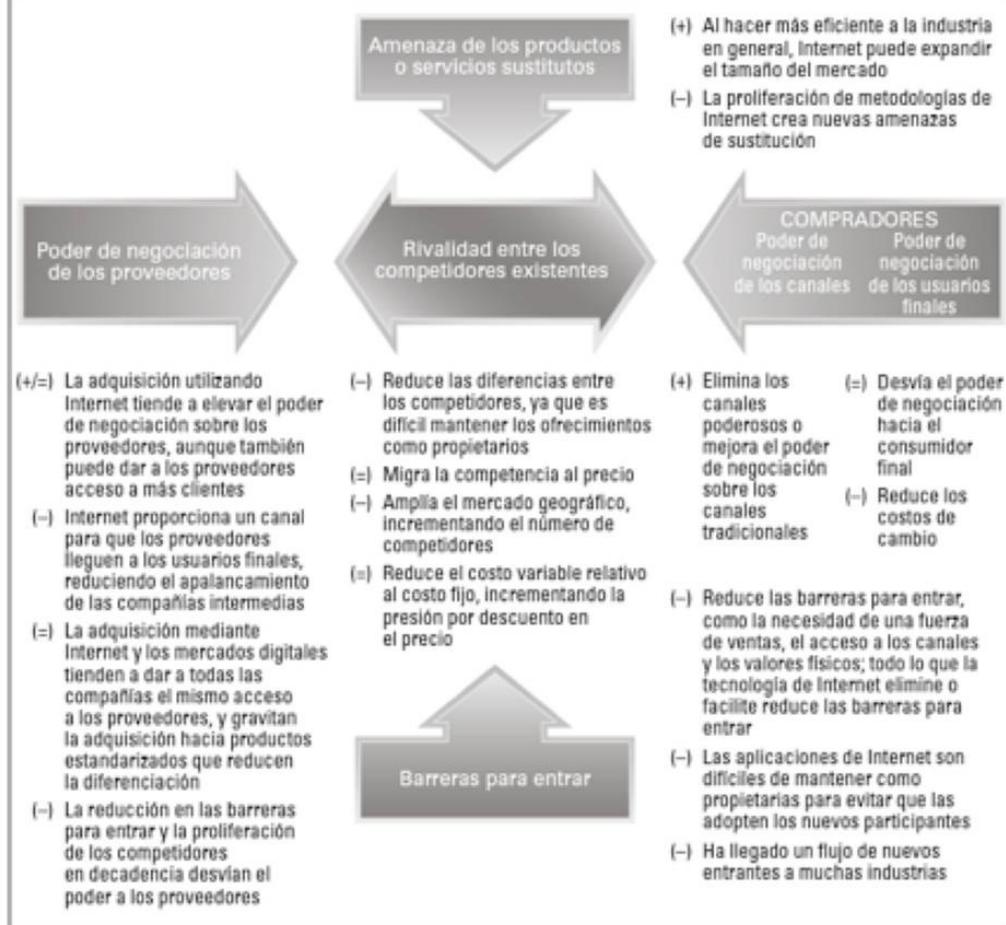
Dado que es posible transmitir mensajes de video, audio y texto, la tecnología de comercio electrónico ofrece una gran **riqueza** para la comunicación entre empresas y clientes. A su vez, esta misma tecnología permite la **interactividad**, lo que resuelve buena parte de los problemas de feedback entre consumidores y empresas. Esta interactividad favorece la permanente **personalización** de propuestas para distintos grupos o individuos y da lugar a un **intercambio social**, a través de redes como Facebook, Twitter o similares.

Finalmente, los costos de comunicación, procesamiento y almacenamiento de la información se reducen en forma drástica, mientras que la prevalencia precisión y actualidad se incrementan de manera considerable. La información es abundante, precisa y económica; la **densidad de información** (facilitada por la tecnología) hace que ésta sea más barata y de mejor calidad.

Estas características tienen impactos concretos en el mundo de los negocios, tal como se muestra en el cuadro tomado de la página 99 del libro de Laudon:

CARACTERÍSTICA	IMPACTOS SELECCIONADOS EN EL ENTORNO DE NEGOCIOS
Ubicuidad	Altera la estructura industrial mediante la creación de nuevos canales de comercialización y la expansión del tamaño del mercado total. Crea nuevas eficiencias en las operaciones industriales y reduce los costos de las operaciones de ventas de las empresas. Permite nuevas estrategias de diferenciación
Alcance global	Cambia la estructura industrial al reducir las barreras al entrar, pero expande de manera considerable el mercado al mismo tiempo. Reduce los costos de las operaciones industriales y de la empresa a través de las eficiencias en producción y ventas. Permite la competencia en el ámbito global
Estándares universales	Cambia la estructura industrial al reducir las barreras al entrar e intensificar la competencia dentro de una industria. Reduce los costos de las operaciones industriales y de la empresa al reducir los costos de cómputo y comunicaciones. Permite las estrategias de alcance amplio
Riqueza	Altera la estructura industrial al reducir la fuerza de los canales de distribución poderosos. Cambia el costo de las operaciones industriales y de la empresa al reducir la confianza en las fuerzas de ventas. Mejora las estrategias de soporte posteriores a la venta
Interactividad	Altera la estructura industrial al reducir la amenaza de los sustitutos por medio de la personalización mejorada. Reduce los costos industriales y de la empresa al reducir la confianza en las fuerzas de ventas. Permite estrategias de diferenciación basadas en Web
Personalización	Altera la estructura industrial al reducir las amenazas de los sustitutos, elevando las barreras al entrar. Reduce los costos de las cadenas de valor en la industria y las empresas, al disminuir la confianza en las fuerzas de ventas. Permite estrategias de comercialización personalizadas
Densidad de la información	Cambia la estructura industrial al debilitar los canales de ventas poderosos, desviando el poder de negociación a los consumidores. Reduce los costos de las operaciones industriales y de la empresa al reducir los costos de obtener, procesar y distribuir la información acerca de proveedores y consumidores
Tecnologías de redes sociales	Cambia la estructura industrial al desviar las decisiones de programación y editoriales a los consumidores; crea productos de entretenimiento sustitutos; energiza a un gran grupo de nuevos proveedores

A su vez, la tecnología también influye en la estructura industrial. Recuerden el modelo de Fuerzas Competitivas de Porter que vimos en el Tema 5.1 y miren cómo cambia con la introducción de Internet (cuadro tomado de Laudon, página 100):

FIGURA 2.4 CÓMO INFLUYE INTERNET EN LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL


El eCommerce también tiene su historia, cuyos hitos podemos dividir en tres etapas:

De 1995 a 2000: Innovación.

- Orientación a la tecnología.
- Énfasis en aumento de Ingresos.
- Financiamiento por Capital de Riesgo.
- Sin gobierno.
- Emprendedores.
- Sin intermediarios.
- Mercados perfectos.
- Sólo estrategias online.
- Ventajas de los 1ros participantes.

De 2001 a 2006: Consolidación.

- Orientación a los negocios.
- Énfasis en Ingresos y Ganancias.
- Financiamiento tradicional.
- Regulaciones.
- Grandes firmas internacionales.
- Con intermediarios.
- Mercados imperfectos, marcas, efectos de red.
- Estrategias bricks and clicks.
- Fortaleza del seguidor estratégico.

De 2006 en adelante: Reinención.

- Orientación a la audiencia, clientes, comunidad.
- Énfasis en crecimiento de audiencia y redes sociales.
- Capital de Riesgo + M&A.
- Vigilancia exhaustiva de los gobiernos.
- Grandes firmas basadas sólo en la web.
- Pequeños intermediarios que dan servicios.
- Mercados imperfectos, marcas, efectos de red.
- Estrategias de alta tecnología.
- Ventajas de 1ros participantes en nuevos mercados.

Seguramente habrán escuchado hablar de “la burbuja de Internet”. ¿Saben qué fue? Miren este video y lo sabrán “La burbuja de Internet” <http://www.youtube.com/watch?v=75RI2-YGgtc>

En cuanto a los **tipos de eCommerce**, podemos clasificarlos según la naturaleza del vínculo comercial: Business-to-Consumer (B2C, empresas a consumidores), Business-to-Business (B2B, empresas a empresas) y Consumer-to-Consumer (C2C, consumidor a consumidor). También los podemos clasificar según la tecnología que usan: Peer-to-Peer (P2P, par a par) y Mobile commerce (M-commerce, comercio móvil, a través de celulares). Veamos algunos ejemplos de modelos de negocios dentro de estas clasificaciones:

B2C

- Portal (Terra, Yahoo).
- eTailor (Disco, Amazon).
- Proveedor de Contenido (Noticias, Música, Diarios, iTunes).
- Corredor de Transacciones (Broker, pasajes, tickets, Ticketeck).
- Generador de Mercado (MercadoLibre, como soporte para empresas).
- Proveedor de Servicios (Hosteo, emailing).
- Comunidad Virtual (Foros especializados).

B2B

- Distribuidor Electrónico.
- eProcurement.
- Mercado de Intercambio.
- Consorcios Industriales.
- Redes Industriales Privadas.

C2C

- Generador de Mercado (MercadoLibre, entre dos consumidores)

El comercio móvil implica realizar transacciones comerciales vía PDA's, Celulares y Smart Phones. Lo más frecuente es la descarga de aplicaciones, música, ring tones y contenido para el propio celular. Las tecnologías de Bluetooth, SMS y GPS permiten trabajar con promociones localizadas geográficamente.

¿Se animan a encontrar ejemplos de negocios B2B, P2P y M?

5.3.3 Web Sites

¿Creen que es posible tener una empresa y no estar presente en internet? ¿Qué piensan los clientes de las empresas que no tienen presencia en la web? ¿Les pasó alguna vez buscar alguna empresa y no encontrarla o encontrar una página mal desarrollada? ¿Qué impresión les causó?



Para estar en la red es necesario tener un sitio. Los sitios web pueden ser sitios de promoción, de información o transaccionales (en los que se puede comprar). Veamos algunos ejemplos concretos:



Los sitios transaccionales ofrecen típicamente un carrito de compras y la posibilidad de pagar online. Están diseñados para ser un canal de ventas. Hay empresas que solamente operan a través de su sitio web y no poseen locales de venta al público (empresas virtuales). ¿Conocen el supermercado Le Shop <http://www.leshop.com.ar>? Los negocios que tienen ambas opciones, como Disco o Jumbo se conocen como “bricks and clicks”, en oposición los “brick and mortar” que representan a los negocios solamente físicos.

Algunos productos no pueden venderse por internet. Piensen en restaurantes o empresas de venta masiva de productos de tocador, como Unilever o Procter & Gamble. Esas empresas usan los sitios web para promoción e información. Por otra parte, los artículos de lujo suelen necesitar la experiencia de compra personal, por lo que las ventas vía web no son una alternativa válida.



Al diseñar un sitio web es muy importante poder conseguir un dominio específico de país (.com.ar), usar el idioma nativo y las nomenclaturas de negocios locales, así como respetar la cultura, costumbres y preferencias estéticas del lugar en el que se exhibirá. La mayor parte de las empresas globales tienen un sitio “mundial” y luego remiten a micrositios regionales en los que se puede encontrar la información que se busca en el idioma local y ajustado a las preferencias generales del público al que se apunta. Adicionalmente, se deberá tener en cuenta las leyes y usos relativos a la privacidad, en especial si se piensa en recolectar datos y/o en vender productos y cobrarlos en la web.

En líneas generales, un buen sitio web debe ser funcional. Las páginas deben cargarse con rapidez y dirigir al cliente hacia los productos. Debe ser un lugar

informativo, es decir, debe proveer vínculos claros y visibles hacia medios de conexión con la empresa y datos sobre su desempeño, clientes, gerencia, etc. Los sitios web deben ser de navegación simple, a prueba de inexpertos y permitir comprar con la menor cantidad posible de clicks. Debería ser funcional con diferentes tipos de navegadores, evitar los gráficos molestos y tener un texto simple, claro y legible. Todo esto parece una obviedad. ¿Cuántas páginas conocen que cumplen con todo lo mencionado?

Bibliografía de Lectura Obligatoria

Keegan, W. y Green, M. (2009). Marketing Internacional, 5ta Edición. México: Pearson Educación.
Capítulo 17 – La revolución digital y el mercado electrónico global.

Referencias Adicionales

Anónimo (2009). Historia de Internet.
<http://www.youtube.com/watch?v=YPc3ghd8Kas>

Anónimo (s/f). La Burbuja de Internet.
<http://www.youtube.com/watch?v=75RI2-YGgtc>

Anónimo (s/f). La Evolución de Internet.
<http://www.youtube.com/watch?v=H3FoQ3S2hfc>

Campos, N. (2006, Febrero). Imagining the Google Future.
<http://latam.blogs.ie.edu/2006/02/20/imagining-the-google-future/>

Drucker, P. (1992). The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society (8th reprint). New Jersey: Transaction Publishers.

Intel (s/f). Ley de Moore.
<http://www.intel.com/cd/corporate/techtrends/emea/spa/209840.htm>

Internet Society
<http://www.isoc.org/internet/history/>

Internet World Statistics
<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

Laudon, K. y Guercio Traver, C. (2009). eCommerce. Negocios, Tecnología, Sociedad 4e. México: Pearson.

Hergueta, S. (s/f). 2019 El Futuro de Internet.
<http://www.youtube.com/watch?v=BnUhZ57fwbl>

Hergueta, S. (2009). El Futuro de Internet 2.
<http://www.youtube.com/watch?v=omfkGr0fsgc>

Revista Mercado (2011, Abril). Un negocio puede provocar su propia ruptura.
<http://www.mercado.com.ar/nota.php?pag=1&id=368298>

Wesch, M (2007). Web 2.0. The machine is us.
<http://www.youtube.com/watch?v=PL-ywItLjzk>

Unidad 5 · Tema 5.3 · Actividades

Referencias para actividades:

RO·CC

Resolución optativa con clave de corrección

RO·P

Resolución optativa para enviar al profesor

TPO

Trabajo Práctico Obligatorio

RO·P

Actividad 16

1. ¿Qué es la ICANN? ¿Qué es Nic.ar? ¿En qué se parecen y en qué difieren ambas organizaciones?
2. ¿De qué manera ganan dinero las empresas por Internet? Investiguen los diferentes modelos de ingresos que hay en la web. Busquen un ejemplo de cada uno.
3. ¿Qué tipo de sitio armarían para su proyecto? Prueben generar un primer esbozo en Blogger.com.
4. Lean el Caso “Barry Diller” (Keegan, pág. 594) y respondan las preguntas.

RO·P

Preguntas de Repaso

1. ¿Qué similitudes y diferencias hay entre la revolución industrial y la revolución de la información?
2. ¿Qué características tiene el eCommerce y cómo impactan en los negocios?
3. ¿Cómo afecta el eCommerce la estructura industrial?
4. ¿Qué se debe tener en cuenta al construir un sitio web?

TPO

Actividad Obligatoria

Repaso para el Examen Final.

En lugar de simplemente leer y releer los textos, prueben las siguientes alternativas:

- Respondan las Preguntas de Repaso y verifiquen que han comprendido todos los temas.
- Armen un mapa conceptual donde relacionen los temas vistos.
- Repasen los casos e identifiquen los temas principales.
- Vinculen los hallazgos de su trabajo práctico con la teoría.
- Imaginen posibles preguntas de examen y respóndanlas.
- Expliquen los temas, en voz alta, a alguien (compañero de clases o persona ajena al curso).

Recuerden que, por norma del Departamento de Comercialización, los exámenes contendrán (como mínimo):

- 10% de preguntas a desarrollar
- 10% de preguntas multiple choice
- 10% de preguntas Verdadero/Falso
- 10% de preguntas a completar

En cuanto a los temas, los exámenes deben contener preguntas sobre todos los temas incluidos en el programa. Para este caso, se incluyen las Unidades 1, 2, 3, 4 y 5.

Marketing Global · Primer Examen Parcial

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

Fecha: Docente:

TEMA 1

NO SE PERMITE DESABROCHAR LAS HOJAS.

LAS RESPUESTAS DEBEN ESTAR EN LETRA CLARA Y EN TINTA.

LA EVALUACIÓN ES PERSONAL. CUALQUIER ACTITUD SOSPECHOSA IMPLICARÁ EL RETIRO DEL EXÁMEN Y CALIFICACIÓN 0 (CERO).

- Antes de comenzar, complete los datos solicitados en la parte superior de cada hoja y firme la última hoja del examen.
- No puede tener consigo, ni cercano a usted, cualquier tipo de material alusivo a la materia objeto del examen.
- No se permite el uso del celular, como así tampoco de ningún dispositivo móvil.
- Escriba con letra clara y legible, en tinta azul o negra. No lápiz.
- No se comunique con otros estudiantes.
- En caso de abandonar la clase deberá entregar como concluido el examen.
- Las respuestas a las preguntas **Verdadero o Falso**, deben completarse escribiendo la palabra completa que corresponda. Debe **justificar todas las respuestas**.
- Todas las preguntas Multiple Choice admiten más de una respuesta correcta.
- Para que se otorgue el **puntaje máximo a una respuesta, ésta debe estar completa y ser correcta, de acuerdo con la consigna solicitada**.
- **La interpretación y comprensión de las preguntas forman parte del examen.**
- **No se responderá ninguna pregunta.**

Escala de Aprobación: 20=4; 22=5; 24=6; 26=7; 28=8; 29=9; 30=10

Multiple Choice (10 Puntos). Las respuestas deben consignarse en la Grilla correspondiente, en letra de **impresa mayúscula**. Sólo se tomará por correcta la respuesta exacta (ni más, ni menos opciones). Las respuestas dudosas se considerarán erróneas.

1. La estrategia de Marketing Global de una empresa implica tener en cuenta:
 - a. estandarización vs Adaptación del Marketing Mix.
 - b. participación de Mercado Internacional.
 - c. coordinación de las actividades de marketing.
 - d. integración de las acciones competitivas.
2. Una de las características distintivas del Capitalismo Centralmente Planificado es:
 - a. todos los recursos productivos son propiedad privada.
 - b. el Estado tiene poderes amplios para servir al interés público de la manera que lo considere necesario.
 - c. la asignación de recursos de mando se utiliza demasiado en un entorno general de propiedad privada de recursos.
 - d. las políticas de asignación de mercado están permitidas dentro de un entorno de propiedad estatal.

3. La forma de cooperación económica que implica 1) eliminar barreras internas que limitan el comercio y 2) establecer barreras externas comunes es un(a):
 - a. FTA (área de libre comercio).
 - b. EU (unión económica).
 - c. CU (unión aduanera).
 - d. CM (mercado común).
4. En culturas de contexto alto, el tiempo es:
 - a. monocrónico.
 - b. policrónico.
 - c. lineal.
 - d. estándar.
5. Las disputas internacionales que pueden presentarse ante la Corte Mundial son:
 - a. disputas entre dos naciones.
 - b. disputas entre dos empresas.
 - c. disputas entre una empresa y una nación.
 - d. disputas entre un ciudadano de un país y una empresa de un país diferente.
6. La investigación de mercado que realizó Whirlpool ayudó tremadamente al mostrar que:
 - a. escuchar a los consumidores sólo es posible en América.
 - b. los datos recolectados en USA pueden ser aplicados en Europa.
 - c. los consumidores de diferentes países prefieren distintos tipos de características de producto.
 - d. en China las lavadoras blancas se venderían más que las de otros colores ya que éstas últimas son más caras.
7. ¿Cuál(es) de los siguientes puntos de vista NO representa la “sabiduría convencional” en cuanto a segmentación global?
 - a. Asume la heterogeneidad entre países.
 - b. Asume la homogeneidad dentro de un país específico.
 - c. Se enfoca principalmente en las diferencias culturales a nivel macro.
 - d. Reconoce la existencia de diferencias dentro de cada país.
8. ¿Cuál de los siguientes tipos de derechos se impondrían a una empresa cuyo gobierno (en el país de origen) provee subsidios a la exportación?
 - a. Ad valorem.
 - b. Compensatorios.
 - c. Antidumping.
 - d. Específicos.
9. ¿En cuál de los siguientes métodos de pago el banco asume una obligación financiera?
 - a. Con una Letra de Cambio.
 - b. Con una Carta de Crédito.
 - c. Ni las Letras de Cambio ni las Cartas de Crédito requieren que el banco asuma una obligación financiera.
 - d. Con una Letra de Cambio O una Carta de Crédito.
10. Las frases: “La discusión y el consenso deben ser la norma. Los socios deben ser vistos como pares.” indican, en un contexto de alianzas estratégicas globales, la importancia del factor:
 - a. misión.
 - b. estrategia.
 - c. gobierno.
 - d. cultura.

Grilla de respuestas

1	
2	
3	
4	
5	

6	
7	
8	
9	
10	

Verdadero o Falso (10 Puntos). Todas las respuestas deben justificarse. En los casos Verdaderos se debe profundizar en el concepto y/o brindar un ejemplo que ilustre lo afirmado. En los casos Falsos se deben dar todas las definiciones correctas. No se aceptan justificaciones circulares. Se debe utilizar el espacio provisto, no más. Las respuestas dudosas se considerarán erróneas.

1. Una Marca Comercial (Trademark. ™) le da al inventor del producto el derecho legal exclusivo para hacer, usar y vender una invención por un período de tiempo específico. (2,5 puntos)

2. Es recomendable presentar los hallazgos de investigación de mercado incluyendo los análisis cuantitativos completos y la terminología compleja, para que los ejecutivos puedan comprender completamente el análisis. (2,5 puntos)

3. Una empresa que exporta está sujeta en mayor medida al riesgo político que una empresa que enfatiza la inversión directa como estrategia de entrada a un mercado. (2,5 puntos)

4. El Patent Cooperation Treaty (PCT, Tratado de Cooperación en Materia de Patentes) requiere que las empresas presenten una solicitud para cada país miembro. (2,5 puntos)

Complete la frase (4 Puntos). Responda exactamente lo que se pide. Sea concreto. Use el espacio provisto, no más. Las respuestas dudosas se considerarán erróneas.

1. Los beneficios de una estrategia de Joint Venture son (2 puntos):

2. Una Letra de Cambio a la Vista es (2 Puntos):

Aplicación de Conceptos (6 Puntos). Responda exactamente lo que se pide. Sea concreto. Use el espacio provisto, no más. Las respuestas dudosas se considerarán erróneas. Elija 1 pregunta y respóndala. **Si responde más preguntas se tomarán en cuenta las peores respuestas.**

1. Explique brevemente algún caso que haya visto durante la cursada en el que se refleje el tema de Entorno del Marketing Global. Detalle qué conceptos teóricos se demuestran y cómo el caso lo ayudó a comprenderlos.

2. Explique brevemente algún caso que haya visto durante la cursada en el que se refleje el tema de Mercados Regionales y Acuerdos Comerciales. Detalle qué conceptos teóricos se demuestran y cómo el caso lo ayudó a comprenderlos.

Marketing Global · Primer Examen Parcial · Autoevaluación

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

Fecha: Docente:

TEMA 1

NO SE PERMITE DESABROCHAR LAS HOJAS.

LAS RESPUESTAS DEBEN ESTAR EN LETRA CLARA Y EN TINTA.

LA EVALUACIÓN ES PERSONAL. CUALQUIER ACTITUD SOSPECHOSA IMPLICARÁ EL RETIRO DEL EXÁMEN Y CALIFICACIÓN 0 (CERO).

- Antes de comenzar, complete los datos solicitados en la parte superior de cada hoja y firme la última hoja del examen.
- No puede tener consigo, ni cercano a usted, cualquier tipo de material alusivo a la materia objeto del examen.
- No se permite el uso del celular, como así tampoco de ningún dispositivo móvil.
- Escriba con letra clara y legible, en tinta azul o negra. No lápiz.
- No se comunique con otros estudiantes.
- En caso de abandonar la clase deberá entregar como concluido el examen.
- Las respuestas a las preguntas **Verdadero o Falso**, deben completarse escribiendo la palabra completa que corresponda. Debe **justificar todas las respuestas**.
- Todas las preguntas Multiple Choice admiten más de una respuesta correcta.
- Para que se otorgue el **puntaje máximo a una respuesta, ésta debe estar completa y ser correcta, de acuerdo con la consigna solicitada**.
- **La interpretación y comprensión de las preguntas forman parte del examen.**
- **No se responderá ninguna pregunta.**

Escala de Aprobación: 20=4; 22=5; 24=6; 26=7; 28=8; 29=9; 30=10

Multiple Choice (10 Puntos). Las respuestas deben consignarse en la Grilla correspondiente, en letra de **impresa mayúscula**. Sólo se tomará por correcta la respuesta exacta (ni más, ni menos opciones). Las respuestas dudosas se considerarán erróneas.

1. La estrategia de Marketing Global de una empresa implica tener en cuenta:
 - a. estandarización vs Adaptación del Marketing Mix.
 - b. participación de Mercado Internacional.
 - c. coordinación de las actividades de marketing.
 - d. integración de las acciones competitivas.
2. Una de las características distintivas del Capitalismo Centralmente Planificado es:
 - a. todos los recursos productivos son propiedad privada.
 - b. el Estado tiene poderes amplios para servir al interés público de la manera que lo considere necesario.
 - c. la asignación de recursos de mando se utiliza demasiado en un entorno general de propiedad privada de recursos.
 - d. las políticas de asignación de mercado están permitidas dentro de un entorno de propiedad estatal.

3. La forma de cooperación económica que implica 1) eliminar barreras internas que limitan el comercio y 2) establecer barreras externas comunes es un(a):
- FTA (área de libre comercio).
 - EU (unión económica).
 - CU (unión aduanera).
 - CM (mercado común).
4. En culturas de contexto alto, el tiempo es:
- monocrónico.
 - policrónico.
 - lineal.
 - estándar.
5. Las disputas internacionales que pueden presentarse ante la Corte Mundial son:
- disputas entre dos naciones.
 - disputas entre dos empresas.
 - disputas entre una empresa y una nación.
 - disputas entre un ciudadano de un país y una empresa de un país diferente.
6. La investigación de mercado que realizó Whirlpool ayudó tremadamente al mostrar que:
- escuchar a los consumidores sólo es posible en América.
 - los datos recolectados en USA pueden ser aplicados en Europa.
 - los consumidores de diferentes países prefieren distintos tipos de características de producto.
 - en China las lavadoras blancas se venderían más que las de otros colores ya que éstas últimas son más caras.
7. ¿Cuál(es) de los siguientes puntos de vista NO representa la “sabiduría convencional” en cuanto a segmentación global?
- Asume la heterogeneidad entre países.
 - Asume la homogeneidad dentro de un país específico.
 - Se enfoca principalmente en las diferencias culturales a nivel macro.
 - Reconoce la existencia de diferencias dentro de cada país.
8. ¿Cuál de los siguientes tipos de derechos se impondrían a una empresa cuyo gobierno (en el país de origen) provee subsidios a la exportación?
- Ad valorem.
 - Compensatorios.
 - Antidumping.
 - Específicos.
9. ¿En cuál de los siguientes métodos de pago el banco asume una obligación financiera?
- Con una Letra de Cambio.
 - Con una Carta de Crédito.
 - Ni las Letras de Cambio ni las Cartas de Crédito requieren que el banco asuma una obligación financiera.
 - Con una Letra de Cambio O una Carta de Crédito.
10. Las frases: “La discusión y el consenso deben ser la norma. Los socios deben ser vistos como pares.” indican, en un contexto de alianzas estratégicas globales, la importancia del factor:
- misión.
 - estrategia.
 - gobierno.
 - cultura.

Grilla de respuestas

1	ABCD
2	C
3	C
4	B
5	A

6	C
7	D
8	B
9	B
10	C

Verdadero o Falso (10 Puntos). Todas las respuestas deben justificarse. En los casos Verdaderos se debe profundizar en el concepto y/o brindar un ejemplo que ilustre lo afirmado. En los casos Falsos se deben dar todas las definiciones correctas. No se aceptan justificaciones circulares. Se debe utilizar el espacio provisto, no más. Las respuestas dudosas se considerarán erróneas.

1. Una Marca Comercial (Trademark.™) le da al inventor del producto el derecho legal exclusivo para hacer, usar y vender una invención por un período de tiempo específico. (2,5 puntos)

FALSO. Es la definición de patente. Una marca comercial se define como un lema, marca, dispositivo o emblema que un fabricante añade a un producto o paquete específico para distinguirlo de los bienes de la competencia.

2. Es recomendable presentar los hallazgos de investigación de mercado incluyendo los análisis cuantitativos completos y la terminología compleja, para que los ejecutivos puedan comprender completamente el análisis. (2,5 puntos)

FALSO. Los resultados deben presentarse con claridad y proporcionar una base para la acción. Es aconsejable que los hallazgos importantes se resuman en un memorando que indique las respuestas al problema que originó la investigación.

3. Una empresa que exporta está sujeta en mayor medida al riesgo político que una empresa que enfatiza la inversión directa como estrategia de entrada a un mercado. (2,5 puntos)

FALSO. El nivel de participación, el riesgo y la retribución financiera aumentan a medida que una empresa pasa de estrategias como licenciamiento a empresas conjuntas e inversión directa, por lo tanto, una empresa que exporta está sujeta a menores riesgos que las empresas que invierten.

4. El Patent Cooperation Treaty (PCT, Tratado de Cooperación en Materia de Patentes) requiere que las empresas presenten una solicitud para cada país miembro. (2,5 puntos)

VERDADERO. Este tratado permite, con una sola solicitud, registrar la patente en más de 100 países miembros. Evita una gran pérdida de tiempo y ahorra costos.

Complete la frase (4 Puntos). Responda exactamente lo que se pide. Sea concreto. Use el espacio provisto, no más. Las respuestas dudosas se considerarán erróneas.

1. Los beneficios de una estrategia de Joint Venture son (2 puntos):

Riesgo compartido. Oportunidad de aprendizaje. Oportunidad de sinergia. Oportunidad de pasar barreras de entrada (ser local).

2. Una Letra de Cambio a la Vista es (2 Puntos):

Similar a un cheque personal. Es la orden de una parte de pagar a la otra. Todo el riesgo del incumplimiento de pago recae sobre el vendedor. El banco es solamente intermediario. No asume riesgo financiero. Que sea "a la vista" implica que debe ser pagada al presentarla, sin importar si se recibió o no la mercadería.

Aplicación de Conceptos (6 Puntos). Responda exactamente lo que se pide. Sea concreto. Use el espacio provisto, no más. Las respuestas dudosas se considerarán erróneas. Elija 1 pregunta y respóndala. **Si responde más preguntas se tomarán en cuenta las peores respuestas.**

1. Explique brevemente algún caso que haya visto durante la cursada en el que se refleje el tema de Entorno del Marketing Global. Detalle qué conceptos teóricos se demuestran y cómo el caso lo ayudó a comprenderlos.
2. Explique brevemente algún caso que haya visto durante la cursada en el que se refleje el tema de Mercados Regionales y Acuerdos Comerciales. Detalle qué conceptos teóricos se demuestran y cómo el caso lo ayudó a comprenderlos.

1. Pueden ser los casos acerca de la moneda china o los BRIC. Debe haber un pequeño resumen del caso y relaciones con los temas teóricos (las respuestas pueden variar).

2. Pueden ser los casos acerca de la disputa por el barge o WalMart en México. Debe haber un pequeño resumen del caso y relaciones con los temas teóricos (las respuestas pueden variar).

Marketing Global · Examen Final Regular**UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA**

Fecha: - Docente:

TEMA 1**NO SE PERMITE DESABROCHAR LAS HOJAS.****LAS RESPUESTAS DEBEN ESTAR EN LETRA CLARA Y EN TINTA.****LA EVALUACIÓN ES PERSONAL. CUALQUIER ACTITUD SOSPECHOSA IMPLICARÁ EL RETIRO DEL EXÁMEN Y CALIFICACIÓN 0 (CERO).**

- Antes de comenzar, complete los datos solicitados en la parte superior de cada hoja y firme la última hoja del examen.
- No puede tener consigo, ni cercano a usted, cualquier tipo de material alusivo a la materia objeto del examen.
- No se permite el uso del celular, como así tampoco de ningún dispositivo móvil.
- Escriba con letra clara y legible, en tinta azul o negra. No lápiz.
- No se comunique con otros estudiantes.
- En caso de abandonar la clase deberá entregar como concluido el examen.
- Las respuestas a las preguntas **Verdadero o Falso**, deben completarse escribiendo la palabra completa que corresponda. Debe **justificar todas las respuestas**.
- Todas las preguntas Multiple Choice admiten más de una respuesta correcta.
- Para que se otorgue el **puntaje máximo a una respuesta, ésta debe estar completa y ser correcta, de acuerdo con la consigna solicitada**.
- **La interpretación y comprensión de las preguntas forman parte del examen.**
- **No se responderá ninguna pregunta.**

Escala de Aprobación: 28=4; 30=5; 32=6; 34=7; 36=8; 38=9; 40=10**Multiple Choice (20 Puntos).** Las respuestas deben consignarse en la Grilla correspondiente, en letra de **impresa mayúscula**. Sólo se tomará por correcta la respuesta exacta (ni más, ni menos opciones). Las respuestas dudosas se considerarán erróneas.**Grilla de respuestas:**

1	
2	
3	
4	
5	

6	
7	
8	
9	
10	

11	
12	
13	
14	
15	

16	
17	
18	
19	
20	

1. La “onda” que aparece en las etiquetas rojas de latas y botellas de Coca Cola es un ejemplo de:
 - a. logotipo de marca sin palabras.
 - b. símbolo de marca.
 - c. imagen de marca.
 - d. etiqueta de marca.

2. El sistema económico en el que la asignación de recursos de mando se utiliza demasiado en un entorno general de propiedad privada de recursos se denomina:
 - a. Capitalismo de Mercado.
 - b. Capitalismo Centralmente Planificado.
 - c. Socialismo de Mercado.
 - d. Socialismo Centralmente Planificado.

3. La forma de cooperación económica que elimina todas las barreras internas entre países para comercializar entre ellos, aún cuando mantienen políticas comerciales independientes con respecto a terceros países se conoce como:
 - a. FTA (área de libre comercio).
 - b. EU (unión económica).
 - c. CU (unión aduanera).
 - d. CM (mercado común).

4. En culturas de contexto bajo, el tiempo es:
 - a. monocrónico.
 - b. policrónico.
 - c. lineal.
 - d. breve.

5. Las disputas internacionales que NO pueden presentarse ante la Corte Mundial son:
 - a. disputas entre organización con y sin fines de lucro.
 - b. disputas entre dos empresas.
 - c. disputas entre una empresa y una nación.
 - d. disputas entre un ciudadano de un país y una empresa de un país diferente.

6. ¿Cuál(es) de las siguientes afirmaciones son ciertas con respecto a las perspectivas etic y emic de análisis de una cultura?:
 - a. Las perspectivas etic y emic son idénticas.
 - b. Una perspectiva emic estudia a la cultura desde dentro; el análisis etic es “desde fuera”.
 - c. Una perspectiva etic estudia a la cultura desde dentro; el análisis emic es “desde fuera”.
 - d. La distinción emic/etic no es importante para los estudios culturales.

7. Los avisos de BMW lo publicitan como “the ultimate driving machine” (la máxima máquina para conducir”) lo que indica que busca un posicionamiento:
 - a. high touch.
 - b. uso/usuario.
 - c. atributo/beneficio.
 - d. calidad/precio.

8. Los derechos que representan un cierto porcentaje del valor de un producto particular son:
 - a. ad valorem.
 - b. compensatorios.
 - c. antidumping.
 - d. específicos.

9. En cuál de los siguientes métodos de pago el banco **no** asume una obligación financiera?

- a. con una Letra de Cambio
- b. con una Carta de Crédito
- c. ni las Letras de Cambio ni las Cartas de Crédito requieren que el banco asuma una obligación financiera
- d. con una Letra de Cambio y una Carta de Crédito

10. La frase: “Las Alianzas Estratégicas Globales crean situaciones win-win, donde los participantes persiguen objetivos sobre la base de las ventajas mutuas” indica, en un contexto de alianzas estratégicas globales, la importancia del factor:

- a. misión.
- b. estrategia.
- c. gobierno.
- d. cultura.

11. “Basado en Costos”, “Basado en el Mercado”, y “Negociado” son tres métodos relacionados con:

- a. dumping.
- b. precio de transferencia.
- c. skimming.
- d. comercio de compensación.

12. Los Canales de Marketing existen para crear utilidad para los Consumidores. Las categorías de utilidad de canal no incluyen:

- a. utilidad de precio.
- b. utilidad de información.
- c. utilidad de lugar.
- d. utilidad de tiempo.

13. ¿Qué estrategia de entrada al mercado minorista global es la adecuada cuando las barreras de entrada son bajas, aunque el mercado sea culturalmente distante?

- a. crecimiento orgánico.
- b. franquicia.
- c. adquisición de cadena.
- d. joint venture.

14. Cuando una empresa usa transporte intermodal o multimodal está:

- a. usando múltiples canales.
- b. usando más de un método de transporte.
- c. usando UPS y FedEx.
- d. usando distintas medidas de containers.

15. _____ es la frase que los marketineros globales usan para describir avisos con elementos de diseño comunes a nivel global, a los que se le insertan elementos locales para mercados particulares.

- a. “publicidad estándar”.
- b. “publicidad adaptada”.
- c. “publicidad modelo”.
- d. “publicidad estereotipada”.

16. La promesa que capta la razón para comprar el producto o beneficio es conocida como:

- a. estrategia creativa.
- b. argumento publicitario.
- c. propuesta de venta.
- d. ejecución creativa.

17. Una empresa que adopta una estrategia _____ para las relaciones públicas da mas libertad al profesional del país anfitrión para incorporar costumbres y prácticas locales.
- etnocéntrica
 - regiocéntrica
 - local
 - policéntrica
18. Los derechos que representan un cierto porcentaje del valor de un producto particular son:
- ad valorem.
 - compensatorios.
 - antidumping.
 - CIF.
19. Si las percepciones de los clientes en cuanto a calidad y valor son distintas a las del país de origen, la mejor estrategia a utilizar es:
- extensión del producto, adaptación de la comunicación.
 - extensión dual.
 - adaptación del producto, extensión de la comunicación.
 - adaptación dual.
20. Los Incoterms conocidos como “Términos D” se refieren a:
- términos de origen.
 - términos de llegada.
 - términos antes del transporte principal.
 - términos de transporte principal.

Verdadero o Falso (10 Puntos). Todas las respuestas deben justificarse. En los casos verdaderos se debe profundizar en el concepto y/o brindar un ejemplo que ilustre lo afirmado. En los casos falsos se deben dar todas las definiciones correctas. No se aceptan justificaciones circulares. Se debe utilizar el espacio provisto, no más. Las respuestas dudosas se considerarán erróneas.

1. La Imagen de Marca representa el valor total que se obtiene de un producto como resultado de las inversiones acumulativas de una empresa en la comercialización de la marca. (2,5 puntos)

2. Ante un mercado de fácil entrada y culturalmente cercano, la mejor estrategia de entrada al mercado minorista global es la franquicia. (2,5 puntos)

3. El tipo de argumento Racional/Discurso es ideal para culturas monocráticas con poca distancia al poder. (2,5 puntos)

4. Un bien puede ser gravado con un derecho Ad Valorem más un Derecho Específico. (2,5 puntos)

Complete la frase (4 Puntos). Responda exactamente lo que se pide. Sea concreto. Use el espacio provisto, no más. Las respuestas dudosas se considerarán erróneas.

1. Los Bienes del Mercado Gris son (2 puntos):

2. Las alternativas de organización de la estrategia de marketing incluyen la estructura de división internacional. (2 Puntos):

Aplicación de Conceptos (6 Puntos). Responda exactamente lo que se pide. Sea concreto. Use el espacio provisto, no más. Las respuestas dudosas se considerarán erróneas. **Elija 2 preguntas y respóndalas. Si responde más preguntas se tomarán en cuenta las peores respuestas.**

1. Explique el modelo de “Intención Estratégica” de Hamel y Prahalad. (3 puntos)

2. Indique al menos 5 acciones a realizar si la Moneda Doméstica es fuerte. (3 puntos)

3. Explique brevemente algún caso que haya visto durante la cursada en el que se refleje el tema de Revolución Digital y Comercio Electrónico Global. Detalle qué conceptos teóricos se demuestran y cómo el caso lo ayudó a comprenderlos. (3 puntos)

