



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA MUNDIAL:
CAUSAS Y EFECTOS**

**TESIS PROFESIONAL QUE PARA
OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

CRISTINA BALDERAS REGINO

ASESOR:

DRA. MA. CRISTINA ALBA ALDAVE



MÉXICO, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS



A Temo: Por darme la libertad de ser y elegir.

A mi hermana: Por tu apoyo eterno y con admiración por ser lo que quieres ser ante todo.

A Mami Juanita: Por estar ahí, día con día.

A los que están adelante: Por ser consejeros y estar al tanto de mí.

A los que vienen atrás: Fui la primera pero en ustedes está que no sea la última.

A ti: Porque simplemente sin ti no estaría aquí, y en la distancia puedo sentir tu deseo de que estemos bien.

¡Gracias familia!

A mis amigos, principalmente a Carola y Sabino: Por ser cómplices y compartir la alegría en los buenos tiempos y estar conmigo en los no tan buenos.
¡Gracias!

Y muy especialmente, §§ 8.8 por alentarme y poner el escudo. ¡Gracias!



*Son nuestras elecciones las que muestran lo que somos,
mucho más que nuestras habilidades...*

¡POR EL ORGULLO DE SER UNIVERSITARIA!.. ¡¡¡ADELANTE!!!



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

L.A. ROSA MARTHA BARONA PEÑA
SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE
PRESENTE.

LA ALUMNA CRISTINA BALDERAS REGINO CON NÚMERO DE CUENTA 09624333-8 RESPECTIVAMENTE, ME PRESENTÓ SU TESIS PROFESIONAL CON TÍTULO ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA MUNDIAL: CAUSAS Y EFECTOS, EN EL ÁREA DE MERCADOTECNIA. DESPUÉS DE REVISAR EL CONTENIDO, HAGO CONSTAR QUE EL TEXTO IMPRESO ES EL MISMO QUE AUTORICÉ Y APROBÉ CON CALIFICACIÓN DE 10 (DIEZ), EN EL SEMESTRE 2004-2; POR LO QUE NO TENGO INCOVENIENTE EN QUE SE PROCEDA CON LOS TRÁMITES DEL EXÁMEN PROFESIONAL.

ATENTAMENTE

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”

CD. UNIVERSITARIA, D.F. A 12 DE AGOSTO DE 2004.

Firma

DRA. MA. CRISTINA ALBA ALDAVE

c.c.p. Trámite de Revisión de Estudios

D. C. A. E.



U. N.



INDICE

INDICE.....	i
INTRODUCCIÓN	v

CAPÍTULO 1

1. EL ENTORNO GLOBALIZADO.....	1
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 PRINCIPALES FACTORES QUE FORTALECEN LA GLOBALIZACIÓN	5
1.2.1 TECNOLOGÍA.....	6
1.2.2 MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	12
1.2.3 LAS EMPRESAS MUNDIALES.....	20
1.3 LA TRIADA	25
1.3.1 INTEGRANTES DE LA TRIADA.....	25
1.3.2 LA REGIONALIZACIÓN.....	27
1.4 EL PAPEL DEL ESTADO	29

CAPÍTULO 2

2. PARADIGMAS DE LA NUEVA EMPRESA	
2.1. INTRODUCCIÓN	35

INDICE

2.2. EL CONCEPTO DE EMPRESA MUNDIAL	37
2.2.1 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL.....	39
2.2.2 ORGANIZACIÓN MULTINACIONAL.....	39
2.2.3 ORGANIZACIÓN GLOBAL.....	45
2.2.4 ORGANIZACIÓN MUNDIAL O TRANSNACIONAL.....	45
2.3. ESTRATEGIAS DE EMPRESAS MUNDIALES	
2.3.1 CONSORCIOS.....	53
2.3.2 ALIANZAS Y FUSIONES.....	54
2.3.3 FILIALES.....	56
2.3.4 FRANQUICIAS.....	58
2.4. PODER DE LAS EMPRESAS MUNDIALES	62
2.4.1 EL PODER SOBRE LAS NACIONES.....	63
2.4.2 EL PODER SOBRE EL CONSUMIDOR.....	74
2.4.3 LA LUCHA POR EL DOMINIO GLOBAL.....	81
2.5. IMPACTO SOCIAL DE LAS EMPRESAS MUNDIALES	86
2.6. DETRÁS DE LAS EMPRESAS	89

CAPÍTULO 3

3. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA EN UN MERCADO MUNDIAL	
3.1 LA MERCADOTECNIA GLOBAL	92
3.2 PLANEACION ESTRATEGICA DE LA MERCADOTECNIA MUNDIAL	93

INDICE

3.3	GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA MUNDIAL Y DE MÉXICO.....	96
3.3.1	LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	98
3.3.2	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	99
3.3.3	LA VENTAJAS COMPETITIVAS.....	104
3.3.4	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MÉXICO.....	118
3.4	REGIONES DIAMANTOSAS DE MÉXICO	122
3.4.1	QUERETARO.....	124
3.4.2	JALISCO.....	125
3.4.3	ZONA FRONTERIZA NORTE.....	127
3.5	GLOCALIZACIÓN Y REGIONALIZACIÓN EN EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS	135
3.6	ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS Y MARCAS MUNDIALES	
3.6.1	DESARROLLO DE PRODUCTOS GLOBALES.....	138
3.6.2	INVESTIGACION DE MERCADOS MUNDIALES.....	140
3.6.3	MARCAS MUNDIALES.....	142
3.6.4	ESTRATEGIAS DE PRECIOS.....	154
3.6.5	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	158
3.6.6	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	162
3.7	ÉTICA EMPRESARIAL GLOBAL	163

CAPÍTULO 4

4. IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA MUNDIAL EN LA CULTURA	
4.1 CONCEPTO DE CULTURA Y SU IMPORTANCIA EN EL ENTORNO GLOBAL.....	170
4.1.1 EL CONCEPTO DE ACULTURIZACIÓN.....	173
4.1.2 EL CONCEPTO DE DESCULTURIZACIÓN.....	182
4.2 EL CONSUMIDOR EN UNA CULTURA GLOBAL	184
4.3 LA BRECHA GENERACIONAL	192
4.3.1 LA GENERACIÓN DE NIÑOS NINTENDO.....	193
4.4 LA CREACIÓN DE NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO EN LAS CULTURAS TRADICIONALES	197
4.5 LA ACULTURIZACIÓN COMO EFECTO DE LOS PRODUCTOS MUNDIALES	203
4.5.1. LA ESTRATEGIA FINANCIERA MUNDIAL Y SU ALCANCE CULTURAL.....	206
4.6 LA MIGRACIÓN Y LA ACULTURIZACIÓN	208
5. CONCLUSIONES	213
6. BIBLIOGRAFÍA	220

INTRODUCCIÓN

Actualmente las condiciones bajo las que operan las empresas las conducen a un entorno altamente competitivo. El diseño y la aplicación de estrategias es la carta que permite a la empresa tener un papel activo en la economía. Sin embargo, factores como la globalización y la política de apertura comercial, entre otros han propiciado la inclusión de estrategias que rebasan los límites de las naciones de origen y la aparición de la empresa mundial ha creado nuevos paradigmas empresariales que incrementan la competencia y ensanchan las diferencias entre una empresa mundial y el resto de las empresas.

Dadas estas condiciones, es importante conocer la forma en que la mercadotecnia aplicada a un entorno mundial auxilia a las empresas en consecución de sus objetivos, pero es más importante aún conocer la forma en que dichas estrategias afectan a los mercados a los que están dirigida, ya sea directa o indirectamente, porque el diseño y aplicación de estrategias de mercadotecnia mundial causan efectos sociales y sobre todo culturales en los mercados.

Aunque es ésta la hipótesis principal de este trabajo, existe la inquietud por observar los efectos que las estrategias mundiales tienen en la economía mundial y cómo se originan. De esta forma, nuestra investigación citará aspectos económicos, sociológicos y antropológicos con el propósito de integrar el mayor número de elementos con el fin de encontrar una explicación integral de los fenómenos que originan las estrategias de mercadotecnia mundial.

Para mostrar y validar esta hipótesis, se realizó un trabajo de investigación documental que abarcó la lectura de diversos textos y la consulta de artículos de investigación, periodísticos y de revistas, las cuales sirvieron para formar un

criterio para analizar la información y definir las observaciones que a continuación se presentan.

La presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias de mercadotecnia mundial encontrando las razones que permiten su aplicación, analizando el entorno interno y externo en que se desarrollan y reflexionar sobre los consecuencias que producen.

La época actual permite que la existencia y la aplicación de estrategias de mercadotecnia mundial sea exitosa. En las páginas siguientes se enunciarán las circunstancias que las generan y a su vez los efectos que provocan en el entorno económico, social y principalmente cultural.

La bibliografía que apoya la descripción y orientación presentada se cita en el apartado correspondiente; cabe destacar la inclusión de artículos de internet y de información obtenida de diversas páginas web que son citadas también con la bibliografía.

Los resultados obtenidos confirman las hipótesis del trabajo y pretenden haber cubierto los objetivos generales y específicos de la investigación. La disposición de esta investigación se presenta en cinco capítulos y un apartado para las conclusiones. El primer capítulo estudia el entorno mundial y examina cómo el proceso de globalización propicia las circunstancias necesarias para la aplicación efectiva de estrategias de mercadotecnia mundial. Veremos de que manera el sistema económico mundial beneficia a las empresas mundiales y cómo los avances de la tecnología y el alcance de los medios de comunicación sumados a la fortaleza de las empresas mundiales y a la vulnerabilidad del Estado en los países en vías de desarrollo fomentan la aplicación de estrategias de mercadotecnia mundial y la penetración de productos mundiales en una gran diversidad de mercados.

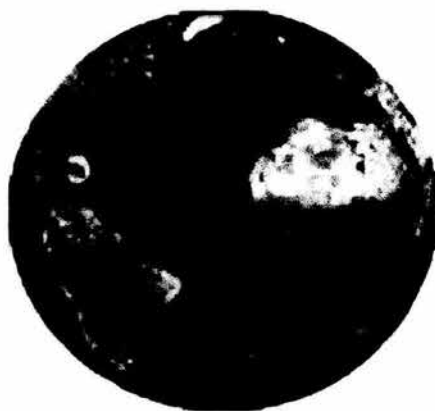
En el segundo capítulo analizaremos a la empresa mundial como una unidad económica de poder en la actualidad. Así también, examinaremos como las empresas participan en el mercado mundial y qué características presentan de acuerdo a su participación en el mismo. Revisaremos brevemente la estrategias que la empresas mundiales realizan para incrementar su competitividad y sobre todo examinaremos con atención el poder que alcanzan sobre las naciones, sobre el consumidor y sobre ellas mismas.

En el tercer capítulo profundizaremos en la estrategias de mercadotecnia mundial, partiendo desde la planeación estratégica y abarcando aspectos tales como el aprovechamiento de las ventajas competitivas y la creación de estrategias competitivas. Revisaremos además, la situación de la competitividad de nuestro país a través de la aplicación de un modelo de ventajas competitivas. Comentamos la importancia de aprovechar el desarrollo regional empleando la glocalización y la regionalización en el diseño de estrategias de mercadotecnia mundial. Además analizaremos brevemente las estrategias de mercadotecnia mundial que se pueden crear a partir de la mezcla de mercadotecnia con un enfoque mundial. Por último, en este capítulo, reflexionaremos sobre la importancia de la ética en un entorno global.

En el capítulo cuarto se analizan fenómenos tales como la aculturación, la desculturación y el impacto que tienen sobre las sociedades acentuando las diferencias generacionales y creando nuevos hábitos de consumo en la culturas con base a la relación que guardan con las estrategias de mercadotecnia mundial. Así también consideramos importante reflexionar sobre el fenómeno de la migración y las oportunidades que genera para la inclusión de productos mundiales.

CAPITULO I

EL ENTORNO GLOBALIZADO



1. EL ENTORNO GLOBALIZADO

La condición natural del hombre de vivir agrupado lo ha conducido históricamente a crear sistemas de organización cada vez más complejos. Este desarrollo va de la mano de la evolución social del hombre. Dichas agrupaciones tienen como tendencia el intercambio de conocimientos, costumbres, tradiciones y hábitos y, al incrementar el número de integrantes de la agrupación necesariamente aparecen nuevas formas de actuar, pensar e interrelacionarse en la misma.

Conforme este proceso natural avanza, las agrupaciones se incrementan e integran diversas sociedades con una personalidad propia, estableciendo una manera comúnmente asociada de hacer las cosas y marcando pautas de conducta que forman una sociedad, en otras palabras crean, mantienen y enriquecen una cultura.

Los límites de dicho crecimiento habían estado principalmente establecidos por las condiciones geográficas y sociales, tales como distancia, región, lenguajes, etc. Sin embargo, conforme la capacidad de comunicación entre los hombres aumenta, dichos límites parecen acortarse de tal forma que hoy en día prácticamente han desaparecido. Y de esta manera el intercambio natural de conocimientos, costumbres, tradiciones y hábitos se expande de tal forma que tenemos un fenómeno que integra aparentemente una sola sociedad mundial, consecuencia del fenómeno de la globalización.

Son diversos los factores que originan la globalización y es precisamente en esta sección donde se analizarán cada uno de ellos para comprender el contexto que origina los productos aculturizantes. Factores tales como la tecnología, el alcance aparentemente ilimitado de los medios de comunicación, el papel de las empresas y del Estado se conjugan para formar lo que algunos han llamado la era global.

1.2 ANTECEDENTES

La globalización no es un fenómeno reciente. Tiene exactamente una antigüedad de cinco siglos. En la última década del siglo XV, los desembarcos de Cristóbal Colón y los de Vasco de Gama culminaron la expansión ultramar de España y Portugal y más adelante Gran Bretaña, Francia y Holanda, formando entonces el primer sistema internacional de alcance planetario¹

El surgimiento del primer orden global coincidió con un progresivo aumento de la productividad, inaugurado con un incipiente progreso técnico registrado durante la Baja Edad Media. La coincidencia de la formación de primer orden mundial con la aceleración del progreso técnico no fue casual. La expansión de ultramar fue posible por la ampliación del conocimiento y la mejora en las artes de la navegación y la guerra.

Hasta entonces, el crecimiento de la producción había sido muy lento y las estructuras económicas y los ingresos medios de los países, muy semejantes. De este modo, las relaciones internacionales, e incluso la conquista y la ocupación de un país por otro, incidían marginalmente en los niveles de productividad y en la organización de la producción.

A medida que el progreso técnico y el aumento del ingreso fueron transformando la estructura de la producción y la composición de la demanda, las relaciones de cada país con su entorno ejercieron una influencia creciente sobre su desarrollo.

Inglaterra, más adelante, la nación pionera de la revolución industrial tomó el liderato hacia la expansión de las relaciones económicas internacionales a

¹ A. Ferrer. *Historia de la globalización*. Buenos Aires Argentina. Fondo de Cultura Económica, 1996.

principios del siglo XIX. Hacia la misma época comenzaba un vertiginoso proceso de reparto imperial del mundo, apareciendo un segundo orden mundial, conformado por la ocupación de las naciones europeas en poblaciones de Asia y África en vísperas de la segunda guerra mundial.

Hacia fines del siglo XIX la globalización impactó fuertemente en las economías de Latinoamérica e inauguró una nueva etapa de su desarrollo. El avance del ferrocarril y de la navegación a vapor provocó una drástica rebaja en los fletes terrestres y marítimos. La diversificación y el crecimiento del comercio impulsaron las corrientes migratorias internacionales y las inversiones extranjeras radicadas en la infraestructura y la producción explotable de los nuevos actores del orden mundial. Es a partir de entonces cuando se extiende rápidamente el comercio exterior y se incorporan capitales extranjeros en gran escala, instalando en varios países a centenares de inmigrantes.

Sin embargo, las dos guerras mundiales hicieron que entre 1914 y 1945 se interrumpiera el proceso de globalización de la economía mundial. Naciones como Gran Bretaña protegieron su mercado interno estableciendo regímenes preferenciales de comercio con los países de su zona de influencia logrando que la intervención del Estado constituyera una respuesta defensiva frente al derrumbe del contexto mundial.²

Entre 1945 y 1970, las economías industriales impulsadas por la reconstrucción de Europa Occidental y Japón y su convergencia con la potencia líder, Estados Unidos, creció a tasas sin precedentes. Al mismo tiempo la avalancha de innovaciones en la microelectrónica, el dominio del átomo, la biología y el espacio exterior ampliaron las fronteras para procesar y transmitir información, transformar energía e influir en la gestación y desarrollo de los seres vivos.

Estos hechos provocaron un extraordinario impulso a la globalización de las relaciones económicas internacionales. Una vez que concluyó la reconstrucción de posguerra y los países europeos y Japón fortalecieron sus pagos externos, a costa del creciente déficit del balance de pagos de EE.UU., se generalizó la liberación de los regímenes cambiarios y de los movimientos de capitales. Las instituciones de *Bretton Woods* (Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial) contribuyeron a reconstruir el sistema multilateral del comercio y pagos.

A su vez en sucesivas ruedas de negociación en el seno del Acuerdo General de Tarifas y Comercio (GATT), se redujeron sustancialmente las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio internacional. Además la presencia del Fondo Monetario Internacional (FMI) fue importante para resolver los períodos de desequilibrios de pagos externos, aunque en la actualidad el FMI junto con el Banco Mundial, se han convertido en protagonistas permanentes de la formulación y gestión de la política económica de diversos países. La globalización, particularmente la financiera, influye en la situación de todos los países que integran el orden global y limita los rangos de libertad de las políticas nacionales.

Otras instituciones como la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) que apareció en 1970, y acontecimientos como la celebración de tratados internacionales, la Unión Europea, etc., han llevado al mundo a convertirse en un enorme mercado mundial que poco a poco se va homogenizando en su gran mayoría, estableciendo nuevas culturas fusionadas entre sí y con una poderosa influencia de los medios de comunicación y las empresas, impulsadas por los vertiginosos avances tecnológicos de la sociedad hoy en día.

² Ferrer Aldo. *De Cristóbal Colón a Internet: América Latina y la globalización*. FCE, 2000, p. 60.

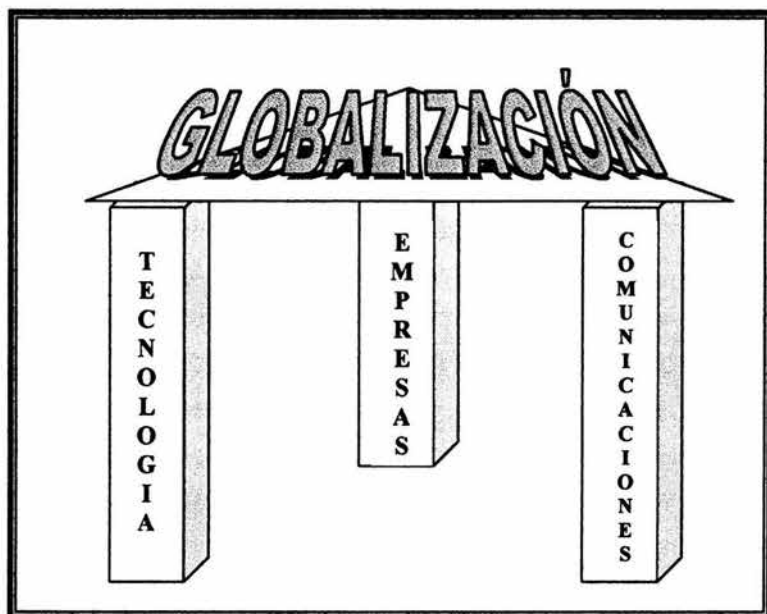
1.3 PRINCIPALES FACTORES QUE FORTALECEN LA GLOBALIZACION

La globalización es un fenómeno que tiene como tendencia, el eliminar las barreras nacionales para facilitar el intercambio de bienes y servicios, sin embargo no solamente es el aspecto comercial de un país el que se ve alterado por dicha tendencia. El intercambio comercial trae como consecuencia también un intercambio cultural, político y social que está modificando a las sociedades de una forma muy radical, cambiando y unificando los hábitos y las costumbres de una población determinada y generando un gran mercado mundial con las mismas características en cuestión de gustos y preferencias.

Podemos echar un vistazo dentro de los diferentes países cuál es el perfil del consumidor adolescente, por citar un ejemplo, y encontraremos similitudes impresionantes que nos conducen a ver que hoy en día es fácil generalizar el modelo actual de dicho consumidor de manera global y encontraremos que visten de las mismas maneras, utilizan expresiones similares, compran los mismo productos y se comunican de la misma forma entre ellos.

Tales similitudes responden a una serie de eventos como el desarrollo acelerado de la tecnología y la expansión de los medios de comunicación que en conjunto son capaces de conectar prácticamente de manera inmediata cualquier rincón del mundo. Además existen unidades protagonistas que contribuyen de manera muy importantes a la fusión entre culturas: las empresas mundiales, de las cuales hablaremos más adelante. (Fig. 1)

FIGURA 1. FACTORES QUE FORTALECEN LA GLOBALIZACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

1.2.1 LA TECNOLOGIA

El entorno en el cual se desenvolvían las empresas hace algunos años ha tenido a lugar una serie de cambios fundamentales que le han dado un giro total a la forma de operar de las empresas y cualquier organización o sociedad. El núcleo de dichos cambios es sin duda alguna el avance en la tecnología; basta con citar la rápida evolución de las computadoras y la tecnología digital que ha enriquecido a empresas de manera extraordinaria conduciendo al desarrollo de las sociedades.

Como ejemplo *Microsoft* que en sólo casi treinta años de existencia se ha convertido en la más grande compañía de software del mundo.

Pero vale la pena analizar un poco como es que los avances de la tecnología impactan al mundo.

El crecimiento en desarrollo de aplicaciones en informática y sistemas, es uno de los rubros que presentan una evolución de mayor dimensión que muchos avances científico de la historia. La primera computadora personal, la *Altair 8800 de IBM*, apareció en 1975. Ese mismo año se fundó *Microsoft*, empresa que llevó al mercado el sistema operativo *MS-DOS* apenas cinco años después, pero sería hasta 1990 cuando las ventas del sistema operativo *Windows 2.0, 3.0 y 3.1* llevarían a *Microsoft* a ser la empresa líder de programas informáticos alcanzando unas ventas anuales de más de mil millones de dólares, logrando avances tales como la inclusión de dispositivos para conectar televisión a la computadora, sistemas operativos con mayor capacidad para manejar volúmenes impresionantes de información, diseño y comunicación. Actualmente, la mayoría de sus ganancias provienen de sus famosos *Windows (95,98,CE, NT, NT 2000 y XP)* y aplicaciones como *PowerPoint, Word, Excel*, etc. *Microsoft* se ha extendido a otros campos como Internet, juegos, productos inalámbricos, libros, CD-ROMs, etc., al grado de que el 80% de las computadoras llevan *Windows*. Los resultados de esta empresa son asombrosos, tuvo ingresos netos de 19.75 billones³ de dólares para el año fiscal que se terminó en junio de 1999 con ganancias netas de 7.79 billones de dólares, para el mismo año; además cuenta con 35,000 empleados en 60 países diferentes con una edad promedio de tan solo 34.5 años⁴.

Pero la velocidad de los avances de la tecnología quedó demostrada con la creación de la red Internet. En los años 80, el desarrollo de LAN, PC y estaciones de trabajo permitió que la naciente Internet floreciera. La tecnología *Ethernet*, desarrollada por Bob Metcalfe en el PARC de *Xerox* en 1973, es la que domina en

³ Nos referimos a billones como mil millones ya que de acuerdo con la fuente las cifras las cifras pertenecen a EE.UU.

⁴ http://www.terra.com/especiales/microsoft/defensa_microsoft.htm 7 de mayo de 2004

Internet, y son en las PCs y en las estaciones de trabajo, los modelos de computadora dominantes. De finales de los años setentas, cuando la tecnología de las redes comenzaba a evolucionar, a la fecha se ha logrado pasar de unas pocas redes con un modesto número de *hosts* a tener muchas redes, lo cual dio lugar a nuevos conceptos y a cambios en la tecnología. Así, en 1985, Internet estaba firmemente establecida como una tecnología que ayudaba a una amplia comunidad de investigadores y desarrolladores, y empezaba a ser empleada por otros grupos en sus comunicaciones diarias entre ordenadores; Internet es tanto un conjunto de comunidades como un conjunto de tecnologías y su éxito se puede atribuir tanto a la satisfacción de las necesidades básicas de la comunidad como a la utilización de esta comunidad de un modo efectivo para impulsar la infraestructura de la misma.

Jorge Allende, investigador de la Universidad de Chile, dijo en una conferencia en la UNESCO que al iniciar el nuevo tercer milenio, una de las características más sobresalientes de nuestra civilización sería el extraordinario y vertiginoso avance científico. Este ritmo que duplica nuestros conocimientos cada cuatro años tiende a incrementarse por el efecto auto-catalítico resultante de que la ciencia genera nuevas tecnologías y a su vez las nuevas tecnologías posibilitan un avance más veloz de la ciencia. Bajo esta perspectiva, es seguro predecir que el ritmo del avance científico-tecnológico se va a incrementar aun más en las primeras décadas del siglo XXI.⁵

Otro fenómeno relacionado tiene que ver con el acortamiento del periodo que transcurre entre la generación de los conocimientos científicos y el momento que esas aplicaciones llegan al mercado mundial como nuevos productos o servicios.

⁵ Jorge E. Allende. Director del Instituto de Ciencias Biomédicas. Facultad de Medicina. Universidad de Chile. Documento de trabajo presentado al Seminario sobre perspectivas de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe, organizado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO (Santiago de Chile, 23/25 de agosto de 2000. <http://www.unesco.cl/promedi7/prospectivas/allende.pdf> , 16 de abril de 2004

En los países desarrollados, las empresas y las universidades e institutos de investigación han forjado alianzas y acuerdos que muy eficientemente y con gran rapidez traducen los nuevos conocimientos en aplicaciones y mejoramientos de procesos y productos que en muchas ocasiones llegan al mercado con sólo meses de demora.

LA TECNOLOGIA Y LAS EMPRESAS

El avance vertiginoso de la tecnología en este rubro impacta principalmente en tres aspectos⁶: el primero visto de forma macroeconómica, el segundo la información y por último a los consumidores en general.

En el aspecto macroeconómico la tecnología ha hecho posible que los flujos de capitales se trasladen instantáneamente a cualquier parte del mundo. Vivimos en una economía que se caracteriza por la libre circulación de capitales. Los tipos de tasas de interés, los tipos de cambio y las organizaciones bursátiles están íntimamente relacionados y los mercados financieros globales ejercen una gran influencia sobre las condiciones económicas, al grado que podemos hablar de un sistema capitalista global.

Dicho sistema capitalista global es muy favorable al capital financiero, que es libre de ir allí a donde tenga mejores recompensas, lo que a su vez ha conducido al rápido crecimiento de mercados financieros globales. Dice Soros que el resultado es "*un gigantesco sistema circulatorio*"⁷ que toma el capital financiero del centro y lo bombea a la periferia como créditos e inversiones de cartera o a través de las empresas multinacionales. Y los países compiten para atraer y retener el

⁶ Ohmae, Kenichi "El fin del Estado nación". E. Andres Bello, Chile 1997. pp. 45

⁷ Soros, George. "La crisis del capitalismo global. La sociedad abierta en peligro". Plaza Janes, 1999.

capital y preparar condiciones atractivas para tener prioridad sobre otros objetivos sociales.

El rasgo distintivo del sistema capitalista global es la libre circulación de capitales. El comercio internacional de bienes y servicios no es suficiente para crear una economía global; los factores de producción también deben ser intercambiables. Los recursos terrestres y otros recursos naturales no se mueven, y las personas se mueven con dificultad. Pero con los avances en la tecnología de la información y los alcances de la misma es la movilidad del capital, de la información y el espíritu empresarial lo que explica la integración económica.

Al ser el capital financiero más móvil aun que la inversión física⁸, ocupa una posición privilegiada: puede eludir los países en los que está sometido a impuestos o normas onerosas. Una vez que se ha conseguido una planta productiva es difícil trasladarla. Por cierto, las grandes compañías disfrutan de flexibilidad en la fijación y pueden ejercer presión en el momento en que toman decisiones de inversión, pero su flexibilidad no es comparable con la libertad de elección de que disfrutan los inversores de cartera internacionales. La variedad de oportunidades disponibles se ve reforzada también por el hecho de estar en el centro de la economía global en vez de la periferia. Todos estos factores se unen para atraer capital al centro financiero y para asignarlo a través de los mercados financieros. Por eso los capitales financieros desempeñan un papel dominante en el mundo actual incrementando su influencia en el sistema capitalista global y el papel de la tecnología ha sido fundamental para otorgarle el carácter dominante que poseen.

⁸ Entendemos por inversión física a todos los activos fijos de una organización: edificios, plantas, maquinaria, mobiliario, equipo de transporte, etc., así como los insumos e inventarios de producto en proceso y artículos terminados.

En el segundo aspecto en que la tecnología ha tenido gran influencia es en la transmisión de información, creando la llamada tecnología de la información con la cual los conocimientos no tienen fronteras. En la esfera empresarial los avances tecnológicos han modificado la cantidad y la naturaleza de la información sobre mercados, productos y procesos organizacionales y productivos a los que los ejecutivos pueden acceder inmediatamente.

De manera inmediata cualquier persona puede tener acceso a cualquier tipo de información, en cualquier parte del mundo. Esta velocidad de transmisión de datos y conocimientos incrementa la competencia entre las empresas, ya que la más informada tendrá ventajas sobre sus competidores para formular estrategias sólidas fundamentadas en una gran cantidad de datos precisos. Pero de la misma forma, un consumidor tiene igual ventaja de conocer una gran variedad de productos de diferentes lugares, lo cual lo conduce a buscar la mejor opción acorde a sus necesidades, gustos y poder adquisitivo.

Como ya mencionamos la acelerada dinámica del desarrollo científico tecnológico es uno de los responsables de las transformaciones que alteran la configuración tecno-económica- social, modificando la manera de operar de las organizaciones de cualquier índole ya que los avances tecnológicos se extienden rápidamente y las nuevas tecnologías son empleadas por igual. David Solana, responsable de la división de dispositivos móviles de Microsoft Ibérica, dijo: *"La tecnología nos está haciendo la vida más fácil, pero estamos desperdiciando millones de oportunidades por no conocer los progresos tecnológicos"*⁹. El avance del hardware permite ir cada vez más lejos. Al mismo tiempo que los soportes van reduciendo su tamaño, los procesadores cada vez son más potentes. Todavía no está al alcance de cualquiera, pero, en opinión de Solana, *"es cuestión de tiempo"*¹⁰.

⁹ http://www.microsoft.com/spain/empresas/internet/mundo_sinhilos.msp , 22 de Abril de 2004.

¹⁰ Idem

Parece ser que la democratización tecnológica está en marcha, aunque todavía queda mucho que hacer porque la implantación de la tecnología móvil más avanzada llevará algún tiempo más, ya que desde que una innovación sale al mercado hasta que se establece en él, pasa bastante tiempo, sobre todo cuando dicha innovación cambia el estilo de vida de un individuo o de una sociedad, o bien el poder adquisitivo del consumidor no es suficiente para adquirir esas innovaciones. Por ejemplo, todavía el mundo está físicamente unido a un cable, pero así como hoy en día leer un *e-mail* fuera de una computadora fija o portátil prácticamente es una obligación y hasta un hábito en muchas culturas que hace algunos años ni siquiera se habían imaginado con esa tecnología, así como usar un vehículo o viajar en avión, lo cual hace comunicación sea mucho más rápida y eficiente. Y pronto las nuevas tecnologías permitirán incluso percibir aromas vía red tiempo real.¹¹

1.2.2 LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

A lo largo de la historia, los medios de comunicación han ido avanzando en paralelo con la capacidad de los pueblos para configurar su mundo físico y con su creciente grado de interdependencia. La revolución de las telecomunicaciones y de la transmisión de datos ha empujado al mundo hacia el concepto de "*aldea global*"¹². Los efectos de estos nuevos medios de comunicación sobre la sociedad han sido muy estudiados. Hay quienes sostienen que los medios de comunicación tienden a reforzar los puntos de vista personales más que a modificarlos, y otros creen que, según quién los controle, pueden modificar decisivamente la opinión política de la audiencia. En cualquier caso, ha quedado demostrado que los medios

¹¹ Softwork No. 12, Junio de 2004, EPN, México.

¹² Con el término Aldea Global nos referimos a la conceptualización del mundo como un solo ente, un solo mercado con características similares y sin la existencia de fronteras de ningún tipo.

de comunicación influyen a largo plazo, de forma sutil pero decisiva, sobre los puntos de vista y el criterio de la audiencia.

De la mano con el desarrollo vertiginoso de la tecnología están los medios de comunicación y su alcance mundial. Todos los medios electrónicos han visto multiplicado su alcance en los últimos 50 años. La radio, la televisión, la telefonía celular y el Internet suman en conjunto el medio idóneo para la desaparición de las fronteras y se convierten en el canal de transmisión de la cultura, intercambiando todo tipo de información, compartiendo estilo de vidas, formas de pensar y actuar en los cinco continentes.

Incluso podemos pensar que la velocidad de convergencia de estilos de vida se ve multiplicada por la fusión entre la tecnología y los medios de comunicación, que es el motor de los mismos. Las experiencias multimedia, van mas allá de las superficiales cuestiones de gusto y de sus consecuencias para la cultura porque pueden llegar a afectara dimensiones fundamentales del ser, como el proceso de reflexión y la disposición mental.

El crecimiento en comunicaciones es de tal magnitud que tan solo en 2003 la industria de fabricantes de teléfonos celulares alcanzo un record en el numero de unidades vendidas, al cerrar ese año con 520 millones de terminales en el mundo, 20.5% más que el año anterior, lo que significa que diariamente en el mundo se vendieron 1.4 millones de celulares.¹³ Cifras de esta naturaleza nos dan un panorama claro del alcance que tienen las sociedades para comunicarse entre sí. En la actualidad, se estima que en todo el mundo hay 931 millones de usuarios de celulares. Los lugares del mundo en donde se espera haya más crecimiento de usuarios serán el sudeste de Asia –especialmente China- y algunos países en África y Medio Oriente, donde recientemente se introdujo la telefonía móvil. En cambio, las operadoras de telefonía celular harán muy pocos nuevos clientes en Europa

occidental, debido a que allí la tasa de cobertura ya casi alcanzó el punto de saturación. Se estima que en algunos países europeos el 70% de la población tiene un celular, y que para 2007 ese porcentaje llegaría al 83%.¹⁴

Otro poderoso medio de comunicación es la televisión que en la actualidad se considera medio de comunicación masivo, gracias al gran número de personas a las que llega la información. Estadísticamente hablando de cada 10 familias 8 tienen un aparato televisivo.¹⁵ La televisión por ejemplo, ha alcanzado una gran expansión en todo el ámbito latinoamericano. En la actualidad existen más de 300 canales de televisión y una audiencia, según número de aparatos por hogares (más de 60 millones) que suman más de doscientos millones de personas.¹⁶

A través de la televisión la gente se entera de todos los acontecimientos más recientes de todo el mundo, por lo mismo esta se considera que juega un papel sumamente importante en la transmisión de información y en la vida de las personas porque también cuenta con la ventaja de ofrecer todo tipo de programas de esparcimiento, culturales y científicos.

Un ejemplo del alcance que tiene este medio es *MTV*, que en su última emisión de los premios a la música *MTV Music Award* tuvo una de las máximas oportunidades del canal para mostrarse al mundo, ya que el evento fue transmitido en Latinoamérica, Estados Unidos, Europa, Asia, Rusia y hasta en algunos canales de televisión abierta. En total, los "*MTV Video Music Awards*" se transmitió en español a más de 410 millones de hogares alrededor del mundo con una audiencia potencial de mil millones de personas. Bill Roedy, presidente de *MTV Networks Internacional*, comentó que el estilo del canal "*es conectarse con telespectadores jóvenes y celebrar la música y cultura juvenil alrededor del mundo ya que somos la*

¹³ Garther, Investigación y Consultora Especializada. "El Universal", 24 de marzo 2004. México

¹⁴ <http://www.noticiasdot.com/publicaciones/2003/0803/1208/noticias120803/noticia120803-8.htm>, 22 de abril de 2004.

¹⁵ <http://www.dequate.com/cgi-bin/infocentros/educacion/print.pl?article=188>, 22 de abril de 2004.

¹⁶ Idem

red de televisión de mayor alcance global y tenemos la posibilidad única de poder emitir nuestras entregas de premios regionales en nuestros 38 canales locales".¹⁷

Y por último pero no menos importante, está la radio, que tiene una importancia especial en áreas rurales y comunidades urbanas. Además de ser el único medio de comunicación accesible, cumple también con el rol de "teléfono de la comunidad", con muchas horas al día reservadas para la transmisión de mensajes personales, nacimientos, defunciones, invitaciones a fiestas, pedidos de alimentos y suministros a una tienda en la localidad más cercana, el llamado de emergencia médica y aun el consejo y asesoramiento del médico local. En muchas áreas rurales la radio es la única fuente de información importante pero generalmente esta población no tiene acceso a la información que le interesa, por ejemplo sobre precios de mercado para productos agropecuarios, constituyéndose en la única defensa contra los especuladores. Entonces la radio se usa para dar a conocer programas de extensión agraria, o para ser un vehículo de educación tanto formal como informal y jugando un importante papel en la preservación de la lengua y la cultura locales. Aunque también es el vehículo para que las empresas penetren en dichas comunidades favoreciendo la aceptación de sus productos en este tipo de población y de alguna manera los conecte a la vida global.

Mientras que en algunos países del mundo tomamos a la radio como un hecho natural, siendo apenas un accesorio más para un automóvil, en otras partes cumple una gran variedad de roles: es el único medio masivo de comunicación al que la mayoría de la gente puede acceder; es un medio de comunicación personal que cumple la función de teléfono comunitario, es escuela y además orienta en la salud, así como es el primer punto de contacto de la comunidad con la infraestructura global del conocimiento. Según datos de "NUA Internet Surveys" de Junio 1999, de unos estimados 179 millones de individuos con acceso a

¹⁷ <http://www.mtv.ar> 22 de abril de 2004

Internet -apenas el 3% de la población mundial- más del 80% están ubicados en Norte América o Europa, espacio geográfico que alberga el 10% de la población del planeta¹⁸. En la mayoría de los países en desarrollo, menos del 1% de la población tiene acceso directo a la tecnología que está cambiando al mundo, lo cual le da mucha importancia a la radio como medio de comunicación y como canal de introducción al mundo global.

EL ALCANCE DE LA RED INTERNET

El 24 de Octubre de 1995, el Consejo Federal de la Red definió el término *Internet* como un sistema global de información que está relacionado lógicamente por un único espacio global de direcciones basado en el protocolo de Internet (IP) o en sus extensiones, y que es capaz de soportar comunicaciones usando el conjunto de protocolos TCP/IP compatibles con IP, y emplea, provee, o hace accesible, privada o públicamente, servicios de alto nivel en capas de comunicaciones y otras infraestructuras relacionadas. Internet es tanto un conjunto de comunidades como un conjunto de tecnologías y su éxito se puede atribuir tanto a la satisfacción de las necesidades básicas de la de la gente de una comunidad electrónica como a la utilización de esta comunidad de un modo efectivo para impulsar ideas, conocimientos e incluso actitudes.

El reciente desarrollo y amplia difusión del World Wide Web han formado una nueva comunidad, integrada por millones de personas que se agrupan según sus intereses o necesidades. Por ejemplo en el desarrollo de nuevas formas de protocolo hoy en día se realiza encuentros cada año en siete lugares del mundo con una audiencia de 250.000 personas que acuden para comprobar qué productos interoperan correctamente con los demás, conocer cuáles son los últimos y para hablar sobre la tecnología más reciente para la red. Y no digamos

¹⁸ <http://www.comunica.org/chasqui/girard70.htm> 30 de abril de 2004

de la infinidad de comunidades que son visitadas diariamente y donde se establecen todo tipo de comunicaciones entre cualquier clase de personas del mundo que accedan a la red. En diciembre de 2001 portales como *MSN*, *AOL* y *Yahoo* registraron mas de 100, 000,000 de visitas de usuarios.¹⁹

En los últimos años hemos vivido una nueva fase en la comercialización. Originalmente, los esfuerzos invertidos en esta tarea consistían fundamentalmente en fabricantes que ofrecían productos básicos para trabajar en la red y proveedores de servicio que ofrecían conectividad y servicios básicos. Actualmente Internet se ha ido convirtiendo en un servicio de disponibilidad generalizada para usuarios finales, y buena parte de la atención se ha concentrado para ofrecer el soporte de servicios comerciales. Este hecho se ha acelerado increíblemente por la rápida y amplia adopción de visualizadores y de la tecnología del *World Wide Web*, permitiendo a los usuarios acceder fácilmente a información distribuida a través del mundo. Están disponibles productos que facilitan el acceso a esta información y buena parte de los últimos desarrollos tecnológicos están dirigidos a obtener servicios de información cada vez más sofisticados.

Internet es un medio de comunicación que ha dado soporte a un buen número de funciones desde compartir ficheros, y el acceso remoto, hasta compartir recursos y colaboración, pasando por el correo electrónico y, el *World Wide Web*. Además es un medio para proveer servicios como el transporte en tiempo real de audio y vídeo. La disponibilidad de redes penetrantes y omnipresentes, como Internet, junto con la disponibilidad de potencia de cálculo y comunicaciones posibles en máquinas como las computadoras portátiles y los teléfonos celulares, está posibilitando un nuevo paradigma de informática y comunicaciones que pueden ser aprovechados por cualquier organización que tenga acceso a ellas.

¹⁹ Panel de hogares. A.C. Nielsen, <http://www.acnielsen.com> Diciembre de 2001.

I. EL ENTORNO GLOBALIZADO

Esta evolución nos ha traído una nueva aplicación: telefonía Internet y, recientemente televisión por Internet. Está permitiendo formas más sofisticadas de valoración y recuperación de costos, un requisito fundamental en la aplicación comercial. Además de nuevos modos de acceso y nuevas formas de servicio que darán lugar a nuevas aplicaciones, que, a su vez, harán evolucionar a la propia red, incrementando incalculablemente la comunicación entre los seres humanos.

TABLA 1. 1 ALCANCE DE LA RED INTERNET²⁰

USO GLOBAL DE INTERNET EN EL MUNDO - (NIELSEN, ABRIL 2002)*

	ABRIL	MARZO	VARIACIÓN (%)
NÚMERO DE SESIONES POR MES	18	19	-3,49
N.º DE DOMINIOS ÚNICOS VISTOS	48	47	0,85
PÁGINAS VISTAS MES	797	826	-3,55
PÁGINAS VISTAS SESIÓN	43	43	0
TIEMPO DE NAVEGACIÓN MES	9:49:53	10:14:17	-3,97
TIEMPO DE NAVEGACIÓN SESIÓN	0:32:04	0:32:13	-0,50
PERMANENCIA EN CADA PÁGINA	0:00:44	0:00:45	-0,44
UNIVERSO ACTIVO DE INTERNET	244,540,098	257,854,751	-5,16
AUDIENCIA TOTAL DE INTERNET	428,182,264	447,857,377	-4,39
*DATOS RECOGIDOS SÓLO EN ACCESO DESDE EL HOGAR			

TOTAL DE USUARIOS DE INTERNET

	NÚMERO DE USUARIOS (MILLONES), FEBRERO 2002
TOTAL EN EL MUNDO	544.2
ÁFRICA	4.15
ASIA - PACÍFICO	157.49
EUROPA	171.35
ORIENTE MEDIO	4.65
CANADÁ Y USA	181.23
AMÉRICA LATINA	25.33
FUENTE: NUA INTERNET SURVEYS.	

²⁰ <http://www.aui.es/estadi/internacional/internacional.htm> abril 2004

I. EL ENTORNO GLOBALIZADO

NÚMERO DE USUARIOS DE INTERNET POR PAÍSES

NÚMERO DE USUARIOS DE INTERNET (EN MILLONES DE PERSONAS)			
	AUDIENCIA TOTAL	% POBLACIÓN	FUENTE
EE.UU, MAYO 2002	165,00	59,85	<u>NIELSEN</u>
JAPÓN, MAYO 2002	60,44	47,59	<u>NIELSEN</u>
REINO UNIDO, JUNIO 2002	28,99	48,59	<u>NIELSEN</u>
ALEMANIA, JUNIO 2002	31,92	49,80	<u>SEVENONE INTERACTIVE</u>
CANADÁ, MARZO 2002	16,84	57,58	<u>NIELSEN</u>
AUSTRALIA, JUNIO 2002	10,62	54,32	<u>NIELSEN</u>
HOLANDA, JUNIO 2002	9,73	60,87	<u>NIELSEN</u>
FRANCIA, DICIEMBRE 2001	15,65	26,28	<u>MEDIAMETRIE</u>
ESPAÑA, MARZO 2002	7,89	22,65	<u>AIMC</u>
AUSTRIA, DICIEMBRE 2001	3,55	43,45	<u>MEDIA RESEARCH</u>
SINGAPUR, ABRIL 2002	0,97	23,36	<u>NIELSEN</u>
HONG KONG (CHINA), JUNIO 2002	4,35	59,55	<u>NIELSEN</u>
FINLANDIA, ABRIL 2002	2,07	40,05	<u>NIELSEN</u>
NUEVA ZELANDA, JUNIO 2002	2,06	51,70	<u>NIELSEN</u>
IRLANDA, JUNIO 2002	1,31	34,11	<u>NIELSEN</u>
MÉXICO, DICIEMBRE 2001	3,5	3,43	<u>ITU</u>
BRASIL, JUNIO 2002	13,98	7,99	<u>NIELSEN</u>
CHINA, JULIO 2002	45,80	3,60	<u>CNNIC</u>
INDIA, DICIEMBRE 2001	7	0,70	<u>ITU</u>
COREA DEL SUR, JUNIO 2002	25,65	53,53	<u>KOREA NETWORK INFORMATION CENTER</u>
SURÁFRICA, DICIEMBRE 2001	3,06	7,05	<u>ITU</u>
*DATOS UNIVERSO ACTIVO			

Fuente: <http://www.aui.es/estadi/internacional/internacional.htm> abril de 2004

1.3.1 LAS EMPRESAS MUNDIALES

Hemos visto que la globalización a nivel mundial es un fenómeno muy interesante por las enormes implicaciones que tiene para las sociedades. Sin embargo tiene sujetos históricamente determinados que la hacen posible: las empresas mundiales, que son el tercer factor que le da fuerza y dinamismo a la globalización.

A diferencia de hace unos decenios, las empresas mundiales actualmente no son organismos que se limitan a tener filiales comerciales en otros países, sino que ahora se concentran en instalar plantas industriales y maquiladoras con las cuales producen todo o sólo algunos de los insumos para la fabricación de los productos, lo cual puede realizarse en una ensambladora, situada en cualquier país, lo que obliga a los mismos, sobre todo a los países en vías de desarrollo a ofrecer ventajas para las mismas por los beneficios que aportan en cuestión de empleo y generación de riqueza.

Las mundiales forman sus procesos productivos y comerciales con una visión global, porque el mundo se ha convertido para algunas de ellas en una zona sin fronteras; para otras sin embargo contiene regiones de alto riesgo y otras de influencia asegurada. Estos procesos contienen movimientos de capitales cada vez más importantes y que en ocasiones, como veremos más adelante, se desfazan con la producción y el comercio de bienes y servicios con los que teóricamente deben guardar una correspondencia, ocasionando graves problemas entre las naciones. Por ejemplo la crisis que vivimos en México en 1995 fue ocasionada principalmente por la fuga de capitales en las inversiones que había a corto, mediano y largo plazo en el país, y las consecuencias fueron catastróficas para muchas empresas pequeñas nacionales y para la población en general, ya que retiro inesperado de los capitales de inversión dejó en deuda a las instituciones

financieras descapitalizando a las empresas ya que se quedaron inconclusas sus operaciones; además, el incremento en las tasas elevó el costo del dinero ocasionando que las deudas contraídas se elevarán al grado de volverse impagables y hacer quebrar a las empresas ocasionando desempleo inestabilidad en general.

La globalización es un proceso que afecta todos los ordenes. Se inicia fundamentalmente en el económico, al traer un mayor grado de internacionalización e integración del capital donde las empresas mundiales también buscan ventajas comparativas que les permiten reducir los costos y estar en condiciones de mantenerse competitivamente en el mercado internacional.²¹ Las empresas mundiales son los principales agentes, que realizan los cambios. Ellas llevan al capital a un mayor grado de internacionalización e integración. Por eso estas empresas buscan, no solo ventajas comparativas, sino también competitivas, para reducir costos, y elevar a un mayor nivel el desarrollo a las fuerzas productivas para mantenerse en posición competitiva en la esfera internacional.²²

La competencia entre empresas gigantescas a nivel mundial no termina con la globalización sino que adquiere un mayor nivel. Las empresas mundiales tienen mayor poder a medida que adquieren empresas públicas y continúan con el acelerado proceso de fusiones y adquisiciones. Su rápida expansión se ha visto favorecida por la revolución de la información, las nuevas tecnologías y los cambios en los mercados de capital. Así mismo, ha contribuido la liberalización del comercio y las medidas de desregulación y privatización. Los Estados, los bloques económicos regionales y los tratados comerciales bilaterales (como el recientemente acordado entre México y la Unión Europea) han creado el marco favorable para atraer la inversión extranjera.

²¹ Arturo Huerta. "*Riesgos del Modelo Neoliberal Mexicano*". ED. Diana. México. 1992. p.18

²² Ídem

No podemos negar que la presencia de las empresas de maquila en los países trae beneficios como la generación de empleo y el desarrollo del sector en el que incursionen. En algunos lugares son una fuente muy importante de sustento de la población, por ejemplo en México la Automotriz *Volkswagen* de México, ubicada en el Estado de Puebla con 12 mil 500 obreros directos de la planta trabajadores ofrece empleo además a 25 empresas proveedoras que hay dentro de la planta, lo que representa un universo de 4 mil 500 obreros que, sumados dan un total de 17 mil trabajadores, el 32% del total de la población de Puebla que es alrededor de 5, 200 000 habitantes.²³

El rol preponderante de las corporaciones mundiales se ubica especialmente en dos áreas principales, el comercio y la inversión directa. Por ejemplo, *Unilever* es una compañía global con ventas en el 2001 por unos \$ 47, 000 millones de dólares. En ese año empleó a más de 265, 000 personas y vendió sus productos en 150 países. Cada día 150 millones de consumidores eligen sus marcas para la limpieza de sus hogares, su alimentación y su cuidado personal. El corporativo tiene una de las mayores inversiones en las economías emergentes: 15 % de sus ventas se realizan en la región Asia-Pacífico y 11% en América Latina.²⁴

En el año 2000 la agrupación angloholandesa inició un nuevo plan de ataque. Anunció el despido de 25,000 personas (10% de su plantilla) y el cierre de 10 fábricas. Tras conseguir en el último trimestre de 1999 un aumento de sólo 2% en los beneficios frente a 11% registrado por: *Procter & Gamble*. Con el fin de que alcanzar en México un crecimiento del 15% *Unilever* destinará 30 millones de dólares en inversión directa y otros 200 millones de dólares en apoyos de marca.²⁵

²³ <http://www.va/noticias/vw/index.html> 2 de abril de 2004

²⁴ "La conciencia de Unilever". Grupo Editorial Expansión, No. 849 Año XXXIII, septiembre 18, 2002.

²⁵ Ídem

El alcance de las empresas mundiales como *Unilever* es tal que son capaces de modificar los usos y costumbre de los mercados. La capacidad de las empresas de descifrar y aplicar en su beneficio los deseos y preferencias de los consumidores es asombrosa. Son capaces de entender los fenómenos sociales y aprovecharlos para generar un mayor volumen de ventas impulsando los rasgos culturales o acontecimientos sociales de un mercado siempre y cuando les sea rentable.

El poder de influencia de las grandes empresas se ve fortalecido por la propiedad y lógicamente, el uso de los medios de comunicación en su beneficio. Las mayores compañías de prensa, radio y televisión pertenecen al selecto club de las empresas multinacionales, y como los restantes medios de difusión dependen de las otras grandes empresas, no podemos esperar que nos informen verazmente de los intereses que están en juego en el comercio internacional ni en los acontecimientos sociales y políticos del mundo. Por ejemplo, una parte de los aspectos políticos e incluso ideológicos implicados en las guerras de nuestros días aparecen en los medios de comunicación, aunque evidentemente deformados, cuando no falsificados. Pero la censura es mayor, sin duda, en los móviles económicos de las guerras y la implicación de las empresas de aprovechar las oportunidades generadas por ellas.

Todos estos hechos, han potenciado la conciencia de que la globalización, como proceso económico, se confunde con la concentración del capital en un número tan reducido de empresas que, por su talla y su poder, se elevan sobre muchos de los actuales Estados, y de esta manera modifican también las condiciones políticas y culturales de nuestra vida. Muchos de los recursos empleados por los pueblos, sus ciudadanos, sus trabajadores, los sindicatos y partidos, en las condiciones históricas anteriores, se muestran ahora poco eficaces y requieren una reconsideración y una renovación.

Pasando del terreno económico al político, parece que la resistencia y la protesta contra la imposición de las grandes empresas se encuentra en fase de tanteos y de reflexión, lejos todavía de una alternativa global que equilibre las fuerzas de las empresas y los Estados.

Quizá pueda ser desarrollado en la propia sociedad civil un poder diferente al de los actuales Estados, no sólo capaz de cambiarlos sino de sustituirles por un poder de mayor extensión social. Tal vez sea este poder en una sociedad civil alternativa el que, desarrollándose, llegue algún día a estar en condiciones de medirse con el poder de las grandes empresas para encontrar un justo equilibrio y equidad entre las sociedades, a fin de cuentas la misma globalización que le da poder a las empresas le da el mismo poder al consumidor que tiene en su elección comprar o no comprar.

1.4 LA TRIADA

En la actualidad se habla mucho de una mundialización pero en realidad lo que existe es algo muy diferente a un sistema mundial, lo que se tiene es una división del poder mundial en tres partes perfectamente bien delineadas.

1.4.1. INTEGRANTES DE LA TRIADA

El mundo actual se encuentra concentrado en una tríada de poder con Europa, Japón y EE.UU. que determinan la forma en que evolucionarán los acontecimientos del mundo, y dictan las políticas a seguir del resto de los países, concentrando el poder en ellos y creando bloques de poder capaces de incursionar en los contextos económicos, político y sociales de otros países.

Además, estas tres potencias han buscado la forma de fortalecerse ante la competencia entre sí mismas y la respuesta ha estado en los diferentes acuerdos que integran en tratados como en TLCAN, o la UE.

"...Cada polaridad de la tríada tiene su estrategia. Tanto el TLCAN como le Mercomún europeo, hacen frente a coyunturas difíciles ya que tienen en su interior importantes oposiciones a los mismos tratados. Pero lo esencial a recalcar es que el mundo triádico no es la consecuencia de algunos proyectos de integración regional, si no que por el contrario, el elemento central es la nueva configuración de un mundo triádico en donde las integraciones regionales son simplemente factores que se dan en este nuevo mundo..."²⁶

²⁶ Castaingts, Juan. *Los sistemas comerciales monetarios en la tríada excluvente*. Plaza y Vadez, México 2000

Castaingts hace referencia a que si bien se habla de globalización, lo que realmente está pasando es un comando triádico sobre el resto de los procesos; de esta forma todo se hace en función a tres grandes zonas dominadas por tres grandes países: EE.UU., Japón y Alemania, y el resto no hace más que seguir lo que ellas dicten.

Esta situación genera un intercambio asimétrico o desigual de las relaciones entre los países de la tríada y el resto del mundo²⁷. Dichas asimetrías se presentan en diferentes rubros como son el intercambio de tecnología, donde el papel del trabajo se ve reducido o aumentado según el poder del país del que provenga. Los países emergentes no producen ni máquinas ni herramientas que generen innovaciones tecnológicas lo cual los lleva a una importación masiva de los mismos y aun desnivel en la balanza comercial.

En los países desarrollados el trabajo es mejor pagado que en los países en vías de desarrollo, debido al uso de la tecnología que provoca que los productos elaborados en los países primer mundistas sean de un costo menor que en los países emergentes que hacen que los mismos productos pero empleando un mayor esfuerzo y gasto de recursos, lo que ocasiona un pago inferior y una asimetría o desigualdad en los salarios.

Otra asimetría más se presenta debido al dominio de los grandes grupos monopólicos donde procesos como las fusiones, las adquisiciones, etc., conducen a que unas pocas empresas tengan en control en una rama industrial. Y en contadas ocasiones esas empresas provienen de los países débiles.

Otro intercambio asimétrico que se produce es debido a la corrupción, tanto por parte de las empresas que ponen el dinero y los productos que corrompen, como por los funcionarios de los países emergentes que son corruptos. Esta situación genera un ambiente de desigualdad de circunstancias para la competencia libre en el mercado.

Y por último mencionaremos el intercambio asimétrico en cuanto al dominio cultural. Con esto nos referimos a que generalmente las marcas y productos de los países de la tríada son apoyados por un alto valor agregado que en muchas ocasiones sólo es una figura imaginaria que despierta el deseo de compra del consumidor, además ellos pueden apoyar la venta de sus productos con grandes campañas que alcanzan las necesidades aspiracionales del consumidor del país emergente y por lo tanto elevan el valor del producto considerablemente ante sus propios productos creando un "*control imaginario social*"²⁸ en la cultura de consumo.

1.4.2 LA REGIONALIZACIÓN

Los acuerdos comerciales que existen actualmente como el TLCAN, MERCOSUR, CARICOM, etc. tienen como objetivo integrar macroregiones que incorporen a varios países entre sí, formando regiones económicas aparentemente muy amplias. Aunque los acuerdos son firmados por Estados – Nación, en realidad lo que se encuentra es que no son las naciones las que se integran en una zona

²⁷ Idem

²⁸ Idem

de libre comercio, porque las que verdaderamente se integran son sólo algunas regiones que se encuentran en el interior de las naciones, las cuales podemos considerar como unidades geográficas que tienen estrechos lazos mercantiles y culturales y son zonas económicas naturales pudiendo o no encontrarse dentro de las fronteras de una nación determinada y son ellas las que unidas producirán desarrollo y se beneficiarán de los tratados.

Las macro-regiones económicas son las que se configuran en los grandes acuerdos entre los países, pero son las micro-regiones económicas que se encuentran en el interior de los países las que verdaderamente realizan los contratos. Son ellas las que operan en asociación y son ellas las que se desarrollan económicamente. Podemos ejemplificar lo anterior con el TLCAN que ha beneficiado en una mayor medida a la zona fronteriza de México con Estados Unidos ya que los acuerdos de maquila y manufactura ocurren en el norte del país, de esta forma solo esa zona tiene crecimiento y el resto de las micro-regiones económicas del país queda relegado.

Castaingts afirma que lo que se vive en la actualidad no es un proceso de internacionalización de los países, si no de las relaciones internacionales de micro-regiones que se encuentran en su interior.

1.5 EL PAPEL DEL ESTADO

Considerando que los factores fundamentales de la globalización son la tecnología, la expansión y alcance de los medios de comunicación y el poder de las grandes empresas, ¿qué papel juega el Estado dentro de todo este contexto?

Paul Samuelson²⁹ dice que el Estado asume una variedad casi infinita de papeles en respuesta a las fallas del mecanismo de mercado de las economías modernas, tales como el ejército, la policía, la recaudación de impuestos, etc., además, regula algunos sectores y subvenciona otros. Pero lo más importante, es que el Estado deberá garantizar la eficiencia y la equidad a través de la corrección de la injusta distribución del ingreso y fomenta el crecimiento y la estabilidad macroeconómica, propósito que se cumple únicamente en países desarrollados ya que en los países emergentes la fuerza del Estado es incapaz proporcionar dichas garantías.

El modo de organización económica predominante de las economías industriales avanzadas modernas es la economía mixta, en la que el mercado determina la mayoría de los precios y de las cantidades, mientras que el Estado conduce a la economía global con programas de impuestos, gasto y regulación monetaria.

Pero, ¿hasta qué punto ha quedado limitado el papel de Estado como el órgano regulador de las sociedades de los países emergentes ante el panorama actual? ¿En que grado real ha alcanzado el desarrollo económico y la justa equidad en la distribución de la recaudación de recursos que pretende?.

²⁹ Samuelson, Paul. *Macroeconomía. Aplicaciones a México*. McGrawHill, México 1999. pp. 33-34

El desarrollo de una economía global no ha ido a la par que el desarrollo de una sociedad global³⁰. Tal pareciera que la unidad básica de la vida política y social sigue siendo el Estado-Nación, pero en el campo de la economía y el comercio, el papel del Estado en los países en desarrollo ha sido insuficiente para enfrentar las oportunidades, retos y desafíos que ha traído la regionalización impuestas por la tríada de poder que tiene por objeto integrar a todos los participantes en el comercio y desarrollo internacional.

Hay que aclarar que en las economías industriales el Estado cumple con su papel fundamental de ser el órgano regulador de la vida social y económica. Además, en muchas ocasiones es el mismo poder de estos países el que dicta las políticas de las instituciones de cooperación mundial como la ONU, y participan activamente dentro de organizaciones de regulación económica mundial. Por ejemplo EE.UU. como Estado tiene el poder para condonar la deuda a varios países pobres del mundo así como para defender su economía a través de subsidios en diferentes sectores e intervenir en los procesos de impartición de la justicia a través de sus corporaciones policíacas y militares.

Por otra parte la debilidad de los países emergentes los obliga a acatar las imposiciones de los países industrializados y de alguna forma a renunciar a alguna parte de su propia soberanía.

En el contexto real, las instituciones que regulan internacionalmente la economía, juegan un rol primordial dentro de la forma de gobierno de los países. Por ejemplo, las políticas dictadas por el FMI para sus integrantes en muchas ocasiones dejan de lado los intereses de las mismas naciones. Otro ejemplo es la consolidación de la Unión Europea (UE) como un bloque muy poderoso económica, social y políticamente. Sin embargo, basta con analizar los requisitos de ingreso

que tienen los países aspirantes para darnos cuenta del poder de influencia que tiene la UE sobre los Estados que desean integrarse. Naciones como los países bálticos, han cambiado su régimen de gobierno a la democracia y se han comprometido a operar bajo la economía de mercado para poder integrarse a la UE. Otros países como Turquía tienen la disposición de cambiar radicalmente los usos y costumbres que, sin caer en un juicio de que sean buenas o malas, han manejado ancestralmente, con el único propósito de ser aceptados dentro de la misma comunidad europea.

La fortaleza de la regionalización de los países obliga a los mismos a renunciar en parte a la soberanía que poseen, entonces el concepto de Nación como un conjunto de personas ligadas, bien por una comunidad de origen, por la posesión de un mismo idioma, por las mismas creencias religiosas, por identidad y costumbres, etc,³¹ queda fuera totalmente del contexto en que la misma regionalización se presenta, ya que la fusión y la cooperación entre culturas por los acuerdos establecidos crean una figura política diferente del concepto tradicional de poder del Estado.

El poder de control de las políticas de gobierno de un Estado sobre sus gobernantes ha sido debilitado por la globalización al grado de que es imposible que un gobierno impida un intercambio cultural y comercial que modifique la ideología de su población. Con el intercambio de información que los medios de comunicación ofrecen es prácticamente imposible que una persona no sea influida en sus diversos roles por las ideas y sucesos externos a su país. El Estado no puede controlar el Internet, ni la TV. Existen cuatro fuerzas que se combinan para minimizar el poder económico que ha tenido históricamente el Estado³²: el

³⁰ Omaha Kenichi. Op. Cit. p.9

³¹ De la Pina, Rafael *Diccionario de derecho*. Porrúa, México 1986. pp.357

³² Kenichi Omaha. Op. cit. p.9

capital, las corporaciones, los consumidores y las comunicaciones que se mueven libremente sin intervención del Estado, porque como figura jurídica, no puede impedir que un inversionista mueva su capital de un país a otro, tampoco puede condicionar completamente la forma de operar de una gran empresa, ni sus políticas internas de trabajo y hasta en muchas ocasiones debe ceder beneficios e incentivar la permanencia de dichas empresas en un lugar determinado; además ya no puede de ninguna forma limitar los gustos y preferencias de las personas y le es prácticamente imposible prohibir la adquisición de productos o establecer mecanismos de compra para los consumidores. Y por si fuera poco, tampoco puede impedir que la información, el conocimiento y las diversas opiniones, aún contrarias a la ideología tradicional nacional, sean transmitidos dentro de sus fronteras debido al alcance de los medios de comunicación electrónicos.

Kenichi Omahe señala que el papel actual del Estado debe ser de un catalizador de la economía regional, pensando en el desarrollo de las regiones sin considerar las fronteras geopolíticas, si no más bien las similitudes de las regiones en cuanto a población y recursos naturales y económicos para su conformación y que le permita tener una ventaja dentro del mercado global buscando así el desarrollo de la población de la región, y no directamente del país. De esta manera, al encontrar la autosuficiencia en la formación de regiones periféricas autosustentables se libera al país al que pertenecen de la carga de sostenerlas con programas de apoyo del Estado a dichas regiones. Así se logra minimizar la responsabilidad social del gobierno de procurar el desarrollo de las comunidades rurales por medio de subsidios, ya que dichas comunidades buscarán independientemente su crecimiento agrupadas en regiones.

Sin embargo la idea de que el mercado puede ofrecer por sí solo soluciones a todos nuestros problemas sociales es totalmente falsa. Es necesario que haya una figura que regule los acontecimientos de la vida social y que ponga orden entre las relaciones diversas que hay en una sociedad. Nahomi Klein³³ nos muestra un ejemplo muy claro de las consecuencias de que el Estado deje de lado sus funciones de procurar bienestar a sus integrantes, y pone como ejemplo a los Estados Unidos, el país con mayor dominio comercial en el mundo, donde muchos servicios que habían sido desprestigiados, liberalizados y privatizados durante las dos últimas décadas como correo, aeropuertos, hospitales, transporte, inspecciones de agua y alimentos, se vieron en un escenario muy complicado después de los acontecimientos tan lamentables del 11 de septiembre. Los mismos estadounidenses han podido constatar de lo que significa tener una sanidad pública saturada que no puede responder a una epidemia rutinaria de gripe y menos aun a un brote de ántrax porque tener escasez de fármacos. Los laboratorios privados no pudieron producir suficientes vacunas contra el ántrax para los soldados del ejército Estadounidense y se puede decir de la población civil en general, reflejo de la delegación del gobierno de la función de garantizar la salud de toda la población a las grandes empresas, que por más filantrópicas que parezcan, siempre antepondrán todo a su fin primordial: el lucro. Y otro ejemplo es el suministro de alimentos, que también resultó ser vulnerable, ya que la inspección que se realizaba apenas cubría el 1% de los alimentos importados, lo cual deja un terreno muy amplio para generar amenazas a la población y siendo otra de las funciones básicas del Estado garantizar la paz y tranquilidad de los habitantes en su territorio, función que había sido dejada de lado por dar preferencia a otras actividades.

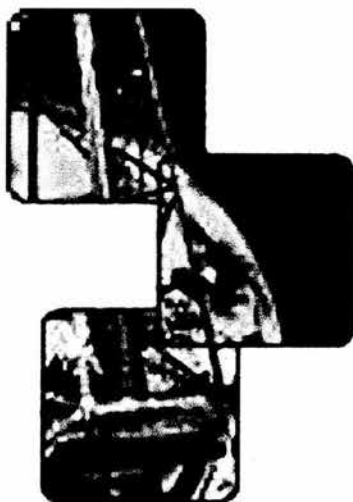
³³ Nahomi Klein i. *"No logo"*. Paidós, México, 2001, p.528

La importancia de un sector público fuerte no solo se debe considerar en países ricos como EE.UU. sino también en todos los países; el precio que se paga de anteponer las exigencias a corto plazo de las empresas a las necesidades de las personas es muy alto, porque contribuye al descontento de la sociedad. Hay muchas áreas donde las necesidades humanas se deben anteponer a los beneficios empresariales incluyendo una defensa ecuaníme a las relaciones internacionales. Debe existir un respeto recíproco, de modo que las diferencias de estilo o de preferencias no se interpreten como un reto amenazador, debe existir además una confianza recíproca, de modo que las acciones no parezcan como una imposición corta de mira sobre los demás y una transparencia informativa, que consiga que todos los miembros de la sociedad puedan confiar en la justicia de lo que se decide, aunque no sea de su particular agrado. Las decisiones del Estado limitan, inevitablemente, la libertad de algún individuo o de alguna persona, pero esto debe ser siempre en aras del bien público general, así puede que sea necesario restringir la libertad de algunos integrantes de dicha sociedad pero esto será aceptado más fácilmente por la misma siempre y cuando tanto dichas restricciones, como el proceso de debate que lleva a su adopción cumplan los tres criterios indicados anteriormente.

Es un hecho innegable que la globalización interfiere considerablemente en la forma tradicional de operar del Estado, pero es obligación del mismo encontrar las vías alternas para mantener su soberanía de una forma armoniosa en el contexto internacional. El punto esencial debe ser el compromiso general de sus integrantes con la autodeterminación, el respeto, la convivencia y la cooperación de las distintas diversidades que poseen en todos sus aspectos: culturales, ecológicos e incluso políticos; y así buscar mantener un equilibrio entre las fuerzas externas y el interés de procurar bienestar para la misma sociedad que representa.

CAPITULO II

PARADIGMAS DE LA NUEVA EMPRESA



2. PARADIGMAS DE LA NUEVA EMPRESA

2.1 INTRODUCCIÓN

En la forma de desarrollo de las economías de nuestra época, la unidad de generación de riqueza es indiscutiblemente la gran empresa. Su importancia se incrementa potencialmente dentro del sistema capitalista en el que operan casi la totalidad de los países del mundo. La capacidad de alcance que han conseguido es sorprendente ya que muchas de ellas operan con cifras multimillonarias y poco a poco se han ido posicionando de los recursos de los países y las regiones en que operan sin que nada aparentemente pueda detenerlas.

La productividad de una empresa no depende únicamente de ella misma, si no que depende también del contexto industrial y empresarial en el que se ubica. Cuando una empresa se encuentra en el interior de un ambiente social y cultural en el que puede desarrollarse y tener participación satisfactoria en su mercado se convierte en una fuente de empleo y crecimiento para sí misma y generalmente para la comunidad, por ejemplo la planta de manufacturera de *Toyota* ubicada en Tijuana que produce cajones de carga para su modelo de camión ligero *Tacoma*; la planta ocupa un terreno equivalente a 218 canchas de fútbol y que requirió una inversión de \$140 millones de dólares tiene planes para ensamblar en diciembre de este año 180,000 cajas, dando así empleo a 700 personas en forma directa y a otras 80 en forma indirecta por medio de proveedores¹; sin embargo, cuando una empresa tiene la capacidad de expandirse más allá de sus fronteras exitosamente, los intereses de por medio generan una serie de cambios que la llevan a modificar muchos aspectos de sí misma y de su papel social de generador de riqueza se traslada de la comunidad inicial en la que opera, podemos ejemplificar lo anterior con el mismo ejemplo de la *Toyota* que decidió construir otra planta para su

¹ "El Nipón más ambicioso" Revista Expansión No. 893, México, 23 de Junio de 2004. p.419-420

división productiva en Texas EE.UU. en vez de México debido a la falta de incentivos fiscales y a la cercanía de mercado texano².

En un entorno tan competitivo como el actual, las empresas no tienen otra opción que mantenerse en renovación y pelea constante por el mercado manteniendo capacidades competitivas satisfactorias que bajo las condiciones actuales le permitan como el conocimiento de los mercados a través de estudios de mercado, la producción eficaz por ejemplo aplicando herramientas como el justo a tiempo o la administración por objetivos, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, la reinversión inteligente, el manejo sano y adecuado de las finanzas, la calidad del personal disponible a través de la capacitación y la capacidad de organización de la empresa. Por ejemplo *Toyota* inauguró hace pocos meses su primera planta de camiones en México con excelente augurios: tímidamente y en menos de 2 años logro conquistar 1.6% del mercado local de autos y camiones ligeros comenzando sus ventas a mediados de 2002 y vendiendo 9,839 vehículos en el año 2003. *Toyota* estudió la demanda y el sistema de distribución del país, y tiene planes de que en 2008 cuando el mercado nacional sea de 1.2 millones de autos anuales, 50,000 sean *Toyota*, aplicando un sistema de créditos más agresivo con la introducción de la *Toyota Services de México*, una compañía creada para diseñar atractivas operaciones de financiamiento y seguros³.

Generalmente las únicas empresas que poseen un sistema integrado como el mencionado anteriormente con las grandes empresas mundiales. Y son ellas las capaces de introducir sus productos en muchísimas partes del mundo. *McDonald's* es una empresa que es líder mundial en ventas de comidas rápidas, su marca está en 30.000 restaurantes, en 119 países y el número total de personas atendidas cada día ronda ya los 47 millones de clientes. De hecho, esta empresa es uno de

² Idem

³ Idem

los más claros ejemplo de cómo un producto, su *bigmac*, puede colocarse en tantísimos diferentes mercados del mundo.⁴

Es más, no solo son los productos los que logran introducirse en un mercado y formar parte de la vida cotidiana de un consumidor. También las marcas han conseguido un lugar en su mente y se han posicionado como símbolo de la identidad de una organización de escala mundial, aprovechando cualquier oportunidad y diseñando estrategias que les permita llegar a más personas, identificarse con ellas y vender su marca y sus productos de una forma diferenciada del resto de la competencia.

La lucha de las grandes empresas mundiales por abarcar la mayor cantidad de consumidores las ha llevado a crear diferentes estrategias para difundir sus marcas y colocar sus productos, como son la utilización de patrocinios, la explotación máxima de los medios masivos de comunicación, la música y el deporte con el propósito de generar experiencias agradables para el consumidor de cualquier lugar del mundo.

2.2 EL CONCEPTO DE EMPRESA GLOBAL

En el escenario globalizado, donde existe una relación muy compleja entre naciones, las organizaciones han tenido que ser reestructuradas y la gente ha aprendido nuevas habilidades para continuar evolucionando.

Si revisamos las raíces de las organizaciones, veremos desde cómo las pequeñas agrupaciones nómadas fueron incrementando su población y por lo tanto la estructura social que tenían fue desarrollándose y volviéndose cada vez más

⁴ www.larepublica.com.co/especiales/ss/mcdonalds.html 10 de abril de 2004.

compleja, hasta llegar al punto dónde aparece la unidad económica de la empresa que a su vez ha ido evolucionando y extendiéndose más allá de las fronteras.

Actualmente, en el contexto de las negociaciones y las estrategias interculturales que se desarrollan en el escenario mundial, las exigencias del mercado respecto a las interacciones comerciales y culturales entre países, han originado un nuevo diseño de empresas autónomas y diferenciadas entre sí. (Tabla 2.1)

De esta forma encontraremos cuatro tipos de organizaciones que se diferencian en los negocios fuera de las fronteras nacionales⁵: internacionales, multinacionales, globales y mundiales o transnacionales.

TABLA 2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

INTERNACIONAL	MULTINACIONAL	GLOBAL	MUNDIAL
Su característica principal es la exportación	Esta dispersa en diversas partes del mundo	Generalmente produce de manera homogénea	Se ajusta a la naturaleza local del entorno, pero mantiene su identidad corporativa
	Se ajusta al entorno en donde este ubicada	Se ubican en varios países	Son paradigmas empresariales
	Son sensibles a las necesidades de los consumidores para satisfacerlas	Comprende poco las diferencias del entorno global	Tienen poder de influencia sobre los gobiernos
	Esta compuesta por inversiones extranjeras	Ven al mercado de manera única y general como "aldea global"	

Fuente: Elaboración propia

⁵ Cristina Alba Aldave cita en su Tesis Doctoral "Las Franquicias como estrategia mundial en América Latina" a Bartlett y Ghost. *"La empresa sin fronteras"*. Mcraw Hill, España 1995. pp.39

2.2.1 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL

Es una organización donde la exportación es la función más importante como así también lo es la transferencia de bienes y tecnologías, ya que a pesar de que las filiales tienen libertad de adaptar productos o estrategias de comercialización, están obligadas a mantener un mayor control de la empresa central lo cual les da una dependencia de la matriz para nuevos productos y procesos.

Sin embargo es en esta empresa en la que la interacción se da entre los proveedores, los intermediarios y los clientes siguiendo un modelo de exportación simple, aunque estas organizaciones están basadas en la difusión y adaptación del conocimiento y la capacidad de la compañía matriz en todo el mundo.

2.2.2 ORGANIZACIÓN MULTINACIONAL

Es aquella que se duplica y multiplica en diferentes partes del mundo y se ajusta al entorno en el cual está trabajando. Las organizaciones multinacionales fueron creadas por los países imperialistas que al comercializar sus productos dentro de los países que formaban parte de su imperio, crearon empresas adjuntas de la matriz o filiales operando en cada país subdesarrollado con una fuerte presencia local y siendo muy sensibles a las necesidades de sus consumidores locales con el fin de entenderlos y satisfacerlos.

LA EMPRESA MULTINACIONAL

Hemos hablado brevemente del cuatro diferentes enfoques de las organizaciones en la actualidad. Entendiendo a la organización como una unidad social la podemos dividir en dos grande grupos: las instituciones que no tienen fin de lucro y las empresas que son unidades económico sociales con un fin preponderantemente económico y de lucro; sin embargo, para los fines de esta investigación es necesario profundizar en el estudio de las empresas que se incluyen en los tipos de organización anteriormente mencionados, en específico hablaremos de la empresa multinacional y más adelante de la mundial, a la cual también para fines prácticos la citaremos como empresa transnacional o empresa mundial.

La Declaración Tripartita sobre las empresas multinacionales y la Política Social, elaborada por la Organización Internacional del Trabajo en 1977 dice que:

...la expresión empresas multinacionales se utiliza para designar a las distintas empresas (compañías matrices o unidades locales, o ambas, así como también el conjunto de la empresa) según la distribución de responsabilidades entre ellas, partiendo de la base de que se prestarán cooperación y mutua asistencia cuando sea necesario para facilitar la aplicación de los principios establecidos...⁶

Incluye también en el concepto a aquellas empresas que:

...siendo de dominio público, privado o mixto, que sean propietarias o controlen la producción, la distribución, los servicios u otras facilidades fuera del país donde tienen su sede. El grado de autonomía de las distintas entidades que componen la empresa multinacional en relación

⁶ <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/norm/sources/mne.htm> 15 de abril de 2004

con las demás varía grandemente de una empresa multinacional a otra, según el carácter de los lazos existentes entre estas unidades y sus respectivos campos de actividad, y teniendo en cuenta la gran diversidad en la forma de propiedad, el tamaño, el carácter y la localización de las operaciones de las empresas...⁷

El término multinacional no describe que su estructura fuera relativamente sencilla, ya que es una gran empresa que con sus actividades excede los límites de los países en que había surgido, para ubicarse por cuestiones de conveniencia en otros países, teniendo siempre como eje una única actividad. Los estándares laborales, las condiciones ambientales, los márgenes de producción, etc. se trasladaban desde el lugar de origen hacia el nuevo ámbito en el que se iba a desenvolver la empresa.

Las empresas multinacionales atienden una de dos demandas estratégicas: la adaptabilidad o la economía de escala y sinergias,⁸ lo cual nos permite diferenciar dos tipos distintos de empresas multinacionales: la empresa multinacional descentraliza y la centralizada.

Multinacional Descentralizada

La adaptabilidad es la capacidad de las empresas multinacionales para poder atender las necesidades particulares de cada mercado local con productos diferenciados mediante una sintonía con las necesidades de cada uno de ellos. Para alcanzar este objetivo, las empresas tendían a estructurarse de manera descentralizada con sucursales de gran autonomía en las decisiones estratégicas y en el desarrollo de productos y con una oficina central dedicada con preponderancia al control de los resultados económicos y financieros.

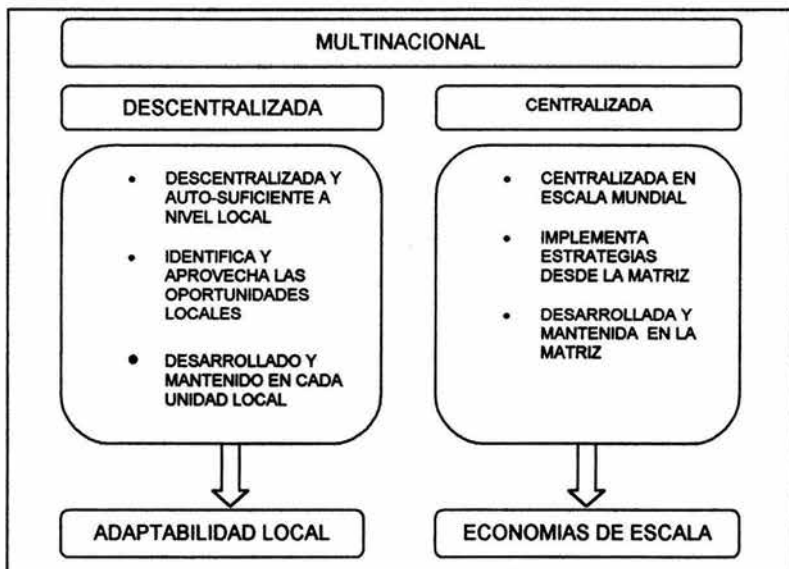
⁷ Idem

⁸ Eduardo Bassi. *"Globalización de negocios"*. Cultura Editores Asociados, Brasil, 1999. p.50

Multinacional Centralizada

Por economías de escala entendemos la capacidad de las multinacionales para atender a demandas más homogéneas de los mercados, con productos uniformes, tecnológicamente actualizados y con precios competitivos. Esto se logra con la concentración de la producción en una misma unidad industrial, reduciendo los costos fijos unitarios y optimizando la utilización de las capacidades de producción. Además poseen una fuerte centralización de los esfuerzos de investigación y desarrollo, reduciendo el tiempo de desarrollo y evitando la dispersión de recursos. Y por último también se incluyen compras de insumo en conjunto, obteniendo menores precios de los proveedores.

FIG. 2.1 CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZACIÓN DE LAS MULTINACIONALES



FUENTE: Eduardo Bassi. "Globalización de negocios". Cultura Editores Asociados, Brasil, 1999. p.53

La estructura organizativa de las empresas multinacionales está formada por una gran configuración de recursos y activos donde la empresa distribuye sus fábricas, laboratorios, sus recursos humanos y sus recursos financieros.

Además, el papel de las subsidiarias en el exterior les permite tomar decisiones estratégicas con un grado determinado de autonomía y obteniendo un mayor desarrollo y difusión de conocimientos técnicos, operativos, mercadológicos y de gestión.

EFFECTOS DE LA PRESENCIA DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

Los países en vías de desarrollo son generalmente los receptores de las empresas multinacionales. Una buena medida de las actividades e inversiones de las empresas multinacionales puede lograrse a través de las inversiones extranjeras directas, ya que implican un considerable grado de control por parte del inversionista extranjero en lo que tiene que ver con las actividades conexas como la transferencia de tecnología y la aplicación de políticas laborales al personal empleado.

En estudios que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizó en países en desarrollo en 1960, 1970 y 1977 se nota con claridad un incremento, auspicioso sin duda, en la cantidad de nacionales que ocupaban puestos de dirección, por una parte, y en empleos técnicos y de graduados, por otro. Los números son muy variables y responden, en general, a las características específicas de las empresas multinacionales que actúan en cada país, o bien, a las características del país ⁹.

⁹ Gonzalo Oscar Cuartango. *Efectos de las empresas multinacionales sobre los países en desarrollo*. 1ª Edición, 1982. p. 34

El efecto directo sobre el empleo de las empresas multinacionales está determinado (como sucede con otras empresas) por dos factores: el grado de intensidad del trabajo, que se determina por el coeficiente trabajo-producto; y las dimensiones del mercado existente para dichos productos, que está en conexión con la capacidad de las empresas para ampliar sus mercados. Con referencia a las multinacionales, la internacionalidad que distingue a estas empresas es un factor importante en la capacidad que tienen para ampliar sus mercados porque debido a que su producción está fragmentada en diversas naciones puede organizarse de tal forma que sus plantas operen entre sí abasteciéndose entre ellas mismas y operando de forma paralela para atender la demanda de diferentes mercados, por ejemplo, una multinacional puede establecer una planta en la zona fronteriza de México para atender el mercado nacional y por supuesto aprovechar las ventajas del TLCAN para penetrar también a EE. UU. Realizando pequeña adaptaciones a sus productos para lograr una mejor aceptación del mercado.

Además, las empresas multinacionales tienen los siguiente efectos indirectos:

- Impacto sobre el ingreso nacional, las rentas públicas y las divisas.
- Impacto sobre otras empresas con las que están en competencia o con las que están relacionadas por diferentes mecanismos de mercado.
- Efectos sobre otras empresas que están directamente vinculadas con las empresas multinacionales en la cadena de producción, por vender o comprar los productos de las multinacionales.
- La concentración de sus inversiones, y por tanto de los efectos sobre el empleo, en unos pocos países.

2.2.3 ORGANIZACIÓN GLOBAL

La organización global produce de manera homogénea sus estímulos y servicios y los envía por todo el mundo con un control central muy estricto. Puede producir en varios países y distribuir en todas partes ya que, generalmente, busca ventajas de costo basadas en la centralización de activos, recursos y responsabilidades. Las operaciones de la matriz en el extranjero buscan crear una escala global, de esta manera aprovecha las ventajas comparativas que son ofrecidas por los países receptores de la inversión.

Estas empresas comprenden poco las diferencias del entorno local debido a la independencia escasa que le daban a sus filiales en el extranjero, pensando que el mundo puede ser tratado como un mercado único.

2.2.4 ORGANIZACIÓN MUNDIAL

Los cambios en el entorno comercial han modificado sustancialmente la naturaleza de las necesidades estratégicas en un amplio segmento de mercado, ya que para que los negocios se mantengan competitivos, la gestión internacional o mundial se debe basar en la competitividad global, en la flexibilidad multinacional y en el aprendizaje mundial; ahora las empresas necesitan tener las tres características al mismo tiempo para tener éxito.

Dentro de este marco, surgen organizaciones que requieren de espacios internacionales sin fronteras para participar y aprovechar al máximo el sistema de economía mundial que, en general, carece de nuevas formas que normen equitativamente a las industrias mundializadas. Así se originan las condiciones

para que aparezca la organización mundial que es la forma más moderna de organización que utiliza la capacidad de los pueblos en diferentes países, sus recursos, capacidades u operaciones. Se ajusta a la naturaleza local del entorno y alienta el proceso de aprendizaje que es tan importante si las organizaciones han de avanzar y competir con cierta ventaja.

A medida que avanzamos en una organización internacional hacia una transnacional o mundial, pasando por la organización multinacional y por la global, la interacción con otras personas es cada vez mayor.

En la organización mundial encontramos que no solamente las organizaciones están interesadas en establecer contacto con los consumidores de diferentes partes del mundo, sino que parte de la organización interna misma es internacional y debe interactuar, integrando sus actividades en todo el mundo.

Estas organizaciones son las que intervienen donde hay un crecimiento, y donde éste existe es muy probable que haya inversiones. De este modo crea un mercado para las organizaciones más pequeñas. Su poder de influencia sobre los mercados y los Estados es muy grande.

LA EMPRESA MUNDIAL

El concepto de empresa transnacional o mundial tiene que ver en gran medida con la globalización ya que este fenómeno ha influido decididamente en la construcción del paradigma de la empresa mundial, fundamentalmente, por otorgar a las empresas mundiales la facultad de colocarse en un plano frente a los gobiernos con una capacidad de negociación con la que pueden con los gobiernos y de forzarlos con la amenaza de abandonar sus territorios, con la consiguiente pérdida de empleos y disminución de la actividad económica derivada.

En otras palabras, la globalización ha originado también un proceso de irrespetuosidad a la geografía, en el que pierde sentido la noción de frontera, y que ha extendido sus efectos a todos los ámbitos. Este mismo proceso es el que ha hecho que las empresas mundiales se colocaran en muchos casos en un plano superior al de los propios Estados, teniendo la entidad suficiente para imponerles condiciones y exigir de ellos determinados tratos; dicha característica tan particular de estas empresas creó la necesidad de diferenciarlas del resto de las empresas de operación internacional siéndoles asignado el nombre de empresas mundiales, denominación que aquí también emplearemos.

ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS MUNDIALES

Hemos mencionado al poder para negociar con los gobiernos como el primer elemento que distingue a las mundiales, esto es la posibilidad de ubicarse en un plano distinto al que corresponde a los Estados nacionales, sin someterse a las normas que aquellos dictan o, bien, condicionando ese sometimiento a la obtención de determinadas ventajas que interesan sobremanera a la empresa.

Microsoft, ha logrado con sus programas *Windows* una presencia mundial inusitada, presencia que alcanzó su pico máximo con la versión *Windows 98*, en el que incluye iconos que permiten el uso de Internet. Poco tiempo atrás, el Estado Federal de los Estados Unidos de América y 22 Estados que lo componen han iniciado un juicio contra *Microsoft* por el uso monopólico de su poder en la materia. De esta manera, cuando un Estado nacional y varios de los componentes del mismo la demandan, la empresa en cuestión asume un carácter transnacional o mundial que, como decíamos antes, la coloca en una posición de igualdad con los Estados nacionales.¹⁰

¹⁰ http://www.eft.com.ar/doctrina/libros/empr_tra/libros-empresas-transnacionales-06-cuartango.htm 20 de abril de 2004

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS MUNDIALES

Algunos elementos que caracterizan a las empresas mundiales son:

- ❖ Un poder económico tal que les permite negociar con los Estados nacionales de igual a igual, y hasta exigir condiciones y tratos preferenciales.
- ❖ Su diversificación a rubros que les permiten finalmente controlar en forma total un sector económico.
- ❖ Un capital y una capacidad operativa, de personal y tecnológica, sencillamente impensable en momentos en que el mundo no estaba como hoy sujeto por el proceso de globalización, al que debemos sumar la ola de fusiones que tiene lugar actualmente.

Las empresas mundiales se expanden con nuevas formas organizativas y de producción que desafían la teoría económica en su conceptualización de la lógica de la firma porque cambian la concepción tradicional del funcionamiento de una empresa fragmentando sus actividades en lugares físicamente separados en enormes distancias unos de otros. El desarrollo de capacidades tecnológicas es el punto de partida, que no solo requiere habilidades para su generación y dominio, sino también del cambio organizacional para maximizar los beneficios de su explotación, lo que obliga a invertir en los mismos trabajadores para aprovechar al máximo el capital humano. La mayor inversión no es sólo en activos estratégicos, sino más bien en activos organizacionales. No es sólo invertir en nuevas tecnologías, aunque es vital desarrollar tecnologías que permitan competir con los jugadores globales. La mayor inversión, y la que paradójicamente las altas gerencias están menos dispuestas a hacer, es la organizacional. En otras palabras, hay que construir la capacidad organizacional que dirija e impulse la capacidad estratégica. Significa que algunos de los mejor y más brillantes empleados deben comprometerse con esto y moverse hacia fuera. Ellos deben implementar esta misión, aplicarla y defender este nicho en todas las oportunidades que se les

presenten. Hay una mentalidad del *management* y un compromiso organizacional que luego lleva a la capacidad estratégica.¹¹

Además, y a diferencia de lo que ocurría anteriormente, las propias empresas corporativas operan entre sí como un mercado cerrado y con reglas propias, formando una red mucho más eficaz para operar en el interior de la organización y adecuarse a las condiciones del entorno, en particular a las políticas públicas y a las imperfecciones de los mercados.

Además, hay grandes flujos de capitales recorriendo el mundo, impulsados por el comercio mundial y las modalidades de inversión, lo que trae a menudo son movimientos masivos de capitales, que favorecen a un país o lo abandonan, y que generan prosperidad o tiempos difíciles. Los efectos de la instalación de una empresa mundial en un país afectan la generación de empleos, directa o indirectamente, y por las consecuencias de su partida la presión que en determinados momentos podría ejercer una mundial se tornaría insoportable. Esto genera un muy importante motivo de atracción para las empresas mundiales: las exenciones en materia de regímenes laborales, como los bajos costos de mano de obra, energía u otros factores o insumos.

Entonces, el objetivo de estas empresas no es el de integrarse de manera sistémica al tejido productivo del país anfitrión, puesto que prefieren la situación excepcional de extraterritorialidad¹². Sólo tratan de aprovechar ventajas muy específicas de localización, en el marco de estrategias dirigidas a maximizar la rentabilidad dentro de sus propias cadenas de valor agregado.

¹¹ Christopher Bartlett, profesor de Harvard Business School en una entrevista a Estefanía Giganti en enero de 2001. <http://microdek.com/carta260101.htm> 1 de mayo de 2004

¹² Con el término *extraterritorialidad* nos referimos a que hay ocasiones en que las empresas transnacionales adquieren tantas concesiones por parte del Estado que tal parece que el lugar físico donde operan es su propiedad, desintegrando el elemento de territorio como elemento del Estado sede la empresa, es decir ellas se adueñan y quedan eximidas de cualquier obligación contraria a sus intereses.

La producción internacionalizada y las nuevas formas de globalización exigen la unificación de los estándares de calidad de los productos y de los componentes y, por lo tanto, traen aparejado un cambio en la función de producción y en la composición de las importaciones de estas empresas.

Desde el principio, la producción en más de un país correspondió casi exclusivamente a empresas de gran dimensión, dotadas de recursos apropiados para dicha forma de organización. En el último cuarto de siglo ha venido generalizándose este modo de expansión incorporando empresas medianas o incluso de menor dimensión relativa. No obstante, por razones que se analizarán más adelante, una proporción absolutamente dominante de las operaciones transnacionales son realizadas por empresas mundiales de gran dimensión económica. Por ello puede afirmarse que el nuevo agente, central en toda la etapa de la economía que se abrió a mediados del siglo XX es, antes que nada, la gran corporación moderna, en diversas formas particulares como la mundial. Por lo tanto, repasaremos brevemente aquellos atributos que son propios de estas grandes corporaciones y, consecuentemente, también asignables a las empresas mundiales, antes de concentrarnos en los atributos específicos de las mismas.

LAS EMPRESAS MUNDIALES Y LOS ATRIBUTOS PROPIOS DE LAS EMPRESAS DOMINANTES

Según Berle y Means¹³, la corporación había dejado de ser un arreglo legal a través del cual podían realizarse las transacciones comerciales privadas para volverse, de hecho, tanto un método de tenencia de la propiedad como de organización de la vida económica. Era el medio por el cual el capital de muchos

¹³ Raúl Trajtenberg en el artículo "El Concepto de las Transnacionales" cita a Berle, Adolf A. y Means, Gardiner C. (1932): "*The Modern Corporation and Private Property*", Macmillan, New York

individuos podía concentrarse en grandes agregados y en los cuales el control de ese capital se entregaba a una dirección unificada.

Esta gran corporación, unidad económica típica y central del capitalismo moderno, adquiere sus atributos desde fines del siglo XIX, en un proceso de transformación de la empresa característica de la etapa competitiva.

Esto se reflejó principalmente en cuatro aspectos:

- a) **Tamaño:** Las empresas mundiales son empresas de gran tamaño en el aspecto del volumen de ventas.
- b) **Estructura:** Su estructura interna es muy compleja, pasando a reflejar una diferenciación de la propiedad y el control y un sofisticado desarrollo de las formas de ejercicio de éste por medio de la administración, es decir, la propiedad de las grandes empresas es comparable a un monstruo de mil cabezas, debido a que muchas de ellas han utilizado la emisión de acciones para capitalizarse, pasando así a una propiedad "pública". Sin embargo la administración de la empresa es la que toma las decisiones y es ella quien ejerce el control sobre la empresa como tal. Esto rompe con el esquema tradicional de la empresa cuya propiedad pasaba por herencia o por generación y nos muestra un nuevo modelo de administración.
- c) **Intervención en los procesos económicos:** Dicha intervención esta caracterizada por formas del comportamiento oligopólico, afectando los principios que regularon su conducta económica, los medios utilizados y los efectos que produjo. Solo unas cuantas empresas dominan dentro de un sector, creando un comportamiento oligopólico donde El oligopolista no es un agente tomador de precios sino, por el contrario, en interacción con el

comportamiento de un reducido número de competidores, establece un precio y luego produce y vende a dicho precio la cantidad que el mercado puede absorber. La lógica del mercado oligopólico desplaza la competencia de corto plazo, con abatimiento de precios, a una de mediano plazo, con recreación de los parámetros que definen la capacidad de crecimiento de la empresa (captación de franjas de consumidores, desarrollo de productos y tecnología, etc.). Este comportamiento interactivo y estratégico es la clave que identifica la mayoría de las grandes corporaciones modernas.

- d) **Constitución de grupos económicos:** Los vínculos entre las empresas dejaron de reducirse a la confrontación anónima en el mercado: una red de relaciones pasó a vincularlas por muchos conceptos, culminando en la constitución de los grupos económicos o de interés.

Lo anterior se presenta debido a que la empresa mundial no es una unidad que únicamente se vincula al exterior a través de los mercados de bienes, servicios y factores. El desarrollo de las corporaciones alentó la constitución de grupos de interés con presencia en la propiedad de varias empresas. De esta manera se presentan alianza, fusiones, consorcios, y diversas figuras empresariales de carácter global.

Estos elementos tienen plena vigencia en el período en el que se desarrollan las empresas mundiales. La modernización de los procesos de decisión administrativa y productiva se vuelven un requisito de indudable trascendencia al enfrentarse la empresa a las complejidades de una operación mundial. Esta requiere, a la vez, mayor dominio tecnológico y una estrategia de aplicación rentable en gran escala y en diversos medios geográficos, explotando las ventajas internacionales propias de estas empresas. Además el factor de investigación y desarrollo es clave para que una empresa pueda mantenerse en competencia global como mundial ya que la

mundialización se da en forma más que proporcional en los sectores de tecnología avanzada. A la vez, las corporaciones que tienen más probabilidad de mundializarse, son aquéllas que mantienen un dominio tecnológico en su área de actividad. Las empresas trasnacionales muestran una mayor propensión a la investigación y desarrollo que las empresas nacionales y evidencian, por otra parte, una mayor productividad del trabajo. En asociación con lo anterior, las empresas mundiales cuentan con una mayor proporción de administrativos en la fuerza de trabajo que las empresas nacionales

2.3 ESTRATEGIAS DE EMPRESAS MUNDIALES

2.3.1 LOS CONSORCIOS

Las grandes empresas, por lo general, son partes de conjuntos más amplios, grupos económicos que las articulan e integran en un sistema de dominio más amplio. Un grupo económico podría definirse como un grupo de corporaciones bajo control común o integrando alianzas estables. Estos grupos pueden articularse de diverso modos:

- a) Por el control familiar sobre varias empresas aparentemente independientes
- b) Por el control que entidades financieras pudieran detentar sobre empresas productivas
- c) Por la propiedad que una empresa dispone sobre parte del capital de otra o por la propiedad cruzada entre grupos de ellas, sea mediante la conformación de directorios cruzados sea por la generación de otras formas de alianza entre ellas.

Este último caso se trata de relaciones de cohesión relativa no necesariamente simétrica que, por lo general, adquieren carácter de coordinación y compatibilidad de intereses en grados diversos.

2.3.2 LAS ALIANZAS Y LAS FUSIONES

Las empresas mundiales se caracterizan por tener una gran extensión que caracteriza a estas empresas para actuar en distintos campos en los que contrario a lo que sucede con aquella especialización (especialmente en el rubro de los insumos manufactureros) que eran característica de las multinacionales.

Desde 1990 a la fecha, las fusiones y adquisiciones empresariales multiplicaron diez veces su volumen. Estas fusiones se han dado tanto verticalmente (entre empresas del mismo rubro) como horizontalmente (entre diferentes rubros relacionados), resultando grupos de fortísimo poder económico, capaces de controlar enormes sectores de mercado, sea por volumen o por la dependencia creada al controlar una cadena de productos. Se complementa con el control oligopólico de las nuevas tecnologías y su convergencia (biotecnología, nanotecnología, informática, neurociencias), tanto en investigación como en aplicaciones industriales. El poder de estas mega corporaciones sobre los países, sus economías (inversiones, empleos, recursos, infraestructura, tecnologías, comercio internacional) y la definición de políticas que las favorezcan es enorme, por medios legales o ilegales.¹⁴

Las fusiones empresariales cubren deficiencias de los aliados en competencias clave. Cuando se habla de alianzas se piensa en función de empresas o formación de *joint ventures*. Sin embargo, una alianza puede ser operacional y/o comercial, a

¹⁴ Aldo Ferrer. *Op. Cit.* p. 3

partir de la cual una empresa se apalanca sobre los puntos fuertes de la otra, desarrollando mejores ventajas competitivas.

Con la presencia de la mundialización las alianzas y las fusiones adquieren nuevas complejidades y clara importancia. La mundialización de las empresas constitutivas de los grupos mundializa a éstos. Es indudable que esto no es casualidad, sino que responde muchas veces a estrategias de diversificación y de ampliación que pueden explicar las decisiones de las empresas.

Uno de las modalidades más importantes que han surgido desde los 70, ha sido la constitución de empresas conjuntas (*joint ventures*), formas estables e institucionalizadas de colaboración intercorporativa, con gestión que asume racionalidad propia, divide riesgos, combina ventajas específicas de las empresas asociadas e involucra muchas veces a los Estados de países receptores.

La expansión más dinámica de la Inversión Extranjera Directa desde los 50 se registró precisamente en la segunda mitad de los 80 y en la segunda mitad de los 90, estimulada por un fuerte movimiento de fusiones y adquisiciones, inicialmente centrado en el mercado norteamericano pero expandido a Europa en la última década. El mapa de las empresas tuvo cambios importantes, particularmente en lo que tiene relación con la propiedad de unas sobre otras¹⁵.

Otro aspecto de las alianzas es que recientemente se ha hecho énfasis en la creciente frecuencia de modalidades de cooperación internacional entre grandes empresas formalmente independientes, con el objeto de desarrollar investigaciones cuyo riesgo o costo excede la capacidad de una sola empresa, el reparto de mercados, etc.

¹⁵ Kenichi Omahe. Op. Cit. p.9

2.3.3 FILIALES

De acuerdo con Naciones Unidas una filial es...*una empresa de derecho local en el país de destino, bajo control efectivo de una matriz ubicada en el país de origen.* Por otra parte, una sucursal, es...*una parte de una empresa que opera en el extranjero.* La sucursal no tiene una personalidad jurídica diferente de la matriz que a diferencia de las filiales, en ellas, el control es siempre total. En los países de destino las sucursales tienen el estatuto de empresa extranjera, por lo que no pueden acogerse, como las filiales, a las ventajas que se aplican a las empresas de derecho local.¹⁶

En el caso de las filiales la propiedad de la matriz puede ejercerse de acuerdo a la parte proporcional que posea del capital. La mundialización supone una relación de dominio respecto de una unidad productiva en el exterior, podemos entender que en el capital de una empresa filial siempre será mayoritaria la matriz a la que pertenece. Una filial permite la asociación con inversiones locales pero siempre mantendrá el carácter dominante en la toma de decisiones.

Naciones Unidas usa un criterio dentro de las filiales que establece dos estratos por el nivel de control: subsidiaria (cuando es propiedad mayoritaria a la matriz y minoritaria desde 25%); y asociada (propiedad de la matriz desde 10% hasta 25% del capital).

El énfasis que se da a estas precisiones en las limitaciones de la cantidad de inversión se debe a que dicho limite establece plenamente las relaciones de control a través de fronteras donde la existencia de otros flujos generan formas alternativas o complementarias de control que comprenden acuerdos de transfe-

¹⁶ <http://decon.edu.uy/pub/doc9910.pdf>, 15 de abril de 2004

rencia tecnológica, contratos de gestión o administración, financiación complementaria de las filiales con capitales en préstamo, etc.

Cuando se trata de empresas mundiales, que tienen la capacidad de conjugar ambas formas de intervención simultáneamente, más la propiedad del capital y relaciones de tipo comercial, financiero o tecnológico, su capacidad de influencia es innegable e inmenso.

La propiedad de una parte significativa del capital accionario de la empresa no deja de ser un elemento clave, razón por la cual la situación más normal es la de propiedad del capital, aunque muchas veces es minoritaria y combinada con otras formas de control. Esta capacidad de combinar formas directas e indirectas de control de una filial, que conforma un agente privado reuniendo poderes económicos totalmente desconocidos hasta el presente, es una de las novedades más importantes que introducen las empresas mundiales en las relaciones económicas internacionales.

Por último, en la delimitación de las relaciones con las filiales, cabe recordar un problema que actualmente no es menor: no siempre es claro el límite que separa las grandes corporaciones entre sí. En años recientes se han difundido una serie prácticas, consistentes en el establecimiento de arreglos de colaboración entre diferentes empresas comprendiendo la concesión de licencias cruzadas, la creación de empresas conjuntas, el diseño de programas de investigación y desarrollo en común, los acuerdos de abastecimiento de largo plazo, etc.

Como resultado de estas transformaciones, ni la actividad ni el control ejercido por una empresa mundial se identifican ya exclusivamente con sus flujos de inversión extranjera directa, planteándose un conjunto de problemas conceptuales y metodológicos que no tienen solución fácil. Las empresas conjuntas, o a veces sólo

importantes cooperaciones conjuntas, generan relaciones con diversos grados de cercanía, y donde el control se comparte con otros centros de decisión. Los criterios usuales de participación en el capital sobre filiales formalmente establecidas no alcanzan a describir adecuadamente esta nueva situación¹⁷

2.3.4 FRANQUICIAS¹⁸

La franquicia es una estrategia de negocios que se basa en un sistema de comercialización y prestación de servicios, donde el franquiciante ofrece a través de un contrato, la autorización para la distribución, producción y venta exitosa de bienes y servicios al franquiciatario por un periodo determinado.

Una franquicia es diferente a una concesión porque la segunda otorga el derecho de usar el nombre y la distribución del producto de quien da la concesión, mientras que la franquicia es un nuevo sistema de comercialización que incluye toda la experiencia y conocimiento, así como el entrenamiento y la asesoría de quien la otorga.

El sistema de franquicias responde a la necesidad de crecer y diversificar a las empresas para penetrar en nuevos mercados. Este sistema ha afrontado problemas como el desconocimiento de las costumbres locales, la calidad, infraestructura y distribución de los pedidos de los proveedores, etc. Sin embargo el crecimiento y auge del sistema de franquicias se debe a varios elementos como son el permitir que las empresas crezcan con rapidez y financie parte del crecimiento con el capital de otras personas, por ejemplo los gastos de crecimiento e instalación de nuevos establecimientos que pueden ser

¹⁷ *Idem*

¹⁸ Ma. Cristina Alba Aldave. *Las franquicias en México: Una nueva visión*. Fondo editorial FCA, México 2004. p.33

financiados por el franquiciatario. Un pequeño propietario que convierte su negocio en franquicia tiene la posibilidad de convertirse en un empresario mediano. Además los riesgos de inversión y los problemas administrativos se reducen y a las grandes empresas les permite incursionar en mercados nuevos o desatendidos en el extranjero, desarrollando mercados en los que antes no habían pensado.

Las condiciones actuales de globalización de los mercados, la expansión de la economía de mercado y el desarrollo de las comunicaciones ha facilitado la tendencia a la mundialización de las franquicias, convirtiéndolas en una de las mejores ideas de expansión empresarial.

ELEMENTOS DE LAS FRANQUICIAS¹⁹:

La Asociación Mexicana de Franquicias establece que los elementos que contienen una franquicia son:

- Posicionamiento de marca con productos probados y aceptados
- Bienes y servicios que ofrecen un *plus* o valor agregado al consumidor
- Demanda largo plazo
- Transmisión de conocimientos, vía manuales, capacitación y asistencia técnica (apoyo continuo)
- Conocimiento de la inversión total, antes de emprender el negocio
- Estrategias de mercadotecnia y comercialización probadas por el franquiciante maestro, que son transmitidas inmediatamente al franquiciatario, para la aplicación en su negocio o punto de venta

¹⁹ Ibidem p.110

TIPOS DE FRANQUICIAS

- A) **Franquicia de producto o marca registrada:** consiste en una concesión de derechos, llamada también franquicia de distribución, es decir, que el franquiciante otorga al franquiciatario el uso y explotación de una marca o nombre comercial y además se convierte en su proveedor exclusivo. Actualmente esta modalidad es utilizada por automóviles, gasolineras, embotelladoras, tiendas de topa exclusiva, etc.
- B) **Franquicia de formato de negocios:** son las que desarrollan un método o sistema de operación para comercializar, con una marca registrada, sus productos y servicios. En este tipo el nombre o marca identifican una manera de proporcionar el servicio y se refiere al método que emplea determinada compañía para brindar un paquete completo de comercialización a sus clientes. El servicio debe ser idéntico en cualquier establecimiento y con las mismas condiciones de calidad. Ejemplos de estas franquicias son *Kentucky Fried Chicken, McDonald's, Taco Inn, etc.*
- C) **Franquicias por Conversión:** los franquiciatarios no incursionan en un nuevo negocio, sino que ya están establecidos como pequeños propietarios y se adhieren a una franquicia grande y reconocida en el mismo giro. Éste sería el caso de los pequeños propietarios de tiendas de conveniencia, farmacias, tintorerías, entre otros. En esta modalidad, los dueños de las franquicias buscan negocios independientes que ya se encuentran en operación y a cambio del contrato de franquicia, les ofrecen los propietarios la oportunidad de competir en igualdad con las empresas fuertes de su ramo, con apoyo publicitario y un nombre y/o marca aceptado y conocido, además tienen una administración de alta calidad, capacitación y asesoría en el manejo de negocios.

- D) **Franquicias Sociales:** este tipo de franquicia es un nuevo concepto creado en Brasil que pretende llevar las estrategias, metodologías e instrumentos del sistema de franquicias a proyectos sociales exitosos sin fines lucrativos.

Las franquicias son una nueva forma de organización del proceso mundial de comercialización. Desde el punto de vista de la administración difiere de los anteriores modelos y redefine a los actores sociales del convenio, creando nuevos canales de distribución en los diversos países y construyendo nuevas relaciones comerciales entre las naciones.

El éxito de este modelo empresarial es tal que en EE.UU. la participación de las franquicias en su propio mercado minorista es del 40%, en Gran Bretaña es del 32%, en Brasil es de 24%, Francia 15%.²⁰ Estas cifras nos dan una idea muy clara de la importancia económica de las franquicias.

En el contexto mundial las franquicias juegan un papel muy destacado ya que son una forma de extender productos a mercados totalmente desconocidos, ya que el manejo de la franquicia será por una persona que conoce dicho mercado. La franquicia ofrece una relación ganar-ganar para los participantes y es un medio excelente para expandirse territorialmente. Giros como el de servicios de comida rápida o el diseño exclusivo de ropa tienen una oportunidad muy grande en este modelo de empresa global.

²⁰ Cristina Alba cita a Arthur Andersen, revista *Apertura: 100 franquicias top*. Buenos Aires mayo de 1998.

2.4 PODER DE LAS EMPRESAS GLOBALES

Según datos del Banco Mundial, para 2003 se mantuvo la tendencia que inició con el nuevo milenio: de las ciento cincuenta mayores economías del planeta, 79 son corporaciones transnacionales y 71 son países. Según su producto interno bruto (PIB), los países que encabezan la lista son: Estados Unidos, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, China, Italia, Canadá, España, México, India, Corea, Brasil, Holanda, Australia, Rusia, Suiza y Bélgica. Sigue la cadena de supermercados *Wal-Mart*, con ventas por valor de 246 mil 525 millones de dólares durante 2002. Es mayor que el PIB de Suecia, Austria o Noruega. Luego se encuentran *General Motors*, *Exxon Mobil*, *Shell*, *BP*, *Ford*, *Daimler Chrysler*, *Toyota*, *General Electric*, *Mitsubishi*, *Citigroup*, *ING Group*, *IBM* y otras. Las petroleras y fabricantes de automóviles han estado por décadas entre las mayores economías del planeta. Se sumaron hace años las firmas de electrónica y los grandes grupos financieros, como aseguradoras y bancos²¹.

Desde comienzos de siglo, *Wal-Mart* se ha mantenido como la empresa más grande del planeta, rebasando a las anteriores. Otros mega supermercados escalan rápidamente: *Carrefour*, tiene volúmenes de venta mayores que el PIB de países como Perú y Nueva Zelanda. Le siguen de cerca procesadoras de alimentos y bebidas como *Nestlé* que hizo su entrada a las cien mayores economías globales.

Los datos anteriores nos muestran un panorama muy certero de la capacidad que tienen las grandes empresas de generar y poseer riqueza, además tienen también una gran cantidad de poder que ejercen en su beneficio.

²¹ Silvia Ribeiro, Investigadora del Grupo ETC. *Oligopolios 2003: Gran liquidación II*. Artículo publicado en dos partes, 24 de enero y 7 de febrero del 2004, en el diario mexicano *La Jornada*.

Pero, ¿hasta donde pueden realmente llegar las empresas mundiales?. La respuesta necesariamente nos lleva a una reflexión profunda sobre las consecuencias que tienen la aplicación de estrategias de estas mega empresas que operan en un contexto global. Analizaremos entonces tres aspectos principales: el poder de influencia que ejercen en las naciones en las que operan, la influencia que poseen en la economía y la magnitud de sus decisiones en este rubro y también veremos lo que han sido capaces de hacer para inducir al consumidor a la compra de sus productos.

2.4.1 PODER SOBRE NACIONES

Hoy en día, las corporaciones transnacionales frecuentemente tienen ingresos que rebasan con mucho el Producto Interno Bruto (PIB) de los países donde emplazan sus negocios. Como ya vimos 79 de las 150 economías más grandes del planeta son corporaciones transnacionales. De las 50 mayores economías del mundo, 12 son corporaciones. Hoy en día *Wal-Mart* es parte de las 20 entidades económicas más poderosas del mundo, solo un poco detrás de Bélgica, pero muy delante de Suecia. *Home Depot*, una tienda de hardware y productos para la construcción, es más grande en términos económicos que Nueva Zelanda.²²

Las ventas combinadas de las 200 corporaciones más grandes significaron el 29% de toda la actividad económica del planeta en el 2002, pero esas 200 corporaciones líderes proveen solo una diminuta fracción de los empleos en el mundo.²³ En el 2002, las 200 firmas multinacionales mencionadas emplearon menos del 1% (0.9%) de la fuerza de trabajo en el planeta.²⁴

²² *Idem*

²³ Según los Global 500 de *Fortune*, las ventas combinadas de las 200 corporaciones más grandes del mundo en 2002 fueron de \$9, 312, 821 millones de dólares. El producto interno bruto mundial (PIB) según el Banco Mundial, fue de \$32,252,480 millones de dólares.

Cuando una empresa mundial se asienta en un país lleva consigo sus ventajas de propiedad y espera recibir del país las ventajas de localización. En tanto, los países deben descubrir o construir ventajas de localización propias que los conviertan en seductores para aquellas empresas a las que pretenden atraer. Aquí, como ocurre en todos los campos, existen sectores preferidos a los que, en general, se intenta atraer con condiciones especiales que no importen desalentar a aquellas empresas de sectores que no integran ese núcleo privilegiado.

Es por esta razón que los gobiernos de los países en desarrollo han creado zonas procesadoras de exportaciones. Con esta denominación se rotula a una zona determinada de territorio, a la que se confiere carácter de extraterritorialidad respecto del resto del país, en la que se crean ventajas de localización para empresas manufactureras o ensambladoras destinadas a la exportación. En ellas suelen incluirse instalaciones o edificios que se ofrecen en venta o arriendo con opción de compra a las empresas interesadas.

Por ejemplo, en México tenemos varios corredores industriales ocupados en casi su totalidad por grandes empresas mundiales a las cuales se les otorga abastecimiento de insumos como son agua y energía eléctrica y se desarrolla una red de comunicaciones en favor a las operaciones que ellas realizan.

²⁴ Organización Internacional del Trabajo. La fuerza de trabajo mundial es de 2,957,744,000 casi tres mil millones de personas. Las 200 corporaciones más grandes del mundo dieron empleo a 27 millones 62,417 personas en 2002, según la base de datos de *Fortune Global 500*.

El conjunto de incentivos especiales para estas empresas incluye exenciones arancelarias y tributarias; eliminación de controles cambiarios; exención, automatización o aceleración de todo tipo de gestiones o tramitaciones gubernamentales, incluyendo el otorgamiento de visas a los ejecutivos y gerentes de nacionalidad extranjera; flexibilidad o normativas diferentes en la aplicación de leyes laborales, etc.

La competitividad que deben desarrollar los países interesados en atraer la inversión es el primer elemento que tienta a las empresas mundiales a instalarse en un país en desarrollo, lo cual obliga a entrar a los países a entrar a una guerra desmesurada de generación de ventajas que los obliga no solo a otorgar concesiones si no a crear programas que generen un estado ideal para las grandes empresas.

INFLUENCIA EN LA ECONOMÍA

Hemos hablado sobre el nivel de poder y alcance que tienen las grandes empresas sobre el entorno mundial. Hemos citado también algunos ejemplos sobre el lugar que ocupan las empresas frente a economías de los propios países. Todas estas observaciones nos llevan a un hecho primordial, el más fundamental de esta etapa económica: el dominio de un reducido número de empresas mundiales de dimensiones gigantescas, mayores que Estados, sobre la producción, el comercio y las finanzas mundiales

La concentración del capital mundial en estos grupos o compañías, en una proporción asombrosa, que implica modificaciones de todo tipo, en la economía, en la sociedad, en la vida política, en la cultura, etc. Se trata de algo muy concreto. Aproximadamente un tercio de todo el comercio mundial se realiza dentro de las 37.000 multinacionales censadas en 1994, entre sus casas matrices y sus filiales, y otro tercio entre unas y otras, en definitiva dentro del sector multinacional.²⁵

El poder que pueden ejercer las empresas mundiales sobre los Estados esta relacionado directamente con el grado de inversión que tengan en ella. Como ya mencionamos anteriormente las empresas mundiales puede ejercer presión presión para obtener mayores ventajas en un territorio determinado.

Por ejemplo, en México se hace mucha presión para poder conseguir las reformas fiscales que hagan a nuestro país más atractivo para la inversión extranjera, ya que es vista como una solución para la generación de empleos y el desarrollo del país.

En la siguiente tabla podemos ver cómo las empresas mundiales rebasan considerablemente el poder económico de muchos países del mundo, ya que es un listado que muestra el Producto Interno Bruto de diversos países del mundo y las ventas totales anuales de varias empresas mundiales durante el año 2002, esto nos permite comparar los ingresos anuales de países contra los de las empresas.

²⁵ Arturo Van den Eynde. *"El poder de las multinacionales"*. 2 de septiembre del 2003

II. PARADIGMAS DE LA NUEVA EMPRESA

LOS CIENTO GRANDES DEL MUNDO GLOBAL: PAISES Y CORPORACIONES, PIB Y VENTAS MUNDIALES EN EL AÑO 2002

Nº	PAIS / EMPRESA	PIB/ VENTAS 2002	Nº	PAIS / EMPRESA	PIB/ VENTAS 2002
1	EUA	\$10,207,039.00	51	ING	\$88,102.30
2	JAPON	\$4,323,919.00	52	SINGAPUR	\$86,150.00
3	ALEMANIA	\$1,876,340.00	53	MALASIA	\$86,143.00
4	REINO UNIDO	\$1,510,771.00	54	IBM	\$83,132.00
5	FRANCIA	\$1,362,077.00	55	FILIPINAS	\$82,429.00
6	CHINA	\$1,234,157.00	56	VOLKSWAGEN	\$82,203.70
7	ITALIA	\$1,100,713.00	57	CIGATAM & PHILIP MORRIS	\$80,040.00
8	CANADÁ	\$702,041.00	58	COLOMBIA	\$79,573.00
9	MÉXICO	\$597,028.00	59	SIEMENS	\$77,205.20
10	ESPAÑA	\$596,469.00	60	GRUPO IUSACELL	\$67,825.00
11	INDIA	\$496,817.00	61	AIG	\$67,482.00
12	BRASIL	\$494,525.00	62	CHILE	\$66,317.00
13	COREA	\$473,050.00	63	HONDA MOTORS	\$65,420.40
14	AUSTRALIA	\$384,075.00	64	GRUPO CARREFOUR	\$64,978.80
15	PAISES BAJOS	\$377,603.00	65	SONY	\$61,334.30
16	RUSSIA	\$306,575.00	66	PAKISTAN	\$60,896.00
17	SUIZA	\$263,689.00	67	HOME DEPOT	\$58,247.00
18	WAL-MART	\$248,525.00	68	NESTLÉ	\$57,279.10
19	BELGICA	\$237,058.00	69	HEWLETT-PACKARD	\$56,588.00
20	SUECIA	\$231,777.00	70	NISSAN	\$56,040.80
21	AUSTRIA	\$192,053.00	71	REPUBLICA CHECA	\$55,994.00
22	ARABIA SAUDITA	\$186,776.00	72	PERU	\$54,038.00
23	GENERAL MOTORS	\$186,783.00	73	ARGELIA	\$53,814.00
24	EXXON	\$182,486.00	74	HUNGRIA	\$53,707.00
25	SHELL	\$179,431.00	75	NUEVA ZELANDA	\$52,248.00
26	BRITISH PETROLEUM	N/d	76	MERCK SHARP & DOHME	\$51,790.30
27	POLONIA	\$176,610.00	77	PANASONIC	\$51,704.40
28	NORUEGA	\$175,789.00	78	PEUGEOT	\$51,465.70
29	TURQUIA	\$173,343.00	79	BANGLADESH	\$51,124.00
30	HONG KONG	\$167,600.00	80	SAMSUNG ELECTRONICS	\$47,605.60
31	FORD MOTOR COMPANY	\$163,871.00	81	SERVICIOS ALESTRA	\$46,727.00
32	DINAMARCA	\$162,603.00	82	TOSHIBA	\$46,415.80
33	ARGENTINA	\$153,959.00	83	UNILEVER	\$45,836.20
34	INDONESIA	\$149,879.00	84	PUERTO RICO	\$42,052.00
35	DAIMLER CHRYSLER	\$141,421.10	85	RUMANIA	\$41,740.00
36	TOYOTA	\$131,754.20	86	AOL TIME WARNER	\$41,676.00
37	GE INTERNATIONAL	\$131,698.00	87	GRUPO ZURICH	\$40,638.00
38	FINLANDIA	\$124,203.00	88	PROCTER & GAMBLE	\$40,238.00
39	GRECIA	\$123,915.00	89	BMW	\$39,974.90
40	THAILANDIA	\$123,290.00	90	GRUPO FINANCIERO HSBC	\$39,730.00
41	SUDAFRICA	\$113,423.00	91	NIGERIA	\$39,520.00
42	IRAN	\$112,941.00	92	KUWAIT	\$38,037.00
43	MITSUBISHI	\$109,386.10	93	UCRANIA	\$37,854.00
44	PORTUGAL	\$108,116.00	94	JHONSON & JHONSON	\$36,298.00
45	ISRAEL	\$105,160.00	95	DELL COMPUTER	\$35,404.00
46	VENEZUELA	\$102,334.00	96	VIETNAM	\$34,840.00
47	BANAMEX CITIGROUP	\$100,789.00	97	MARRUECOS	\$34,731.00
48	EGIPTO	\$97,638.00	98	RENAULT	\$34,353.30
49	IRLANDA	\$90,284.00	99	ASEGURADORA HIDALGO (METLIFE)	\$34,104.00
50	NIPOON TELEGRAPH & TELEPHONE	\$89,644.00	100	GRUPO THYSSENKRUPP MEXINOX	\$33,723.00

Fuente: Elaboración propia con datos de Expansión, septiembre de 2003, La Jornada, 24 de enero de 2004, e Informe del Banco Mundial 2003.

LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA²⁶

La Inversión Extranjera Directa (IED) es un fenómeno que puede ser analizado e interpretado desde diferentes perspectivas, por lo que la elección de una de ellas en particular, determina en gran parte las conclusiones que se obtengan sobre su evolución.

Existen dos visiones tradicionales respecto de la IED, una que se centra en aspectos asociados al financiamiento externo, desde una perspectiva de balanza de pagos, y otra vinculada al desarrollo productivo con una orientación que apunta a la organización industrial. La primera de estas visiones adopta generalmente una mirada agregada y tiende a evaluar el fenómeno de la IED en términos del volumen de sus ingresos netos, con un enfoque en el que más es mejor. Asociado a esta perspectiva se encuentra el análisis que vincula directamente los flujos de IED a variables macroeconómicas, como formación bruta de capital fijo, exportaciones y empleo.

En la segunda visión se procura evaluar la IED en términos de su contribución a ciertos aspectos microeconómicos, marco en el cual la calidad de la IED es usualmente considerada tan importante como su volumen. Asimismo, el concepto de "*actividades de empresas mundiales*" reemplaza el de "IED" como principal foco de análisis. Los aspectos microeconómicos toman en consideración factores específicos vinculados a los impactos de la IED y de la acción de las empresas mundiales a la economía local, tales como:

- El surgimiento de nuevas actividades que extienden o profundizan la industrialización

²⁶ ONU. *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Publicación más reciente de la serie anual que publica la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la CEPAL 2003.

- El acceso, transferencia y asimilación de tecnologías
- El establecimiento y profundización de encadenamientos productivos
- El entrenamiento y capacitación de recursos humanos
- El desarrollo empresarial local, entre otros.

Esta visión es más crítica ya que, por positivo que sea el impacto sobre la economía local, siempre puede ser mejor. Ambos enfoques son necesarios para llegar a un mejor y más completo entendimiento del fenómeno de la IED. No obstante, rara vez se aplican en conjunto.

El análisis del impacto de la Inversión Extranjera Directa generalmente está relacionado en que mientras mayor sea el ingreso por IED, mayores serán los beneficios, pero esto puede no ser tan verdadero ya que en muchas ocasiones la IED deja de lado el desarrollo sustentable del país sede para obtener mayores ingresos. Un ejemplo muy claro está dentro del sector agrícola ya que en muchas ocasiones las empresas mundiales se acercan a los países de América Latina ricos en recursos naturales y materias primas adquiriendo lo que producen a precios muy por debajo de lo que se maneja en el sector mundial, lo cual es aceptado por las comunidades debido a la escasez de recursos para competir en el mercado mundial. Así ellos se ven obligados a aceptar condiciones que lejos de llevarlos al desarrollo los estancan más en la pobreza.

II. PARADIGMAS DE LA NUEVA EMPRESA

En el siguiente cuadro podemos ver el grado de Inversión Extranjera Directa que han tenido los países de América Latina en los últimos años. La segunda tabla nos muestra el grado de IED que se ha presentado en diversas regiones del mundo.

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: ENTRADAS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, 1999-2003 (EN MILLONES DE DÓLARES)						
	1990-1994	1995-1999	2000	2001	2002	2003 *
MÉXICO	5430	11398	16449	26569	14435	10731
CENTROAMÉRICA	575	2067	1964	2017	1354	1742
COSTA RICA	222	481	409	454	662	466
EL SALVADOR	12	282	173	250	208	140
GUATEMALA	88	213	230	456	110	104
HONDURAS	41	120	282	195	143	216
NICARAGUA	20	194	267	150	174	241
PANAMÁ	192	777	603	513	57	576
CARIBE	840	1949	2014	2420	2710	2466
JAMAICA	124	285	68	614	481	500
REPUBLICA DOMINICANA	171	594	953	1079	961	700
TRINIDAD Y TOBAGO	270	550	472	685	737	700
OTROS	274	519	121	42	531	566
MÉXICO Y CUENCA DEL CARIBE	6845	15414	20427	31006	18499	14939
CHILE	1207	5401	4860	4200	1888	2892
MERCOSUR	4880	30188	43590	25039	17496	11397
ARGENTINA	3027	10599	10418	2166	775	1103
BRASIL	1703	19240	32779	22457	16566	1044
PARAGUAY	99	185	119	95	-22	19
URUGUAY	51	164	274	320	177	131
COMUNIDAD ANDINA	2843	9945	9266	9289	7096	7148
BOLIVIA	85	711	736	706	677	357
COLOMBIA	818	2796	2299	2500	1974	1291
ECUADOR	303	639	720	1330	1275	1637
PERÚ	801	2350	810	1070	2391	1332
VENEZUELA	836	3449	4701	3683	779	2531
AMÉRICA DEL SUR	8930	45534	57716	38528	26480	21527
TOTAL REGIONAL	15775	60948	78143	69534	44979	36466

FUENTE: COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), SOBRE LA BASE ESPECÍFICA DE BALANZA DE PAGOS DEL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI) Y DE LA ENTIDAD NACIONAL DE LOS PAÍSES. LAS CIFRAS PARA EL AÑO 2003 CORRESPONDEN A ESTIMACIONES BASADAS EN INFORMACIÓN DE LOS BANCOS CENTRALES.

* ESTIMACIONES

II. PARADIGMAS DE LA NUEVA EMPRESA

DISTRIBUCIÓN REGIONAL DE LAS ENTRADAS NETAS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA A NIVEL MUNDIAL, 1991-2000 (EN MILES DE MILLONES DE DÓLARES)								
	1991-1995	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
TOTAL MUNDIAL	254.8	481.9	686.0	1 079.1	1393.0	823.0	651.2	653.1
PAISES DE SARROLLADOS	154.6	269.7	472.0	824.6	1120.5	589.4	460.3	467.0
EUROPA OCCIDENTAL	91.0	139.3	263.0	496.2	709.9	400.8	354.4	345.5
UNIÓN EUROPEA	87.6	127.9	249.0	475.5	683.9	389.4	374.4	341.0
ALEMANIA	4.8	12.2	24.6	55.8	203.1	33.9	38.0	36.4
FRANCIA	18.4	23.2	31.0	46.5	43.3	55.2	51.5	36.3
REINO UNIDO	16.5	33.2	74.5	84.2	130.4	62.0	24.9	23.9
OTROS DE EUROPA OCCIDE	3.4	11.4	13.1	20.7	26.0	11.4	10.0	4.0
AMÉRICA DEL NORTE	53.4	114.9	197.2	308.1	380.8	172.8	50.6	97.7
CANADA	6.6	11.5	22.8	24.7	66.8	28.8	20.6	11.1
ESTADOS UNIDOS	46.6	103.4	174.4	283.4	314.0	144.0	30.0	86.5
OTROS PAISES DESARR	10.2	15.5	12.0	20.3	29.9	15.8	25.3	23.5
JAPÓN	0.9	3.2	3.2	12.7	8.3	6.2	9.3	7.5
PAISES EN DESARROLLO	91.5	193.2	191.3	229.8	246.1	209.4	162.1	155.7
AMERICA LATINA Y EL CARIBE	27.1	73.0	82.0	108.3	95.4	83.7	56.0	42.3
AFRICA	4.6	10.7	8.9	12.2	8.5	18.8	11.0	14.4
ASIA Y EL PACÍFICO	59.4	109.1	100.0	108.5	142.1	106.5	95.0	99.0
CHINA	25.5	44.2	43.8	40.3	40.8	46.8	52.7	57.0
EUROPA CENTRAL Y ESTE	8.2	19.0	22.5	25.1	26.4	25.0	28.7	30.3

FUENTE: CEPAL, SOBRE LA BASE DE CONFERENCIA DE NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO (UNCTAD. *WORLD INVESTMENT REPORT 2003, FDI POLICIES FOR DEVELOPMENT: NATIONAL AND INTERNATIONAL PERSPECTIVES* (UNCTAD/WIR/2003), NUEVA YORK/GINEBRA. PUBLICACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, NO. DE VENTA: E.3.11.D.8.2003 Y PARA LA CIFRAS PRELIMINARES DEL 2003, *GLOBAL FDI DECLINE BOTTOMS OUT IN 2003, PRESS PLEASE*, 2 DE ENERO DEL 2004 2003)

La presencia de empresas mundiales se ha manifestado con fuerza tanto en el sector manufacturero como en el de los servicios. En el primero, muchas industrias de tecnología media y alta (automotriz, partes y piezas de vehículos, electrónica), son ampliamente dominadas por estas empresas, las que han centrado sus operaciones en plantas ensambladoras localizadas en México para abastecer el mercado norteamericano y, en menor medida, en Brasil y Argentina – en su mayoría plantas automotrices–, aunque con una orientación más marcada hacia el mercado interno y el de los países del Mercosur. Junto con las industrias de tecnología media y alta existe una amplia gama de empresas manufactureras de baja tecnología, como las de prendas de vestir, que también operan bajo la modalidad de plantas de ensamblaje y se ubican tanto en México como en países de la Cuenca del Caribe.

El sector de los servicios también muestra una gran presencia de empresas mundiales, que ha venido creciendo sostenidamente a partir de las reformas económicas implementadas en la mayoría de los países de la región con vistas a privatizar, desregular y liberalizar los servicios públicos.

Estas cifras se quedan cortas para retratar la realidad del poder económico que la globalización le ha otorgando a las empresas mundiales. Hay que quedarse con las 200 mayores empresas, por ejemplo, para lograr una imagen realista del sistema económico que gobierna la vida material de los seis mil millones de seres humanos que habitamos este planeta. El poder real, concreto, físico, de las ventas anuales de los 200 mayores grupos mundiales es nada menos que la cuarta parte (26,3%) de la producción mundial, crece a un ritmo doble de lo que crece el Producto Interior Bruto de los 29 países industrializados que integran la OCDE, y supera ya a la producción total sumada de los otros 182 países que no forman parte de la OCDE, pero donde vive la inmensa mayoría de la humanidad²⁷.

INDUCCIÓN A LA TOMA DE DECISIONES

El control de las grandes empresas en los flujos de capital que manejan se justifica porque ha sido un aspecto central y permanente en el proceso de globalización. Aunque hemos mencionado que la participación en el capital de una empresa no es la única forma posible de control sobre la misma. Pero existe una clara diferencia entre la situación de las empresas mundiales y el control indirecto que pueden ejercer las empresas nacionales, por grandes que sean, sobre lo que sucede fuera de fronteras.

²⁷ Kenichi Omahe. Op. Cit. p. 9

La capacidad de las empresas nacionales de influir sobre empresas de otros países transita por la intermediación de los mercados de bienes y tecnología y por las relaciones financieras. Más indirectas aún son las relaciones entre una empresa nacional y la mano de obra residente en otros países que elaboran la producción de bienes que las mismas empresas nacionales llegan a utilizar en sus procesos. En general, la empresa nacional no participa directamente en los mercados internos de otros países y sus relaciones con otros Estados, son en principio marginales, reduciéndose a aspectos tales como las regulaciones a la importación que encuentra al pretender exportar a dicho país, las restricciones en las compras públicas, etc.

Con las empresas mundiales, la situación cambia radicalmente. Se establece una relación productiva directa por encima de fronteras políticas. La empresa mundial pasa a ser propietaria o copropietaria de filiales y, a través de ellas, interviene en los mercados nacionales, contrata mano de obra local, se relaciona directamente con otros Estados, etc. Todo ello significa una notable ampliación de su área de influencia y de los instrumentos a su alcance.

Además las empresas mundiales también han incursionado en la provisión de servicios públicos, ya que en muchos lugares fueron ganando terreno progresivamente mediante la compra de activos de propiedad del Estado y, en ocasiones, de capitales privados nacionales, principalmente en las áreas de energía, telecomunicaciones, finanzas e infraestructura.

Por lo mismo las empresas mundiales han adquirido una mayor participación como proveedoras de servicios, mientras que en muchas partes del mundo se presenta una reducción del grupo de las empresas estatales.

No debemos olvidar que la organización actual del comercio esta regida por instituciones que dictan las políticas de comercio y a las cuales los países deben sujetarse. Por si eso fuera poco, las mismas grandes empresas tienen representación en las reuniones mundiales y sus propias actividades en conjunto para tomar decisiones que afectan a la economía de muchos países

Bastaría solamente mencionar algunos de los casos en que la salida inesperada de los capitales ha provocado crisis económicas en los países no solo emergentes sino también en economías poderosas. Y es precisamente este temor el que lleva a los países a tomar decisiones que favorezcan la permanencia de los capitales de estas empresas en las inversiones de su territorio.

Por estas razones, el poder que alcanzan las grandes empresas mundiales es gigantesco, y la influencia que pueden ejercer en los gobiernos llega al punto en que ellas pueden prácticamente colocar gobiernos que les favorezcan o crear situaciones en donde las sociedades quedan marginadas pero sus intereses son alcanzados.

2.4.2 PODER SOBRE EL CONSUMIDOR

Las empresas mundiales tienen herramientas muy efectivas para llegar al consumidor aplicadas en estrategias empresariales de las cuales hablaremos ampliamente en el capítulo III. Las empresas mundiales siempre están atentas a sus deseos y gustos y son capaces de adoptar sus estrategias rápidamente si estos se modifican. El propósito principal es posicionarse en el gusto del consumidor no solo colocando un producto en el mercado exitosamente, son establecer también una diferenciación entre sus productos y los productos de otras empresas por medio de una creación de marca.

Hoy en día el consumidor es bombardeado para conducirlo al consumo de los productos de las grandes empresas quienes al parecer tienen el objetivo de extender su propia cultura sobre las demás, rompiendo las barreras que impiden introducirse hasta lo más profundo de la mente del consumidor y formar parte de su estilo de vida cotidiano, consiguiendo así el posicionamiento de sus arcos y productos.

Nahomi Klein en su libro "*No Logo*"²⁸ escribe precisamente de ese elemento diferenciador de las grandes empresas: *la marca*. Y nos muestra diversos ejemplos de cómo las marcas están presentes en la vida de los consumidores.

Nos habla de que la evolución del poder de las marcas comenzó desde la década de los años 70's cuando los *logos* estaban ocultos bajo la ropa y sólo algunas prendas de ropa deportiva tenían emblemas. Pero a finales de esa misma década el caimán de *Lacoste* por ejemplo, apareció en el exterior de las camisetas y cumplía con la misión de informar a todo el mundo cuánto estaba dispuesto a pagar la persona que lo llevaba puesto.

Después de la primera mitad de la década de los ochentas esta tendencia se incrementó y el *logo* de la marca paso de ser una afectación ostentosa a un accesorio esencial de la moda. Además, el *logo* inició un incremento en su tamaño hasta abarcar prácticamente toda la prenda

Y esta situación hizo comprender algo a las empresas: la marca no sólo añadía valor a los productos también era capaz de absorber ideas e iconografías culturales como una extensión de la misma.²⁹

²⁸ Nahomi Klein. "*No Logo*". *El poder de las marcas*. Paidós, España 2001. p. 56

²⁹ *Idem*

Las empresas mundiales han ganado poder sobre el consumidor introduciéndose en los mercados con estrategias como el uso de patrocinios diversos, como lo es en el deporte, en la música, las exposiciones de arte, en eventos especiales, etc. para hacer de sus productos un sinónimo de experiencias culturales y sociales positivas incrementando su frecuencia hasta convertirse en una industria de crecimiento explosivo. En un inicio, estos acuerdos parecían positivos para ambas partes: las instituciones educativas o culturales recibían los fondos que tanto necesitaban y la empresa patrocinante se veía recompensada con alguna forma discreta de reconocimiento público o bien con la reducción de impuestos. Sin embargo, estas actividades han llegado al grado en que parece que la sociedad está convencida colectivamente, no de que las grandes empresas se estén involucrando en las actividades culturales y comunitarias, sino que la creatividad y los certámenes serían imposibles sin su generosidad³⁰.

Klein nos habla de los patrocinios en diferentes símbolos culturales como las ciudades, medios de comunicación, música, deportes, escuelas y universidades, y sus efectos en el consumidor, tales como el paisaje urbano, los medios de comunicación, el cine, la música, los deportes y la educación³¹. Analicemos cada uno de ellos:

- **El paisaje urbano:**

Casi todas las grandes ciudades tienen la presencia de las marcas ya sea en letreros, murales, juegos de luces, en sus vías de transporte, etc. Y esto se debe a que las grandes empresas utilizan cualquier medio posible

³⁰ *Idem*

³¹ *Ibidem.* pp. 63-118

para llegar al consumidor. Incluso se han creado conceptos de ciudades enteras aplicados a una marca, por ejemplo el pueblo *Disney* llamado *Celebration* en EE.UU. La proliferación de anuncios en las zonas urbanas puede ser tan común para el consumidor que este prácticamente acostumbrado a los grandes anuncios y hasta podríamos decir que ya forma parte de su hábitat, sin embargo, esto no ocurre en las ciudades que son consideradas como patrimonio de la humanidad, donde las reglas de urbanidad prohíben la inclusión de anuncios en las calles que rompan con la armonía cultural de las mismas.

- **Los medios de comunicación:**

Otro lugar donde las marcas tienen una fuerte presencia es en los medios de comunicación. Por ejemplo, en el caso de las revistas, el espacio publicitario es vendido a las empresas para que coloquen sus anuncios, pero también dichos medios son utilizados como canales de comunicación entre la editorial y el lector para obtener información del mismo por medio de encuestas de participación, así las empresas obtienen información muy precisa del segmento específico al que están dirigidos, lo cual les permite diseñar anuncios que tengan un mayor impacto en su consumidor. Esta situación llega a tal punto que las revistas parecen catálogos de moda y de productos dirigidos exactamente al lector. Para citar un ejemplo basta mencionar a la revista "*Veintitantos*" del *Grupo Editorial Notmusa*, que de sus 176 páginas solamente 50 no mencionan algún producto publicitario y prácticamente todos los anuncios hacen referencia a productos de empresas mundiales y al parece que son ellos los que dan los tips y recomendaciones al lector.

- **La música:**

En muchas ocasiones las empresas se acercan a su consumidor mediante la música de los artistas más representativos que tienen, los ejemplos son muchos, *Pepsi* y Michael Jackson, Paulina Rubio y *Andrea*, ya que las empresas se apoyan en la imagen popular de los músicos y crean una conexión importante entre el consumidor y su marca. Es muy común que en los grandes conciertos se vean anuncios publicitarios enormes, o incluso que el artista agradezca a una marca o a una empresa en específico. Pero el poder es tal que ahora las empresas organizan eventos donde los artistas quedan como invitados a las fiestas que ellos organizan, por ejemplo la "rockola coca-cola".

La tercera cadena más importante de EE.UU. *Kart* tiene una línea de ropa y zapatos diversos con la firma de Thalía Sodi. La artista no ha perdido la oportunidad de promocionar su línea de ropa, en la entrega de los *Grammys Latinos* en el 2003 recibieron algunas prendas como regalo. El recurso de moda en la unión americana está al alcance de toda estrella: tan pronto como alguien se vuelve famoso, su nombre se transforma en un sello comercial con el fin de penetrar en el segmento de mercado latino. La empresa *Kmart* utiliza la fama mundial de Thalía como un sello de vanguardia y atrevimiento.³²

- **Los deportes:**

Sin duda alguna el ejemplo más representativo del patrocinio de las grandes empresas en los deportes es *Nike*, que en muchas ocasiones toma a los deportistas de tal forma que ya no los relaciona con sus

³² Louise Guénette. "Thalía marca mexicana". Revista Expansión, No. 881, Diciembre 24 de 2003, México, p. 72.

equipos, y veces ni siquiera con sus patrocinadores, sino con ideas puras sobre el deporte, como trascendencia y perseverancia, o en encarnaciones del ideal del hombre perfecto³³. Ejemplo claro de lo anterior son lo comerciales donde *Nike* reúne a los mejores jugadores de fútbol soccer del mundo y los enfrenta a un equipo de demonios y seres malignos y triunfan.

Eduardo Nájera es único mexicano que juega en la multimillonaria liga de básquetbol de Estados Unidos, la NBA, como central de lo Mavericks de Dallas. El deportista gana al año más de un millón de dólares por publicidad muy por encima de los 420,000 dólares que la pagan por jugar su imagen es utilizada por empresas como *Nike*, *Telcel* y *Bimbo*. Todavía su fama no es suficiente para vender tenis y playeras como Michael Jordan, pero Nájera no lo descarta. " A lo mejor en uno o dos años podrán comprarse unos tenis con mi nombre", dice³⁴.

• Las escuelas

Otro lugar donde las grandes empresas se introducen por medio de los patrocinios es en los centros educativos de todos los niveles, ya sea patrocinando eventos que las mismas instituciones organizan, o bien otorgando los recursos que por alguna razón el Estado no proporciona. Por ejemplo la empresa *Televisa* diseñó una estrategia de esta naturaleza al crear su campaña de gol por la educación, donde cuando un jugador de alguno de sus equipos de fútbol anota un gol la empresa dona cierto número de computadoras a una institución escolar de zona de bajos recursos.

³³ *Ibidem*. p.39

³⁴ *Idem*.

Pero el poder de las empresas va más allá ya que en ocasiones se acercan a las instituciones para que realicen investigaciones de las cuales ellas se beneficiarían. Una ventaja más para las empresas mundiales de que patrocinen dentro de las instituciones educativas es que esto les permite conocer con detalle el estilo de vida de los estudiantes y así tienen un mayor poder de convencimiento de compra en sus anuncios y en el diseño de sus productos, además de que intervienen directamente en el modelo educativo impartido, sin embargo, Juan Ramón de la Fuente advierte que:

"...la educación superior en el mundo es demasiado importante para dejarla en manos del libre comercio internacional, y que sería un error muy grave incluirla sin legislación previa en el Acuerdo General de Comercio y Servicios (GATS), y además sostuvo que los servicios de educación superior terminarían por aniquilar nuestra cultura e identidad."³⁵

Como podemos ver el poder de acercamiento de las empresas mundiales es impresionante. Ellas conocen perfectamente a su mercado y tienen la creatividad justa para diseñar estrategias que les permite aún más involucrarse con su consumidor y no solo es ese aspecto el que manejan con tanta exactitud. Por ejemplo, la concentración corporativa es la de los mega supermercados, encabezados por *Wal-Mart*, que desde hace tres años es la empresa más grande del mundo. El poder de estos mega supermercados es enorme, ya que luego de una etapa inicial de bajar precios para eliminar competidores, manipulan a su gusto los precios a consumidores y proveedores. La tendencia es que se encuentre todo bajo un mismo techo, desde alimentos, vestido y productos farmacéuticos hasta muebles y refacciones de automóvil, creando así mayor dependencia y estimulando compras por medio de sistemas de mercadeo "personalizado".

³⁵ Gaceta UNAM, cita a Juan Ramón de la Fuente, rector de UNAM en la conferencia inaugural del Segundo Foro Global de la UNESCO, 1 de julio de 2004. p.7

En ese sentido, IBM desarrolló una tecnología de sensores llamada *BlueEyes*, que permite a cámaras de video y micrófonos identificar las acciones de los "observados", posibilitando que esta información se use para reconocer las preferencias de los consumidores, pero también para identificación individual (por ejemplo mediante el iris, como ya sucede en algunos aeropuertos europeos)³⁶.

La presencia actual de las empresas mundiales dentro de las sociedades les otorgan muchas oportunidades para seguir afirmando su posición en la mente del consumidor así como seguir introduciéndose en su estilo de vida y formar parte de sus hábitos. Existen muchos productos idénticos utilizados de la misma manera en los mas variados lugares del mundo, sin embargo este junto con las consecuencias que provocan en las sociedades la presencia de las empresas mundiales mediante a dichos productos serán un tema de análisis posterior.

2.4.3 LA LUCHA POR EL DOMINIO GLOBAL

Las empresas mundiales operan bajo un ambiente de alta competitividad. En todo momento están desarrollando la manera de conseguir mayores ventas y alcanzar mercados más amplios extendiendo sus productos por todos los lugares que pueda. Al ingresar en diversos mercados y encontrarse con competidores locales, nacionales o extranjeros, la competitividad se incrementa considerablemente para las empresas ya establecidas

³⁶ Silvia Ribeiro. *Oligopolios 2003: Control y nuevas tecnologías/II. La Jornada*, México, 7 de febrero del 2004.

II. PARADIGMAS DE LA NUEVA EMPRESA

En muchas ocasiones la respuesta de las empresas locales no es suficiente para sobrevivir en el mercado y son adquiridas por empresas de mayor dimensión o se ven en la necesidad de aliarse para poder competir.

Existen empresas mundiales que siguen la estrategia de absorción de su propia competencia, ya sea con alianzas, fusiones o adquisiciones. Como hemos visto, esto genera oligopolios que en un momento dado pueden afectar el funcionamiento libre del mercado. En las siguientes tablas podemos ver una muestra de las ventas de empresas en América Latina durante el 2003.

AMÉRICA LATINA: PRINCIPALES ADQUISICIONES EN EL SUBSECTOR DEL COMERCIO MINORISTA, 2000-2004						
FECHA	EMPRESA	PAÍS	VENDEDOR	COMPRADOR	PORCENTAJE	MONTO
2004	BOMPREGO	BRASIL	ROYAL AHOLD (PAÍSES BAJOS)	WAL MART (EE.UU.)	100	300
2004	CARREFOUR	CHILE	CARREFOUR (FRANCIA)	D&S (CHILE)	100	124
2004	LAS BRISAS	CHILE	JÜRGEN P. (CHILE)	CENCOSUD (CHILE)	100	30
2003	SANTA ISABEL	CHILE	ROYAL AHOLD (PAÍSES BAJOS)	CENCOSUD (CHILE)	100	95
2003	SUPERMERCADOS DISCO	ARGENTINA	ROYAL AHOLD (PAÍSES BAJOS)	CENCOSUD (CHILE)	100	...
2003	JC PENNEY	MÉXICO	JC PENNEY	G. SANBORNS (MÉXICO)	100	...
2003	SANT ISABEL	PERÚ	ROYAL AHOLD (PAÍSES BAJOS)	G. INTERBANK (PERÚ)	100	...
2003	SODIMAC	CHILE	...	FALABELLA (CHILE)	100	569
2003	SUPERMERCADOS STOCK	PARAGUAY	ROYAL AHOLD (PAÍSES BAJOS)	GRUPO A.J. (PARAGUAY)	5	...
2002	FARMACIAS BENAVIDES	MÉXICO	FARMACIAS BENAVIDES	FASA (CHILE)	67	45
2002	DISCO	ARGENTINA	VELOX REAIL (ARGENTINA)	ROYAL AHOLD (PAÍSES BAJOS)	50	508
2002	G. BARBOSA	BRASIL	N.D.	ROYAL AHOLD (PAÍSES BAJOS)	100	...
2001	THE HOME DEPOT	CHILE	HOME DEPOT (EE.UU.)	FALABELLA (CHILE)	67	54
2001	BOTICA FASA	PERÚ	INVERSIONISTAS PRIVADOS L.	FASA (CHILE)	15	2
2001	THE HOME DEPOT	ARGENTINA	HOME DEPOT (EE.UU.)	CENCOSUD (CHILE)	100	87
2001	DROGAMED	BRASIL	N.D.	FASA (CHILE)	77	25

FUENTE: COMISION ECONOMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CAIBE (CEPAL).

II. PARADIGMAS DE LA NUEVA EMPRESA

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: COMPRAS DE EMPRESAS PRIVADAS POR MÁS DE 100 MILLONES DE DÓLARES, 2003 (EN MILLONES DE DÓLARES)

EMPRESA VENDIDA	PAIS	PROP.	COMPRADOR	PAIS	%	MONTO
1. SECTOR PRIMARIO						3303
VALEPAR S.A.	BRASIL	N	mitsui & co. ltd	JAPÓN	15	830
VALEPAR S.A.	BRASIL	N	BND&S	BRASIL	8.5	520
CAERNI MINERACAO E METALURGIA	BRASIL	N	CIA. VALE DE RIO DOCE (CVRD)	BRASIL	43.4	426
VALEPAR S.A.	BRASIL	N	LITEL PARTICIPACIONES	BRASIL	5.5	287
VALEPAR S.A.	BRASIL	N	BRAD&S	BRASIL	4.6	239
MINERAL ALUMBRERA	ARGENTINA	E	WHEATON RIVER	CANADÁ	25.0	210
CAMPOS DE EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO	MÉXICO	E	APACHE CORP.	EE.UU.	100	200
MINERA Y ALUMBRERA	ARGENTINA	E	WHEATON RIVER MINERALS LTD	CANADÁ	25	182
YACIMIENTO DE BOQUERÓN	VENEZUELA	E	PERENCO	U.K.	...	160
VINTAGE OIL ECUADOR	ECUADOR	E	ENCANA CORP.	CANADÁ	100	137
KLABIN BACEIL S.A.	BRASIL	N	RMG INTERNATIONAL	SINGAPUR	81.7	112
						2 228
2. SECTOR MANUFACTURERO						
SEMINIS	MÉXICO	N	FOX PAIDE & CIA LLC	EE.UU.	100	650
RIOCELLSA	BRASIL	N	ARACRUZ CELLULOSE	BRASIL	100	611
ALCOA AMÉRICA LATINA	BRASIL	N	ALCOA INC.	EE., U.U.	40.9	397
LATASA	BRASIL	E	REXAM PLC	U.K.	88.6	324
SONA PRODUCTOS DERIVADOS	BRASIL	N	SONAE SGPS	PORTUGAL	50	144
CIA SIDERURGICA TUBARAO	BRASIL	N	ARCELOR	LUXEMBURGO	8.8	102
3. SERVICIOS (ELECTRIC/ AGUAS)						
RIO MAIPO	CHILE	E	CIA. GRL. ELECTRICA (CGE)	CHILE	98.7	203
AGUAS ANÓNIMAS	CHILE	E	AGUAS DE BARCELONA	ESPAÑA	9.6	189
CENTRAL HIDROELÉCTRICA CANUTILLAR	CHILE	E	HIDROELÉCTRICA GUARELIA VIEJA	CHILE	100	174
CENTRAL CONSTANTERA	ARGENTINA	E	ENEESA S.A.	ESPAÑA	27.4	139
ECOELÉCTRICA	PUERTO RICO	E	GAS NATURAL	ESPAÑA	50	130
TERMOMENDABUCO	BRASIL	N	IBOREROLA S.A.	ESPAÑA	72.6	117
LÍNEAS DE TRANSMISIÓN	CHILE	E	HYERO QUEBEC	CANADA	100	110
TELECOMUNICACIONES						
OI	BRASIL	N	TELEMAR NORTE ESTE	BRASIL	100	1577
GRUPO IUSACELL	MÉXICO	E	MOVIL ACCESS	MÉXICO	73.9	811
BCP. S.A.	BRASIL	N	AMÉRICA MOVIL	MÉXICO	100	625
TOLO CENTRO OESTE CELULAR	BRASIL	N	BRASILCEL		61.1	430
CIA DE TELÉFONOS DEL SALVADOR		E	AMÉRICA MOVIL	MÉXICO	51	417
BSE SISTEMAS ELECTRÓNICOS LTCA.	BRASIL	E	AMÉRICA MOVIL	MÉXICO	95	171
FINANZAS						
BANCO BB CECTANSTAIT S.A.	BRASIL	E	BANCO ITATÚ	BRASIL	95.8	936
LLOYES TSB	BRASIL	E	HSBC	U.K.	100	815
BBV BANCO BRASIL	BRASIL	E	BANCO BRACESCO	BRASIL	100	796
BNCO SUDAMERICANO BRIL	BRASIL	E	ABN AMOR	HOLANDA	94.6	769
GRUPO FINANCIERO INVERLAT	MÉXICO	E	BANK OF NOVA SCOTIA	CANADÁ	36	323
GRUPO FIAT	BRASIL	E	BANCO ITATÚ	BRASIL	100	244
GRUPO NACIONAL PROVINCIAL S.A.	MÉXICO	E	NP PENSIONES	MÉXICO	40	200
ORIGENES AFJP.	ARGENTINA	E	BANCO SANTANDER CENTRAL	ESPAÑA	20	150
OTROS						
SOCIMAC S.A.	CHILE	N	S.A.C.I. FALABELLA		100	569
INFRAESTRUCTURA 2000	CHILE	E	OBRASCON HUARTE Y LATIN	ESPAÑA	60	273
TMM PUERTOS Y TERMINALES	MÉXICO	N	SSA. MÉXICO INC.	EE.UU.	51	114
TOTAL						15813

FUENTE: COMISIÓN PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), SOBRE LA BASE DE INFORMACIÓN PUBLICADA EN BLOOMBERG Y EN REISTS ESPECIALIZADAS.

Como podemos ver, la compra de las empresas que operan localmente es una estrategia muy utilizada por la empresa mundial. Como dice Sun Tzu "...en la guerra la mejor estrategia es tomar el gobierno intacto; exterminarlo sólo es un mal menor..."³⁷ las ventajas de adquirir una empresa local los lleva ser un competidor más fuerte en el mercado que aprovecha la estructura que ya tenía la empresa adquirida. Durante la administración de Jack Welch en *General Electric*, fueron realizadas más de seiscientas adquisiciones y logró records de ingresos año tras año³⁸.

La competencia de las empresas mundiales contra las empresas locales finaliza por la extinción o adquisición de la local en muchas ocasiones. Sin embargo hay empresas que sobreviven y continúan dentro del mercado con una participación menor.

Pero la lucha por el dominio global es mucho más fuerte cuando las empresas que compiten son empresas mundiales. Por ejemplo en los expendidores de bebidas de las escuelas en Canadá y EE.UU. y universidades particulares en México muchos consejos escolares han otorgado derechos exclusivos de venta a *Pepsi-Cola Company* a cambio de condiciones que pueden ir desde impedir la venta de *Coca-Cola* hasta de cualquier otra marca de refresco³⁹.

El dominio totalmente mundial de un mercado por una sola empresa mundial parecería algo imposible hace unos cuantos años. Sin embargo esto ya no es un sueño sino casi una realidad. Podemos citar a la empresa *Wal-Mart* como ejemplo ya que los ingresos combinados de los 30 distribuidores de alimentos más grandes

³⁷ Sun Tzu. *"El arte de la guerra"*. Ediciones Leyenda, México 2001. p.29

³⁸ Entrevista realizada a Jack Welch por el *Wall Street Journal*, citada en *"Conversación de Directores"*. Editorial Panorama, México, 2002. p.19

³⁹ Nahomi Klein. *Op. Cit.* p. 33

del mundo rebasaron el billón de dólares en 2001, según el IGD⁴⁰. Los 10 distribuidores más grandes tienen el 57% de los ingresos combinados entre los 30 más poderosos distribuidores del mundo. *Wal-Mart* por sí solo logra el 21% de los ingresos.

Wal-Mart es la corporación industrial más grande del planeta y la más poderosa distribuidora de comestibles. Sus ingresos reflejan ventas de todos los productos, no solo alimentos. *Wal-Mart* comenzó vendiendo comida en 1988, ahora es el distribuidor de comestibles más grande del mundo, con \$ 50 000 millones de dólares en ventas solamente en Estados Unidos. Sus ingresos casi cuadruplican los de su competidor más cercano, y son más grandes que las ventas combinadas de los siguientes cuatro distribuidores de abarrotes. En Canadá, México y el Reino Unido se realizan el 80% de las ventas de *Wal-Mart* fuera de Estados Unidos. Pero en el 2002 *Wal-Mart* entró a la segunda economía más grande del mundo, Japón, con la compra minoritaria de *Siyu*. Los analistas de la industria se refieren al debut de *Wal-Mart* en Japón como "el evento más significativo en el ámbito global de las ventas al menudeo en los últimos dos años."⁴¹

De esta manera podemos ver como el domino mundial de una empresa es algo alcanzable por medio de estrategias que atacan muchos puntos de la competencia y del entorno en el cual se desarrolla: guerra de marca, guerra de precios, guerra por el servicio, etc.

⁴⁰ IGD son las siglas en inglés del Instituto de Distribución de Abarrotes, con sede en el Reino Unido, líder en análisis de la situación de los distribuidores de alimentos y bebidas en el mundo. El IGD señala que la verdadera proporción del mercado global de los 30 distribuidores más importantes es más bien un poco menor que esto, ya que se incluyen muchos distribuidores que venden cada vez más productos que no entran en la categoría de bebidas y alimentos.

⁴¹ IGD, Global Retailing 2003. <http://www.igd.com>, www.igd.com. 2 de mayo de 2004

2.5 IMPACTO SOCIAL DE LAS EMPRESAS GLOBALES: POLÍTICAS LABORALES, ECONOMÍA Y DESARROLLO

Las empresas mundiales desempeñan un papel muy importante en las economías de la mayor parte de los países y en las relaciones económicas internacionales, que son de mucho interés para los gobiernos, así como para los empleadores, los trabajadores y sus respectivas organizaciones. Mediante las inversiones directas internacionales y otros medios, estas empresas pueden aportar ventajas substanciales al país de acogida y los países de origen, contribuyendo a una utilización más eficaz del capital, la tecnología y el trabajo. En el marco de las políticas de desarrollo establecidas por los gobiernos, pueden aportar también una contribución muy importante a la promoción del bienestar económico y social, a la mejora del nivel de vida y la satisfacción de las necesidades básicas; a la creación de oportunidades de empleo, tanto directa como indirectamente; y a la promoción de los derechos humanos básicos, incluida la libertad sindical, en todo el mundo.

Por otra parte, los progresos realizados por las empresas mundiales en la organización de sus operaciones que trascienden el marco nacional, pueden dar lugar a una concentración abusiva de poder económico y a conflictos con los objetivos de la política nacional y los intereses de los trabajadores. La complejidad de estas empresas y la dificultad de percibir claramente sus estructuras, operaciones y planes son también motivos de preocupación en el país de acogida, en el país de origen, o en ambos.⁴²

⁴² Eduardo Bassi. *Ob.Cit.* p.41

Por ejemplo, las ventas combinadas de las 500 corporaciones más importantes del mundo en 2002 equivalieron al 43% del Producto Interno Bruto mundial,⁴³ y sin embargo dieron empleo a solo 1.6% de la fuerza de trabajo en el planeta.⁴⁴

Las tendencias en la concentración corporativa se reflejan en la creciente desigualdad entre ricos y pobres, ya sea al interior de las naciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCD) o en otros países. Aunque no es una medida precisa de la pobreza, más de 1,200 millones de personas una de cada cinco en el planeta sobreviven con menos de 1 dólar por día.⁴⁵

Además, al final del 2002, el número de desempleados en el sector formal en todo el planeta alcanzó el récord de 180 millones, y la situación se está "deteriorando dramáticamente", según Juan Somavia, Director General de la Organización Internacional del Trabajo, OIT.⁴⁶

Debido a su gran dimensión la responsabilidad de las empresas mundiales dentro de la sociedad es inmensa. Por ejemplo, un artículo publicado en el *New York Times* dice:

⁴³ <http://www.etcgroup.org/article.asp?newsid=441> Abril de 2004

⁴⁴ Según las más recientes estadísticas disponibles, el cálculo de la Organización Internacional del Trabajo de la fuerza de trabajo mundial es de 2,957,744,000 ñ o casi tres mil millones de personas. Las 500 corporaciones más grandes del mundo dieron empleo a 46 millones 492 660 personas en 2002, según la base de datos de Fortune Global 500.

⁴⁵ UNDP, "Millennium Development Goals: A compact among nations to end human poverty," en Human Development Report 2003. www.undp.org/hdr2003/ 7 de mayo de 2004

⁴⁶ Organización Internacional del Trabajo, Comunicado de Prensa, "New ILO Report on Global Employment Trends 2003," 24 de enero del 2003

"... por la presencia titánica de Wal-Mart en la distribución de alimentos y bebidas en todo el mundo, su conducta corporativa afecta la forma en que el mundo entero hace negocios. En Estados Unidos, Wal-Mart vende productos generalmente un 14% debajo del precio promedio de otras empresas de abarrotes, en parte porque la compañía paga salarios muy bajos y por supuesto no permite los sindicatos, de modo que sus empleados ganan sueldos que rayan en la línea de la pobreza"⁴⁷ Desde 1995, ha habido al menos 60 reclamaciones contra Wal-Mart en Estados Unidos por violentar los derechos laborales. El New York Times recientemente opinó que "la Wal-Martización de la fuerza de trabajo amenaza con lanzar a la pobreza a muchos americanos...."⁴⁸

Finalmente, debe tenerse en cuenta el papel que las pequeñas economías en desarrollo tienen y con el cual enfrentan a desafíos adicionales para atraer la inversión extranjera directa. Ellas no despiertan fácilmente el interés de las empresas mundiales que buscan mercado. No cuentan con un mercado nacional lo suficientemente grande como para lograr los niveles de eficiencia productiva que demanda el tipo de operaciones que les permitiría incursionar en el mercado internacional y convertirse en competidores importantes. Y comienzan sus procesos de industrialización con actividades más simples y que requieren un uso intensivo de mano de obra, como las de confección de prendas de vestir, y procuran llegar a acuerdos comerciales o incorporarse a esquemas de integración para expandir sus mercados, con el fin de consolidar sus procesos de industrialización y permitir que las empresas nacionales más importantes evolucionen hasta convertirse en protagonistas mundiales.

Cabe señalar que, en el mundo actual, los países pequeños están progresivamente constituyendo la norma. A escala global, 87 países tienen menos de 5 millones de

⁴⁷ Anónimo, *"The Wal-Martization of America,"* editorial del New York Times 15 de noviembre del 2003.

⁴⁸ *Idem*

habitantes, 58 no llegan a los 2,5 millones y la población de otros 35 es inferior a medio millón. Visto de otra manera, la mitad de los países del mundo tienen menos habitantes que el estado de Massachusetts en Estados Unidos. Algunos países pequeños han logrado mucho éxito en sus esfuerzos por atraer núcleos de SIPI de empresas mundiales que buscan eficiencia y en el escalamiento de las actividades a las que se dedican estos núcleos. Los casos de Irlanda y Singapur son los más conocidos. En América Latina, los países pequeños representan más de la mitad, sobre todo en la Cuenca del Caribe. No obstante, ninguno de ellos se ha acercado, ni remotamente, al nivel de éxito obtenido por Irlanda o Singapur.⁴⁹

2.6 DETRÁS DE LAS EMPRESAS

Una de las características claves de la integración de la empresa moderna es la separación del control y la propiedad en el núcleo de la empresa, la cual se produce por la división de la propiedad a través de la comercialización de las acciones originales en el mercado público, que determina una proliferación de accionistas. Este proceso se fortalece con la necesidad de incrementar el capital para operar a mayores escalas; y la necesidad de que la empresa sea administrada por profesionales técnicamente adiestrados.

La existencia de una administración separa de los socios la conducción de la empresa y la independiza de su influencia, porque mientras los accionistas retienen sus derechos de propiedad, el poder real de decisión pasa a las manos del grupo ejecutivo. Este incluye los directores y los principales ejecutivos, los directores activos y los varios vicepresidentes. La dirección se constituye en un grupo que se mantiene cuando los directivos reclutan y entrenan a sus propios sucesores y los promueven de acuerdo a sus propias normas y valores. Así los

⁴⁹ Nahomi Klein. *Ob. Cit.* p. 33

accionistas, tienen como una única preocupación obtener dividendo y la cotización de sus acciones.

La separación de la propiedad y el control repercute en dos aspectos que orientan la gestión empresarial: el enfoque y las escalas de valores y la búsqueda de extensión.

- **El enfoque y las escalas de valores:** Los administradores pasan a ser el patrón de comportamiento de la corporación. Los accionistas generalmente intentan maximizar el ingreso neto en el corto plazo, ya que su visión los conduce a un interés financiero directo en el ingreso neto que se obtenga. La corporación, por el contrario, es una institución permanente. Los intereses de largo plazo no se comprometen por oportunidades de corto plazo. Los ejecutivos tienen un interés personal más ligado al crecimiento de largo plazo que los accionistas. Incluso el estatuto y la carrera de los ejecutivos depende de la posición de la corporación; su lealtad es a la corporación, más que a los accionistas. Obviamente pueden darse ciertas oposiciones de intereses, pero en el proceso de selección de los ejecutivos se asegura el ascenso de quienes interactúan como cuerpo y velan más lealmente por los intereses de conjunto.
- **Búsqueda de extensión:** La corporación moderna está mejor habilitada para seguir una política de maximización de utilidades, teniendo un horizonte a más largo plazo que el capitalista individual y pudiendo desarrollar una optimización en el tiempo. La gran empresa permite, aunque no asegura, la planificación estratégica y la aplicación de modernas técnicas al cálculo económico y a la decisión y la búsqueda de reducción de riesgos. La gran corporación desarrolla ciertos patrones de comportamiento dominantes en las industrias, y en ocasiones hasta consigue la formación de

una comunidad de intereses corporativos bastante estrecha, con el fin de alcanzar sus objetivos.

La existencia de la separación de la toma de decisiones por la alta gerencia en las de la empresa siempre hará responsable a un individuo de la conducta con la que ella opere en el sentido de responsabilidad antes sus dueños (los accionistas) sus empleados y la sociedad. Debemos recordar que es un alto directivo el que esta detrás de las acciones que realiza una organización, él, es el estratega y responderá por las acciones que decida. Y siendo una figura principal en la operación la organización consideramos importante destacar la importancia de su visión y mentalidad personal.

Por ejemplo, el hombre más rico de México y toda Latinoamérica, Carlos Slim, dice que sus empresas trabajan con base a principios básicos, tales como: equipo humano, preparación y trabajo estimulante que conduzca a la autoestima, hacer de la responsabilidad una satisfacción, desarrollo humano, enfoque de las inversiones a la planta productiva y en inmuebles u otros corporativos, buscar reducir al máximo los niveles jerárquicos acercando a los directores a la operación lo más posible, se trata de optimiza inversiones en instalaciones aumentando la productividad, mejorando la calidad, reduciendo las mermas y tratando de producir masivamente la mejor calidad al menor costo⁵⁰

Las acciones que realice una empresa siempre tendrán su origen en una dirección integrada por personas, de cuya toma de decisiones surgirán consecuencias que afectarán a las comunidades en que se encuentren sus mercados ya sea positiva o negativamente. Así que la formación ética de los líderes empresariales toma mucha importancia para el desarrollo y bienestar de la sociedad.

⁵⁰ José Martínez. *Carlos Slim. Retrato Inédito*. Océano, México, 2002. p.88

CAPITULO III

ESTRATEGIAS DE
MERCADOTECNIA EN
UN MERCADO MUNDIAL



3. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA EN UN MERCADO MUNDIAL

3.1 LA MERCADOTECNIA MUNDIAL

En la década de los años 80, Theodore Levitt inventó la frase de "*marketing global*"¹ haciendo referencia a la necesidad de enfrentar el fenómeno de la globalización que él ya visualizaba, partiendo de la idea de que el mundo estaba siendo homogenizado cada día más y que las diferencias entre los mercados nacionales no sólo perdían importancia sino que, en el caso de ciertos productos, desaparecían con el paso del tiempo.² Como resultado las compañías necesitaban localizar su estrategia internacional en los diversos mercados a fin de sacar provecho a los factores básicos del mercado, costo, entorno y competencia.

Hoy existe de un consumidor mundial; Kenichi Omahe³ ha detectado a un nuevo grupo de consumidores que esa apareciendo en la tríada de América del Norte, Europa y el Lejano Oriente, al cual los mercadólogos pueden tratar como un sólo mercado con los mismos hábitos de compra. Además la existencia de la infraestructura desarrollada, como las telecomunicaciones, generan mercados atractivos para otros productos. Ahora es posible diseñar productos para satisfacer ciertas condiciones de demanda en toda la tríada⁴.

¹ Theodore Levitt. *"La imaginación del marketing"* EE. UU., 1983. pp. 20-94

² Para fines del presente trabajo utilizaremos los términos *mercadotecnia global* y *mercadotecnia mundial* como sinónimos.

³ Kenichi Omahe. *El poder de la tríada. Panorama de la competencia mundial en la próxima década.* México, McGraw Hill, 1990. pp. 22-27

⁴ Recordemos que la economía mundial esta dirigida por una tríada de poder compuesta por el Japón, La Unión Europea y EE.UU., como explicamos ampliamente en el punto 1.4 del presente estudio.

Al mismo tiempo, también se están globalizando los canales de distribución, un mayor número de minoristas están elaborando estrategias flexibles para entrar a nuevos mercados geográficos.

La eliminación de las ineficiencias en los costos y la duplicación de esfuerzos impulsan la globalización, la participación en el mercado y la concentración de actividades aceleran la acumulación de experiencia y conocimientos. La disminución de las barreras gubernamentales y la evolución tecnológica también contribuyen a que las regiones comerciales sean más abiertas y por lo tanto existan mayores oportunidades de incursionar en ellas. Y es precisamente con ese propósito en que la generación de estrategias competitivas de mercadotecnia adquiere una importancia primordial para las empresas.

3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MECADOTECNIA MUNDIAL

Con las oportunidades y retos que se presentan para las empresas en la realidad del mercado, la planeación se vuelve vital para unir los mercados con los productos y otros recursos corporativos y así fortalecer con mayor eficiencia y eficacia la ventaja competitiva de largo plazo de la compañía considerando las necesidades o usos que se van a satisfacer, los consumidores o usuarios finales a quien se va a llegar y el producto o los servicios que se van a utilizar para satisfacer las necesidades de los consumidores específicos⁵.

⁵ Michael Czinkota. *Marketing Internacional*. Prentice Hall. 6ª Edición, México 2002. p. 411

El punto de partida de la planeación estratégica local es comprender que las fuerzas subyacentes que propician la prosperidad son comunes a diversos países en que compite la compañía. Los procedimientos de planeación que trabajan simultáneamente en una amplia gama de mercados, proporcionan a los mercadólogos globales las herramientas que contribuyen a coordinar los riesgos, requisitos de recursos, economías de escala competitivas y rentabilidad a fin de conquistar posiciones más fuertes a largo plazo⁶.

Las estrategias de mercadotecnia mundial se elaboran considerando los siguientes pasos⁷:

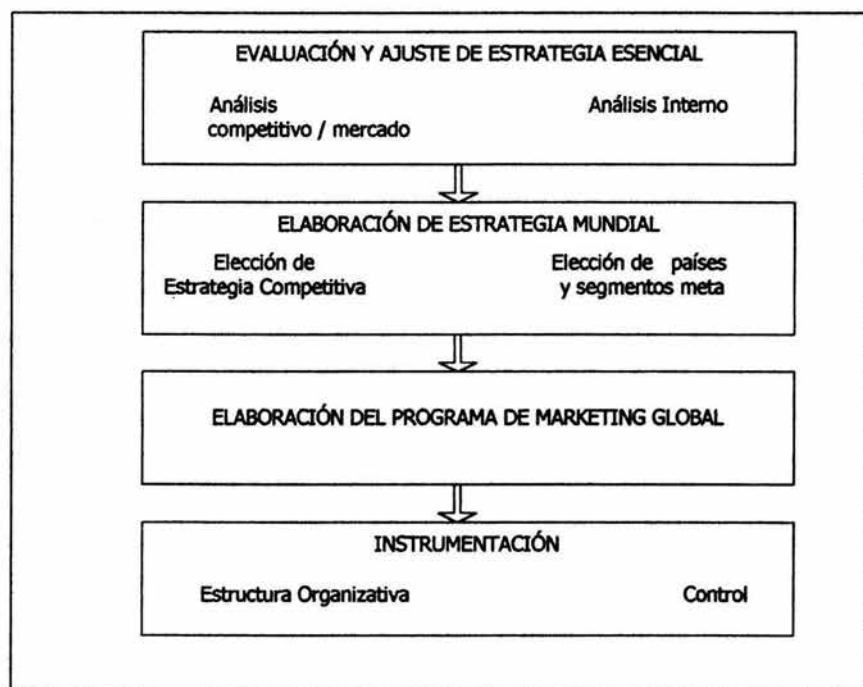
1. Evaluación y ajuste de la estrategia esencial: donde realizaremos un análisis externo tomando en cuenta la competitividad del mercado, las tendencias de la demanda, la estructura de la industria global, la competencia, etc. y un análisis interno que tendrá como objetivo evaluar la capacidad de la empresa para establecer y mantener la estrategia y su capacidad para tomar decisiones.
2. Elaboración de una estrategia global: donde elegiremos una estrategia competitiva (de este punto hablaremos un poco más adelante) y además se hará la elección de países y segmentos meta, recordando que una estrategia global no quiere decir que una compañía deba atender a todo el mundo; haya que considerar factores como el nivel de atracción del mercado, la importancia estratégica global y las posibles sinergias que puedan surgir.

⁶ Gilbert D. Harrell. *"Multinational Market Portfolios in Global Strategy Development"*. *International Marketing Review* 10, No. 1, 1993, p. 60-72.

⁷ Michael Czinkota. *Op. Cit.* p.93

3. Elaboración del programa de mercadotecnia global: donde consideremos a las cuatro "P's" de mercadotecnia con un enfoque mundial. Será necesario tomar decisiones relacionadas con el marketing en cuatro áreas: el grado de estandarización del ofrecimiento del producto, el programa de mercadotecnia más allá de la variable producto, la ubicación y el alcance de las actividades de valor agregado y los pasos competitivos que han de darse.
4. La instrumentación: donde se debe analiza la estructura organizativa de la empresa y la forma de control.

FIG. 3.1 ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA MUNDIAL



FUENTE: CZINKOTA, MICHAEL. *MARKETING INTERNACIONAL*. 6ª EDICIÓN. PRENTICE HALL, MÉXICO 2002. p. 395

3.3 GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS MUNDIALES Y DE MÉXICO

El diseño de una estrategia mundial debe estar fundamentado en la aplicación de un modelo de ventaja competitiva⁸, el cual abarca tres enfoques generales de estrategias como ilustra la figura 3.2. Pero antes de profundizar en dicho modelo haremos una aclaración entre la diferencia de una estrategia competitiva y una ventaja competitiva.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por iguales beneficios o por brindar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

La estrategia competitiva tiene por objetivo la búsqueda de una posición competitiva favorable en un mercado determinado. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en un mercado determinado, siguiendo una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. La estrategia competitiva no pretende de primera mano cambiar dichas reglas a favor de la empresa.

⁸ Michael Porter. *La ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mcmillan Publisher. EE.UU. 1985. pp. 9-45

La estrategia competitiva esta determinada por cinco fuerzas competitivas que son:

- 1) La entrada de nuevos competidores
- 2) La amenaza de sustitutos
- 3) El poder de negociación de los compradores
- 4) El poder de negociación de los proveedores
- 5) La rivalidad entre los competidores existentes.

La sinergia que producen estas cinco fuerzas competitivas determinan la capacidad de las empresas en un determinado mercado o sector industrial; pero la sinergia resultante entre las fuerzas competitivas varía de empresa a empresa, por lo que la estrategia competitiva en su efectividad también va a ser variable ya que todo esta determinado por las cinco fuerzas competitivas y por el grado en que logren una sinergia favorable para una empresa.

Las cinco fuerzas van enfocadas principalmente a la utilidad al tratarse de empresas y no de instituciones, ya que éstas influyen en los precios, costos, y las inversiones requeridas por las empresas, y por medio de estos elementos se establece una mayor y más rápida recuperación de las inversiones lo que abre mayores posibilidades a las empresas para obtener utilidades. Se puede mencionar como ejemplo que el poder del comprador influye en los precios que puede cargar la empresa como cuando hace la amenaza de una posible sustitución. El poder de los compradores también puede influir en el costo y en la inversión debido a que los compradores adinerados demandan productos y/o servicios costosos. El poder de negociación de los proveedores determina el costo de materias primas y otros insumos. La intensidad de la rivalidad influye los precios así como los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del

producto, publicidad y fuerza de ventas. La amenaza de entrada coloca un límite en los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a nuevas empresas.

3.3.1 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Las empresas, a través de sus estrategias, pueden influir en las cinco fuerzas ya que pueden cambiar el atractivo de un mercado para bien o para mal. Las cinco fuerzas competitivas permiten que una empresa vea a través de la complejidad y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en ese sector industrial, así como para identificar las innovaciones estratégicas que mejorarían mayormente la utilidad de un mercado y la propia.

Frecuentemente las empresas hacen elecciones estratégicas sin considerar las consecuencias a largo plazo para la estructura del un mercado, ya que sólo ven por su propio beneficio y no por el benéfico del mercado en general en un futuro, ven una ganancia en su posición competitiva si la estrategia tiene éxito, pero no prevén las consecuencias de la reacción competitiva.

La capacidad de las empresas de conformar la estructura del sector industrial coloca una carga especial en las empresas líderes. Las acciones de las empresas líderes pueden tener impacto desproporcionado en la estructura de un mercado debido a su tamaño e influencia sobre los compradores, proveedores y otros competidores. Un líder debe balancear su propia posición competitiva para buscar un equilibrio del mercado.

Con frecuencia las empresas líderes estarán mucho mejor tomando acciones para mejorar o proteger la estructura de sus respectivos mercados que en buscar mayores ventajas competitivas para ellos mismos.

3.3.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

La estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de un mercado. Aunque una empresa puede tener muchas fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que pueden tener: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación surgen porque una empresa lidia con las cinco fuerzas competitivas y hace una sinergia que le sea efectiva y que consiga mejores resultados que sus competidores.

Lo dos tipos básicos de ventaja competitiva combinado con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzar, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un mercado, estas estrategias son: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costos y enfoque de diferenciación.

Liderazgo de costos: Esta estrategia tiene por objetivo que una empresa tenga los costos menores en un mercado o bien en un sector industrial determinado. Las fuentes en las ventajas de los costos son variadas, pueden basarse en economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores. Las empresas con costos bajos venden clásicamente un estándar, o un producto sencillo, es decir, sin que tenga adornos.

Cuando una empresa tiene costos bajos sus posibilidades de obtener utilidades se incrementan, pero no solo por tener bajos costos quiere decir que una empresa siempre pueda obtener utilidades ya que no se puede ignorar las bases de la diferenciación ya que si un producto no se perciba como comparable para los compradores, un líder en costos se podría ver obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas y esto puede nulificar los beneficios de su posición favorable en los costos. Cuando hay más de un líder de costo, la rivalidad existente entre los líderes es muy dura porque cada empresa quiere obtener más participación en el mercado y lo intenta mediante esta estrategia.

Como ejemplo de este tipo de estrategia tenemos la que el *Grupo KR Kola Real* de Perú quien sacudió al sector de refrescos en México. Al poco tiempo de su llegada, la empresa obligó a las embotelladoras líderes, *Coca-Cola* y *PepsiCo*, a reconocer su desafío. México tiene la tasa más alta de consumo de refrescos de cola per cápita en el mundo.

Durante una desaceleración económica, los consumidores tienden a la adquisición de marcas de menor precio. Tal inclinación presenta oportunidad para el concepto *Big Cola*, que el corporativo está impulsando de manera agresiva. El nombre del producto y su precio parecen apuntalar su éxito. Una botella de 2.6 litros, en la actualidad el contenedor de refresco más grande en el mercado mexicano, se vende a un promedio de \$9 pesos, en contraste con \$12 pesos por una botella de 2.5 litros de *Coca-Cola* mientras que a la llegada de este competidor, el empaque más grande de *Pepsi* en México contenía sólo dos litros.

La participación de mercado de *Big Cola* aún es muy pequeña, pero las tácticas ganadoras podrían por lo menos convencer a los rivales más grandes de ofrecer contenedores de mayor volumen para frenar la intromisión en el negocio, según investigaciones de *BBVA-Bancomer*, *Kola Real* utiliza la misma estrategia de envase grande y bajo precio en su mercado local, Perú, así como en Venezuela y Ecuador.⁹

Diferenciación: Una estrategia de diferenciación, trata de que una empresa busca ser única en su sector industrial o en un mercado basándose en algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores, se selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciban como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades, y esa exclusividad es recompensada con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores variables. Este tipo de estrategias esta determinado por un diferenciador; un diferenciador siempre busca las formas de diferenciar que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar; un diferenciador intenta la paridad o proximidad en costo que una empresa tiene. Una estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus competidores. Esta estrategia persigue la idea de que una empresa debe ser realmente única en algo o de ser percibida como única si quiere un precio superior. Puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa si existen varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores y que las empresas sepan utilizar para la efectividad de las estrategias de diferenciación.

⁹ Revista Expansión. No. 864. México, 4 de abril de 2003. p.35

Por ejemplo en 1886 una farmacia en Atlanta expendió 3,000 vasos de agua carbonatada con jarabe en un año. Hoy *Coca-Cola* llena cerca de 1,000 millones de porciones diarias. La clave del éxito no fue sólo mayor difusión de la bebida, sino de una disponibilidad sensual, práctica, cómoda, segura y a precio razonable. En 1915 *Root Glass Company* diseñó la curvilínea botella verde que es sinónimo universal del refresco, icono de la importancia que el consumidor atribuye al valor fantástico de los productos. Después de todo sólo se está adquiriendo un artículo que no necesariamente es bueno para la salud.

“El valor agregado que vende *Coca-Cola* es compartir el sueño del estilo de vida norteamericano. *Starbucks* puede cobrar \$4.5 dólares por una taza de café, porque no es sólo un producto genérico, es un viaje a la “*dolce vita italiana*”, explica Gian Luigi Buitoni, antiguo presidente de Ferrari Norteamérica y autor del libro *Selling Dreams: How to Make any Product Irresistible*. A principios de los 90, durante la recesión derivada de la Guerra del Golfo, el empresario subió 80% las ventas de la empresa. Dice que la receta para que el consumidor comprara uno de los autos más caros del mundo en tiempos adversos consistió en vender un sueño de libertad.”¹⁰

Enfoque: Esta estrategia es diferente de las otras dos ya que se basa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un mercado; se debe seleccionar un grupo o segmento de mercado y se ajusta la estrategia a la empresa. La estrategia de enfoque tiene dos variantes que son: el enfoque de costos y el enfoque de diferenciación.

¹⁰ “*La fábrica de los sueños*”. Revista Expansión. No. 850. México, 2 de octubre de 2002. p.107

El enfoque de costo busca que una empresa tenga una ventaja de costo en su segmento meta; mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento meta. Ambas variantes de la estrategia de enfoque parten de la diferencia entre los segmentos meta. Los segmentos meta deben tener compradores con necesidades inusitadas o también el sistema de producción y entrega que sirva mejor al segmento meta debe diferir de los otros segmentos del mercado.

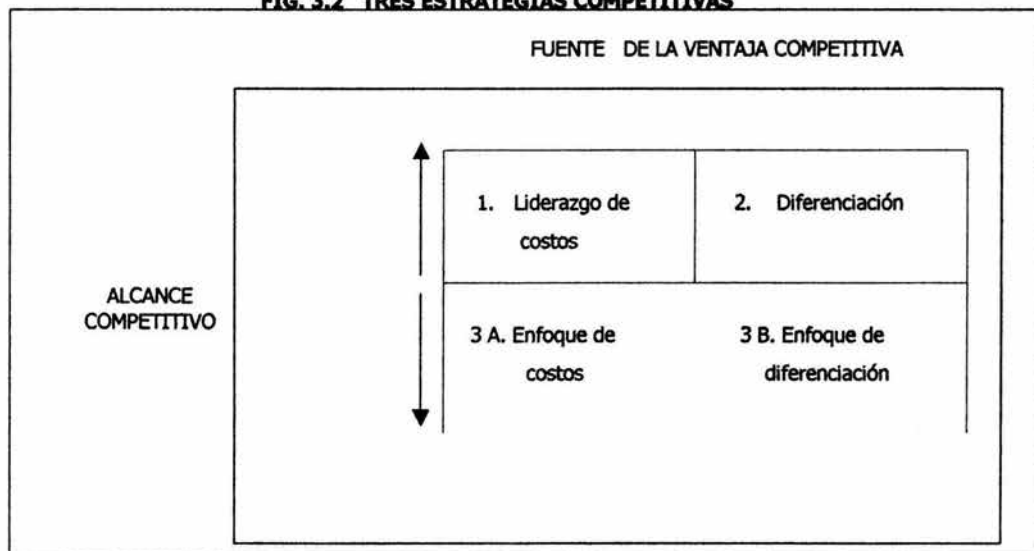
Un ejemplo es *Banco Azteca*, la institución financiera de *Grupo Salinas*, se abre al mercado con una infraestructura disponible de 850 sucursales, una cartera superior a cuatro millones de clientes y una sólida presencia en 250 plazas del país. La intermediaria promete productos financieros a la población de ingresos medios bajos, un sector desatendido por la banca tradicional. La recién nacida *Azteca* es la sexta entidad más grande del sistema bancario, en términos de sucursales.

La estrategia del banco se apoyará en la oferta de servicios a través de un módulo en cada una de las tiendas del consorcio: *Elektra*, *Salinas y Rocha* y *Bodegas de Remate*.

En un principio la institución puso al alcance del público instrumentos de ahorro; al inicio del segundo semestre de 2003 introdujo créditos hipotecarios, préstamos para automóviles usados y tarjeta de débito. El nuevo organismo atiende un mercado objetivo de 16 millones de clientes, cuyos ingresos familiares oscilan entre \$2,500 y \$40,000 pesos mensuales.¹¹

¹¹ "*Azteca ya tiene banco*". Revista Expansión. No. 853, México, 13 de noviembre de 2002, p.18.

FIG. 3.2 TRES ESTRATEGIAS COMPETITIVAS



Fuente: Michael Porter. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Mcmillian. EE.UU. , 1987 p.12

3.3.3 LAS VENTAJAS COMPETITIVAS ¹²

Michael Porter llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo final era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover la competitividad de una nación.

¹² Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. "La Competitividad en la Empresa Mexicana." México, 1995 <http://www.avantel.net/~riaguado/ventaj2.html> 15 de mayo de 2004.

Para enfocar su investigación, Porter postuló tres preguntas básicas:

- ❖ ¿Por qué tienen éxito algunas naciones en industrias internacionalmente competitivas?
- ❖ ¿Qué influencia tiene una nación sobre la competitividad de sus diferentes industrias o segmentos industriales?
- ❖ ¿Por qué las empresas de diferentes naciones eligen estrategias particulares?

Para responder a estas interrogantes, Porter consideró cuatro premisas clave:

- ❖ El nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria (inclusive entre los distintos segmentos industriales).
- ❖ Las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas primordialmente a través de la innovación.
- ❖ Las empresas que crean ventajas competitivas en una industria en particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo y explotan los beneficios que esto genera.
- ❖ Es típico de las empresas globales internacionalmente competitivas, realizar parte de sus actividades de la cadena de valor fuera de sus países de origen, capitalizando así los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional.

Tradicionalmente, la competitividad de un país se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas competitivas, la cual pone el énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción. A fines de los ochenta esta teoría, que en rigor no es útil para explicar el desarrollo económico de ninguna economía industrializada, se reveló como empíricamente falsa y contradictoria. A pesar de que antes ya habían surgido elaboraciones teóricas alternativas que se hallan bien documentadas por la historia del análisis económico. La competencia en los mercados no es perfecta; tanto empresas como gobiernos pueden actuar estratégicamente afectando los flujos comerciales y, por tanto, el nivel de riqueza de una nación. En consecuencia, también pueden sufrir alteración las condiciones del mercado y la competitividad de las industrias.

Dos factores, uno de carácter práctico y otro intelectual, introdujeron la búsqueda y aparición de nuevas teorías que trataban de explicar la competitividad y el comercio internacional. De una parte, la naturaleza *esencialmente* imperfecta de la competencia en los mercados (predominio de oligopolios, monopolios, oligopsonios y monopsonios) y, de otra, lo inadecuado del paradigma de las ventajas comparativas.

Ahora bien, ¿qué es realmente la competitividad y cómo se define? La principal meta económica de una nación es elevar en forma constante y creciente el nivel de vida de su población. Esto depende de la productividad con que se utilicen los elementos de producción o insumos (mano de obra y capital), de tal manera que los recursos de una nación sean maximizados. Lo anterior lo realizan las industrias o empresas de una nación, y se establece un lazo de unión entre la competitividad del país y la capacidad de sus industrias para competir exitosamente en mercados internacionales.

La única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de producción. Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de valor. Esta conducta innovadora deberá enfocarse hacia los factores críticos de éxito; desarrollar tecnologías de proceso propias, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes. Naturalmente, esto requiere un incremento sistemático de la inversión de capital, tanto en instalaciones físicas, planta y equipo, como en investigación y desarrollo especializados y en mercadotecnia.

La primera fuerza rectora de esta evolución es la innovación, ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la innovación las empresas desarrollan nuevas bases para competir, o encuentran mejores formas para hacerlo quedando obsoletos los esquemas tradicionales.

Sin embargo, como Porter señala:

"la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo".

Al tratar de explicar y establecer por qué las empresas de algunas naciones tienden a la innovación constante y buscan siempre nuevas bases que generen ventajas competitivas, Porter introdujo conceptos interesantes que ameritan un análisis más detallado.

Su teoría sugiere que los atributos de una nación moldean el entorno económico de tal forma que esto promueve o impide la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: *Condiciones de los factores*, *Condiciones de la demanda*, *Empresas relacionadas horizontal y verticalmente* y *la Estructura y rivalidad de las industrias*. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "**Diamante**". Además dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

Las características del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, a lo largo del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, disfrutar de condiciones favorables en cada atributo no es prerrequisito para lograr ventajas competitivas en una industria.

Condición de Factores

El primer atributo del diamante lo constituye la *condición de los factores* que pueden separarse en generales *versus* especializados y en básicos *versus* avanzados. Los factores generales son comunes a todas las industrias y por lo tanto no generan ventajas sostenibles, mientras que los factores especializados (infraestructura, investigación y desarrollo, educación, habilidades, tecnología de punta), son específicos para cada industria o segmento. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente a la creación de ventajas competitivas sostenibles.

El desarrollo de factores *básicos* no requiere gran esfuerzo. Por ello son de fácil acceso para los competidores. Los factores *avanzados*, en cambio, requieren niveles de inversión elevados, recursos humanos sumamente calificados y una infraestructura moderna y eficiente.

Para fomentar la creación de ventajas competitivas sostenibles- y, por tanto, para elevar la competitividad nacional-, los factores que se desarrollen deberán ser avanzados y especializados.

Finalmente, Porter argumenta que muy pocos factores se heredan. Por lo menos aquellos que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se puedan heredar. Así pues, los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores *avanzados y especializados*. Esto es de particular importancia cuando se pretende superar desventajas competitivas en un contexto de integración con economías más desarrolladas, como en el caso de México.

Condiciones de la demanda

Otro atributo valioso es contar con demanda local sofisticada, ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente. Esto estimula a las empresas a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez. Los compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercados globales.

La demanda se compone de tres elementos significativos:

- ✓ Naturaleza de las necesidades de los clientes locales (nivel de sofisticación)
- ✓ Tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno
- ✓ Mecanismos a través de los cuales las necesidades de los compradores locales están relacionadas con las empresas internacionales.

La importancia de la demanda no se define por su tamaño, sino por su composición y características. La sofisticación de los productos y la oportunidad con que se introduzcan al mercado dependerán de las características de la demanda interna. Normalmente los mercados sofisticados permiten que las empresas identifiquen rápidamente las necesidades de sus compradores, y éstos, a su vez, brindan retroalimentación oportuna sobre la calidad del producto. La cuestión del volumen y dimensión de la demanda puede suplirse con exportaciones.

Empresas relacionadas y de apoyo.

Este tercer atributo genera lo que Porter denomina *clusters*¹³ de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes

¹³ Los *clusters* son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos como componentes, maquinarias y servicios y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia también se extienden aguas abajo hasta canales y clientes; y lateralmente hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnológicas o insumos comunes. Muchos *clusters* incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones, universidades,

industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente *competitivas* representa una fuente importante de ventajas *competitivas*; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un *cluster*. Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios.

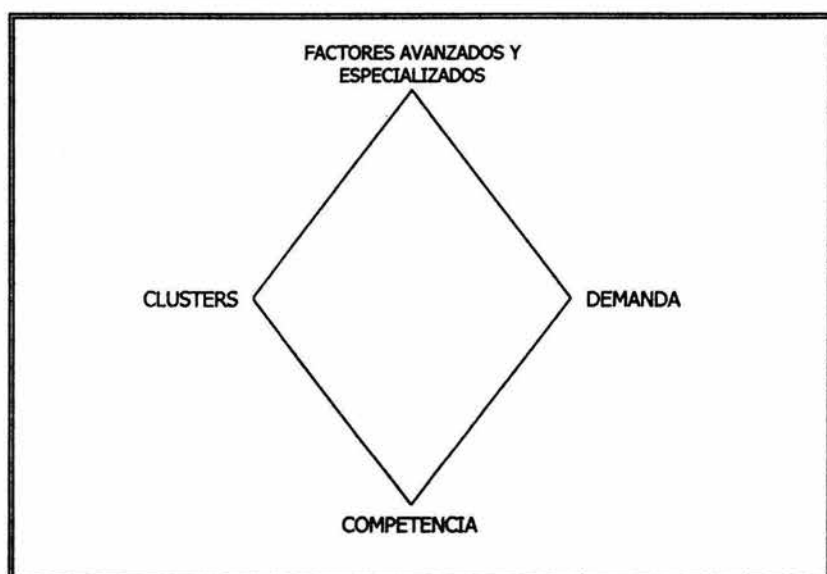
Competencia o rivalidad interna.

El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen. Hay un elemento adicional acerca de la rivalidad. La rivalidad interna es mucho más fuerte que la pura competencia económica tradicional. La rivalidad internacional es a menudo la excusa para el proteccionismo o la intervención gubernamental, mientras que con la rivalidad interna no existen excusas. Las reglas del juego son las mismas para todos.

agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico. <http://www.bapro.com.ar/banco/ccgestio.htm> . Fecha de búsqueda: 16 de mayo de 2004

Dos factores que hacen que la competencia se intensifique dentro de un país son la actitud de la gente y la estructura de capital. La conducta de la gente - motivación para trabajar y desarrollar habilidades -, por ejemplo, puede influir la disposición o habilidad de la empresa para innovar y competir internacionalmente. Y las metas de la empresa a menudo reflejan las características de los mercados de capitales nacionales y las prácticas de remuneración metas individuales *versus* metas de conjunto, industrias emergentes *versus* industrias maduras.

FIG. 3.1 ATRIBUTOS DEL DIAMANTE DE PORTER



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El Diamante

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación

de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

El diamante genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en *cluster* de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos.

Gobierno

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país. Porter planea que tradicionalmente, tiende a concebirse al gobierno como un elemento esencial que proporciona ayuda a las empresas líderes y crea "campeones nacionales". Sin embargo, según su análisis, ello puede resultar en una erosión permanente de la competitividad. Otro punto de vista acepta la figura de libre mercado con una política de "*laissez faire*". Pero esto no contempla la necesidad de crear estructuras e instituciones sociales críticas, que no son económicamente viables, individualmente más no en conjunto, pero que fomentarían la innovación que, de otra manera, no podrían ser creadas en un entorno competitivo.

En el argumento de Porter, el papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno deberá influir en los cuatro determinantes del diamante, crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas a nivel internacional

El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de factores especializados y avanzados. También puede influir en las condiciones de la demanda, con la emisión de reglamentos más rígidos sobre productos, seguridad y medio ambiente, pues esto influirá en las necesidades de los consumidores. Asimismo, la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía, puede estimular o aletargar a la industria nacional. Finalmente, el gobierno debe limitar tajantemente cualquier tipo de cooperación directa entre competidores, promover tasas crecientes de inversión, especialmente en capacitación, innovación y activos fijos y rechazar tendencias monopólicas u oligopólicas, pues esto propicia mercados fértiles en los que medran empresas ineficientes que, en ocasiones, se erigen como el principal obstáculo de la innovación tecnológica

El papel del gobierno ha sido mal interpretado con cierta frecuencia, y la razón se encuentra en la falta de entendimiento de la siguiente premisa:

"Las empresas pueden sobreponerse a cualquier desventaja en costos a través de la innovación, y ésta solamente se dará por medio de presiones del mercado y la competencia"

Sin embargo, cuando el gobierno suprime las presiones del mercado para una industria nacional, también elimina los incentivos para innovar y mejorar. Por lo tanto, según Porter, en lugar de intervenir deliberadamente en industrias específicas con políticas proteccionistas, los gobiernos deberán enfocarse a moldear los atributos de la economía nacional de tal forma que, a partir de estrategias de política económica, se generen ventajas competitivas sostenibles. Lo anterior proporcionará un ambiente fértil para la gestación de industrias competitivas internacionalmente.

Fenómenos fortuitos

Los hechos fortuitos no pueden ser controlados generalmente, pero proporcionan un fuerte estímulo para el cambio y la innovación. Crean los medios para que nuevas empresas ingresen a la industria, o para que algunas naciones se conviertan en competidoras internacionales.

Los casos fortuitos acogen situaciones que permiten cambios en las posiciones competitivas; sin embargo, los atributos nacionales del diamante juegan un papel importante respecto a la forma en que la nación los aprovecha. La invención y la actitud empresarial forman el núcleo de las ventajas competitivas nacionales y su formación inicial a menudo es un hecho fortuito. Aquí nuevamente los atributos de un país actúan determinadamente. Por lo tanto, lo que a primera vista parece un hecho fortuito, es el resultado de diferencias importantes en atributos nacionales.

Etapas del desarrollo competitivo

Mediante la aplicación de este marco conceptual, Porter identificó cuatro etapas del desarrollo competitivo de las naciones, a saber:

a) Los Factores (dotación) como impulsores de la Economía: En esta etapa, las industrias obtienen sus ventajas principalmente de la disposición de factores básicos de la producción (mano de obra no calificada, recursos naturales, clima), o bien de la competencia vía precios y la venta de productos primarios o materias primas. Este tipo de economía proporciona una base pobre para un crecimiento sostenible de la productividad. Pocas naciones rebasan esta etapa.

b) La inversión como impulsora de la Economía: La nación obtiene sus ventajas de la inversión agresiva en una escala eficiente, de instalaciones y en tecnología extranjera. El país compite en productos estandarizados y sensibles al precio. En esta etapa, las empresas ya han desarrollado la habilidad de adaptar y mejorar la tecnología extranjera y vender, así, sus propios productos en mercados externos. Estas naciones tienden a favorecer la inversión y el crecimiento económico a largo plazo, en lugar del gasto en consumo y la redistribución del ingreso.

c) La innovación como impulsora de la Economía: En esta etapa todos los atributos del diamante interactúan y se apoyan mutuamente. En esto reside su mayor fortaleza.

Las empresas que forman la industria y las empresas colaterales, no solamente copian y mejoran otras tecnologías, sino que, fundamentalmente, también *son capaces de innovar en productos y procesos y crear tecnologías y procesos propios.*

d) La Riqueza como impulsora de la tecnología: Esta es una etapa declinante. Su fuerza motriz es la conservación de la riqueza en favor del *status quo*. Los niveles de inversión, la innovación y el cambio tecnológico no constituyen prioridades de la marcha de la economía. El rango de industrias en las que las ventajas competitivas son sostenibles, se estrecha significativamente. Las fusiones y adquisiciones florecen y proliferan. Las empresas extranjeras empiezan a disminuir su participación de mercado, y si esta tendencia no cesa, puede llevar a la economía al inicio de ciclo.

La Competitividad se genera individualmente (a nivel microeconómico, industria o empresa), y no con base en agregados, o niveles macroeconómicos, como generalmente se tiende a pensar. Por lo tanto, los esfuerzos en esta dirección deberán tomar como unidad a la industria o empresa y no a la nación. La competencia se gana o se pierde en industrias específicas. La competencia entre empresas individuales, determina el estado que guarda la economía de una nación y su habilidad para progresar.

Finalmente, el papel del gobierno es similar al de un entrenador: el gobierno puede aumentar o disminuir la ventaja competitiva, pero no puede competir él mismo con el comercio internacional. Su papel es el de forzar a cada jugador (empresa) a obtener un mejor desempeño, estableciendo estándares elevados e insistiendo en un nivel de competencia igualmente alto, lo cual redundará en sinergias a lo largo de las cadenas productivas y de valor.

3.3.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MÉXICO

En el modelo económico en el que vivimos podemos clasificar a las empresas por su nivel de desarrollo como industrializados, emergentes y pobres. Nuestro país está clasificado como una economía emergente que no ha encontrado la manera de entrar a un proceso acelerado de desarrollo sustentable de su economía y que se refleje en la calidad de vida de sus habitantes. Además, el exigente entorno económico del mercado mundial excluye de forma natural a los participantes menos competitivos al grado de eliminar por completo a sus empresas, y acentúan la brecha entre los pocos que poseen riqueza y aquellos que están en la pobreza. Los países de la tríada¹⁴ controlan el rumbo del mercado y el resto de los participantes siguen la pauta establecida. Tal pareciera que la competencia se desarrolla entre países o incluso entre civilizaciones, pero en realidad la competencia real y feroz se presenta entre empresas que se ubican en determinadas regiones.

En este apartado analizaremos la situación actual en la que se encuentra nuestro país, auxiliándonos del modelo de regiones del Maestro Juan Castaingts¹⁵ e identificando una muestra de aquellas empresas mexicanas que han logrado no solo sobrevivir en el agresivo ambiente competitivo mundial, sino incursionar con éxito en él, por medio de estrategias bien planificadas y colocándose al nivel de las grandes empresas mundiales.

¹⁴ Como vimos ampliamente en el punto 1.4.1, la economía internacional actual está conformada por una tríada de poder integrada por Japón, La Unión Europea y EE.UU.

¹⁵ Juan Castaingts. Op. Cit. p.25

J. Castaingts desarrolló un modelo que nos permite analizar la generación de las ventajas competitivas en el entorno latinoamericano. Con base a la investigación de M. Porter sobre el diamante nacional que ya hemos explicado, Castaingts nos muestra un estudio propio de las razones del atraso económico de nuestro país y regionaliza el análisis de Porter creando lo que llama el "*diamante regional*" y la competitividad en el espacio sociopolítico del crecimiento para América Latina.

Castaingts hace una diferenciación inicial de su modelo con el de Porter ya que lo ubica en la esfera regional y no nacional porque el espacio clave de referencia no es la nación, sino la micro-región que se ve beneficiada por las relaciones internacionales actuales. Sin embargo, emplea los mismos cuatro elementos (factores disponibles, competencia, demanda interna y sectores de apoyo y conexos) del modelo del diamante nacional de Porter y que él llama el *diamante regional*.

Para que una región¹⁶ económica pueda ser considerada como *diamante* es necesario que presente los cuatro elementos que lo conforman, sobre todo en lo que cabe a las actividades de apoyo de la empresa (finanzas, planificación, capital humano, desarrollo de tecnologías etc.) y las actividades primarias (producción, compras, operaciones, mercadotecnia y ventas y el servicio post-venta). A los países que cuenten con los cuatro elementos del *diamante* les podemos atribuir el calificativo de poseedores del *diamante nacional* y contarán con empresas mundiales sólidas. El *diamante real* de Porter solamente se ha podido desarrollar en unos cuantos países del mundo.

¹⁶ J. Castaingts define a la región como la intersección de la presencia o ausencia de diamante más Estado y la cultura, es decir, una región se define por la mezcla de los factores básicos y especializados, la competencia, la demanda y los sectores de apoyo, el Estado con su facultad de gobierno intervendrá en menor o mayor grado para delimitar el crecimiento de una región y por último el entorno cultural también tiene un papel decisivo para establecer una región.

Existen países en los que, a pesar de que no cuentan con tal *diamante*, se pueden encontrar empresas que son altamente competitivas a nivel internacional porque no se necesitan todos los elementos del *diamante* en su región y la industria es muy compleja en sus relaciones múltiples. Por eso es posible encontrar una empresa que aunque se localice en una región que no se encuentra dotada de *diamante real*, puede establecer con otras regiones y otras empresas un conjunto de relaciones que contribuyan a otorgarle una situación de competitividad efectiva, situación a la cual podemos denominar como "*diamante virtual*"

Las regiones *diamante* no existen en los países atrasados, ni siquiera en los países emergentes. Para que se logre configurar una auténtica región *diamante* se requiere un largo período histórico, una importante acumulación de capital, la presencia de sistemas de educación, que lleguen a la mayoría de la población, y de investigación, un ambiente social apropiado que no se construye por decreto, etc. Sin embargo, este autor establece una denominación para tres diferentes regiones de los países que no cuentan con un *diamante regional* como tal, con base al grado de desarrollo que poseen llamándolas: *regiones diamantosas*, *regiones jade* o *regiones carbón*.

* **Regiones Diamantosas:** son aquellas regiones dentro de un país que contienen muchos elementos del diamante pero que son insuficientes para lograrlo de forma verdadera. Se establecen en función de las nuevas condiciones de crecimiento y que ellas mismas son causa de la conformación de un nuevo espacio.

* **Regiones Jade:** son aquellas que en muchos sentidos heredaron de las regiones que se formaron al amparo de la sustitución de las importaciones, nos referimos al espacio de crecimiento que se formó entre los años cuarenta y sesenta y que se detuvo como un producto sociopolítico de la región y que no ha vuelto a presentarse otro que propicie un crecimiento sostenido. En otras palabras nos referimos a un estancamiento del desarrollo.

* **Regiones Carbón:** son las más amplias y numerosas y son aquellas que nunca pudieron integrarse ni a la modernidad ni al crecimiento.

México es un país que ha tenido un periodo de sustitución de importaciones donde se configuraron ventajas que podemos denominar como Jade. Explicaremos brevemente cada uno de estos cuatro elementos que integraron como región Jade a nuestro país con el enfoque que Castaingts: factores disponibles, competencia entre las empresas, la formación de la demanda interna, sectores de apoyo y conexos.

A) Factores disponibles: el petróleo mexicano impulso durante algún tiempo la industrialización interna y además se formó una mano de obra calificada para manejar la importación de la tecnología.

B) La competencia entre empresas: a pesar de que la industrialización no se llevó a cabo en términos de competencia y rivalidad los oligopolios internos permitieron la existencia y desarrollo de un conjunto de empresas.

- C) La formación de la demanda interna: en la década de los cuarenta el incremento en los salarios junto con la reforma agraria hicieron de México una fuente de divisas al exportar y así se logró financiar el crecimiento y solidificó el mercado interno.

- D) Sectores de apoyo y conexos: la industrialización fue formando un conjunto de relaciones interindustriales y un conjunto de sectores de apoyo, además el incremento de las vías de comunicación formó sectores conexos fundamentales.

Las regiones en las que se formó un verdadero Jade fueron pocas, la ciudad de México concentró mayoritariamente, junto con Guadalajara, Puebla y Monterrey. Sin embargo el Jade se desarticuló debido a la competencia con las regiones de diamante de EE.UU., donde la competencia fue desproporcional y sólo sobrevivieron algunas empresas.

La nueva industrialización se caracteriza por ser un complemento de las regiones diamante y las empresas que sobreviven al sistema Jade e integran unas nuevas zonas que relocalizan al sistema industrial. A dichas nuevas zonas les llamaremos regiones *diamantosas*.

3.4 REGIONES DIAMANTOSAS DE MÉXICO

Para que una región pueda considerarse como *diamantosa* debe poseer características tales como una inversión local y extranjera que establezca un sistema de industrialización que propicie el crecimiento, mano de obra calificada y una nueva forma de clase empresarial. Además, la investigación debe ser por lo menos hasta la etapa de diseño y las empresas deben tener un carácter oligopólico y generar fuerte competitividad. Debe existir una demanda interna relativamente sólida y los sectores de apoyo deben estar configurándose y aunque las relaciones no sean principalmente con empresas locales si deben ser con empresas localizadas en el extranjero, aunque sea por medio de relaciones virtuales.

Para que una región pueda constituirse como *diamantosa*, es indispensable que exista una relación con regiones diamante como complemento de ellas. De esta forma, existirán dos clases de *regiones diamantosas*, las de complemento puro y las de complemento de integración.

Las *regiones diamantosas de complemento puro* son aquellas cuyas empresas se encuentran en el interior de la *región diamantosa* pero tienen pocas relaciones entre ellas mismas, es decir, que no cuentan con economías de red.

Las *regiones diamantosas de complemento de integración* son aquellas cuyas empresas contengan interconexiones suficientes para formar economías de red con una *región diamante*.

En México existen tres nuevas regiones que podemos llamar *diamantosas*. Estas son Guadalajara, el corredor Querétaro- Aguascalientes y el corredor Saltillo- Monterrey.

3.4.1 QUERETARO¹⁷

Querétaro es un país que se contiene características para ser parte de una región *diamantosa*. Su infraestructura actual permite se centro de atención para las empresas mundiales y así activar el crecimiento al relacionarse con regiones diamante. Algunas empresas que se encuentran en esta región *diamantosa* que inyectan recursos a la región y ayudan al fortalecimiento de la industria las podemos ver en la tabla 3.1

TABLA 3.1 PRINCIPALES EMPRESAS ESTABLECIDAS EN QUERETARO

ALIMENTOS Y BEBIDAS	ELECTRICA Y ELECTRONICA	PAPEL E IMPRENTA
KELLOGG'S GERBER NESTLÉ EFFEM ARANCIA COCA COLA	MABE-GE DAEWOO SAMSUNG SIEMENS CLARION MEFCO CONSTRUILITA-PHILIPS BTICINO MARS-ELECTRONICS	PRINT PACK TETRA PACK JACKSTADT SONE CONTAINER

FUENTE: <http://www.queretaro.gob.mx> 7 de junio de 2004

La región además presenta un buen desarrollo económico y es un escenario de atención para la inversión porque ofrece estabilidad económica. (TAB. 3.2)

TABLA 3.2 INDICADORES ECONÓMICOS DE QUERÉTARO

INDICADOR	VALOR	INDICADOR	VALOR
PIB ESTATAL 2003	MUSD 9583.7	PIB ESTATAL PROM. 2002-2003	3.1%
INGRESO PERCÁPITA	USD 6 207	COMERCIO EXTERIOR 2003	MUSD 8228.3
TASA DE DESEMPLEO	3.2%	IED 1999-2003	MUSD 536.5

FUENTE: <http://www.queretaro.gob.mx> 7 de junio de 2004

¹⁷ <http://www.queretaro.gob.mx> Fecha de búsqueda: 7 de junio de 2004

Además en educación la región cuenta con la infraestructura para general la mano de obra calificada que se requiere. (TABLA 3.3)

TABLA 3.3 INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA

NIVEL	ALUMNOS CICLO ESCOLAR 2002- 2003	INSTITUCIONES
EDUCACIÓN BÁSICA	392,404	3,183
BACHILLERATO GENERAL Y TECNOLÓGICO	42,379	129
PROFESIONALES TÉCNICOS	4,132	21
EDUCACIÓN SUPERIOR	34,372	28
POSGRADOS	4,008	6
CENTROS DE INVESTIGACIÓN	1,212	37
CENTROS DE CAPACITACIÓN	21,730	29
ALUMNOS EN EDUCACIÓN BÁSICA. MEDIA Y SUPERIOR	473,287	*

<http://www.queretaro.gob.mx> 7 de junio de 2004

Como hemos analizado, Querétaro pertenece a una región que cuenta con varios de los recursos que forman la región *diamantosa*. Esto genera las condiciones para la inversión como lo demuestra los 17 parques industriales que operan en su territorio.

3.4.2 JALISCO¹⁸

La industria en Jalisco se caracteriza por ser pequeña y mediana, como sucede en la mayor parte del país concentrándose ésta principalmente en la zona metropolitana de Guadalajara, algunas de las empresas más importantes son: *Calzado Canadá, Hilasal Mexicana, Kodak de México, Laboratorios Pisa,*

¹⁸ <http://www.jalisco.gob.mx/nuestroedo/index.html> 12 de Junio de 2004.

Herramientas Urrea, Compañía Siderúrgica de Guadalajara, Giba Geigy Mexicana, Hulera Euzkadí, Honda, Almidones Mexicanos, Hewelett Packard de México, Látex Occidental, Motorola, Swecomex, Vidriera Guadalajara, IBM de México, Nestlé, Hershey, Siemens, Molex, Solectron, Jabil, Flextronics, Technicolor, entre otras.

Con el objetivo de fortalecer el desarrollo y el impulso de la industria, se han instalado complejos industriales con el fin de consolidar la actividad industrial y proteger el medio ambiente.

En la entidad se ubican parques o complejos industriales en la zona metropolitana de Guadalajara y el resto del Estado. Algunos ejemplos son:

- Parque Alamo Industrial: (Tlaquepaque, Jalisco) con una superficie total de 250,000 m². No cuenta con terreno disponible.
- Parque Industrial Guadalajara: con una superficie total de 620,000 m², y con un 37% de terreno disponible.
- Parque Industrial Belenes Norte: (Zapopan) con una superficie total de 232,732 m², no cuenta con terreno disponible.
- Zona Industrial Guadalajara: con una superficie total de 2'600,000 m², y con un 2% de terreno disponible. En este espacio se concentra la gran mayoría de las industrias jaliscienses.
- Corredor Industrial El Salto: este complejo industrial cuenta con una superficie de 100'000,000 m², con una disponibilidad del 30%.
- Asociación de Empresarios del Periférico Sur: ubicado en el sur de la zona metropolitana de Guadalajara, tiene una disponibilidad aproximada del 40%.

- Parque Industrial Ferrán: ubicado en la zona norponiente de Guadalajara, con una superficie de 27,000 m², acondicionado para 23 naves industriales, con terreno disponibles desde los 1,000 m².

Con el fin de impulsar y apoyar a la industria, se desarrollaron estos complejos industriales, existiendo además importantes proyectos que ofrecen todos los requerimientos necesarios para el buen funcionamiento de la industria en el Estado

3.4.3 ZONA FRONTERIZA DEL NORTE¹⁹

La frontera entre los Estados Unidos y México es una de las regiones fronterizas de mayor dinamismo en el mundo. Dicha región se caracteriza por ser una región heterogénea, por su avanzado desarrollo económico comparado con otras regiones de México, por las problemáticas comunes en la última década y cuya población fronteriza cuenta aproximadamente 10 millones de habitantes (más de 5 millones en el lado mexicano) distribuidos en más de una decena de ciudades gemelas localizadas en ambos lados de la frontera internacional México-Estados Unidos.

La vocación económica natural de la Frontera Norte es la industria. Así lo determinan sus características geográficas, sus recursos naturales, su enorme zona semidesértica cuya escasez de agua limita a algunas áreas, y en otras imposibilita, el desarrollo racional y ordenado de otras actividades productivas.

¹⁹ Alejandro Díaz-Bautista. *"Desarrollo económico de la frontera norte de México"*. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/> 1 de junio de 2004

En cambio, su amplia frontera con los Estados Unidos, sus vías de comunicación, su riqueza minera y energética, su infraestructura educacional y su benigno clima laboral, son factores que han propiciado el crecimiento de la actividad fabril.

El impulso propiciado por la mundialización de la economía y la formalización del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, afecta a las economías regionales y municipales interfronterizas. Por lo que se reconoce la vocación de la Frontera con el exterior. En casi la totalidad de las subregiones de la frontera entre los Estados Unidos y México, se observa un proceso de crecimiento y desarrollo económico. El impulso de las economías fronterizas debido a la apertura comercial es aparente. Sin embargo, nadie puede decir con certeza cual es su potencial real y cual será el futuro de la Frontera Norte.

La Frontera Norte de México es una mezcla de realidades económicas, sociales y culturales. La frontera norte está integrada por un conjunto de regiones a lo largo de más de 3,200 kilómetros colindante a los Estados Unidos. Se deben de considerar los 81 municipios de México y los 25 condados de Estados Unidos que son colindantes, en torno a la línea que divide a ambos países, sin embargo la mayoría de las cifras se encuentran agregadas a nivel estatal, por lo que se consideran a los estados colindantes con los Estados Unidos.

Los 6 estados y 81 municipios fronterizos, por su diversidad, deben ser evaluados de diferente manera en términos de empleo, distribución del ingreso, y de servicios públicos. Para lograr un desarrollo económico sustentable se debe implantar una estrategia en la que cada zona de la frontera del país logre su pleno desarrollo y se vayan reduciendo las diferencias entre las diversas regiones.

Para reforzar la cohesión económica y social de la región fronteriza se debe de identificar los sectores primordiales de cada estado y fomentar la cooperación transfronteriza e interregional y el desarrollo equilibrado de su territorio. Por consiguiente, la actuación en relación con las zonas fronterizas se sitúa en el centro de la iniciativa de desarrollo económico sustentable. El capital humano de la región fronteriza es importante para el desarrollo económico. La educación superior desempeña un papel clave en la conformación del desarrollo económico sustentable y del crecimiento económico de la frontera. Las escuelas de educación media superior así como las universidades capacitarán a los líderes a cargo de la gestión del futuro.

La próxima generación de dirigentes de la frontera precisará de las aptitudes necesarias que le permitan operar en dos sistemas, culturas e idiomas diferentes. Actualmente existe un movimiento que apunta hacia una mejor articulación de las universidades mexicanas y estadounidenses en la región fronteriza, pero se requieren de cambios mayores para atender las necesidades actuales y futuras de la región. Un plan de desarrollo fronterizo debe establecer como columna vertebral del desarrollo económico a la educación, por lo que se debe impulsar una revolución educativa que permita elevar la competitividad del país en el entorno mundial, así como la capacidad de todos los mexicanos para tener acceso a mejores niveles de educación.

Aún bajo este entorno, el desarrollo de esta región *diamantosa* continúa. El próximamente iniciarán las operaciones de la línea ferroviaria Texas Pacífico, que unirá a Sinaloa con Estados Unidos, luego de que Grupo México, principal accionista de Ferrocarril Mexicano, rehabilitó la ruta con aproximadamente una inversión de 12 millones de dólares, informó Hilario Gabilondo, vicepresidente de la compañía. La ruta Texas Pacífico enlazará al resto de EU y Canadá con los

ferrocarriles *Union Pacific* y *Burlington Northern Santa Fe*, *Kansas City Southern*, y a México con *Ferrocarril Mexicano (Ferromex)*. El empresario dijo que a fines del año se contemplan inversiones adicionales por 5.5 millones de dólares y a fines del 2005 se estiman otros 17 millones de dólares adicionales, básicamente para el arreglo de las vías. Esta ruta trasladará básicamente los productos elaborados de la industria maquiladora, automotriz, productos perecederos y granos, que constituyen el 70% de la mercancía. Se hará a través de un trayecto más corto hacia el Pacífico conectados con el puerto de Topolobampo, en Sinaloa. Gabilondo, que también es director de *Intermodal México*, aseguró la empresa buscará incentivar las exportaciones nacionales a través de una reducción en tarifas²⁰.

Siete empresas mexicanas figuran entre las 50 mayores empresas mundiales de países en desarrollo y en conjunto tienen el 10 por ciento de las inversiones en el extranjero de este grupo, según el reporte 2003 de la Organización de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD)²¹.

Cemex, *América Móvil*, *Panamco*, *GRUMA*, *Savia*, *Imsa* y *Bimbo*, son las corporaciones mexicanas más importantes por su presencia e inversiones en el extranjero. La posición número 3 en el listado corresponde a *Cemex* por el valor de sus activos y es la empresa con mayor inversión en el extranjero. Su índice de internacionalización fue de 70.4 por ciento y por este indicador ocupó la posición número nueve en el reporte. El índice refleja la proporción promedio de sus activos, ventas y personal ocupado que cada empresa tiene en el extranjero.

²⁰ <http://www.cemexmexico.com/content/publica/agregados/index.asp?subm=1&ns=dgeneral1.html&nsDer=gdralderecha1.html&submenu=submenu1.html#not4> Fecha: 16 de junio 04

²¹ "Ven a 7 mexicanas entre firmas líderes". Reforma, 9/6/2003, México

Cemex destaca porque 77.6 por ciento de sus activos, 65 por ciento de sus ventas y 70.4 por ciento de su empleo total están en el exterior. La cementera mexicana está por debajo de *Hutchison Whanpoa* de China y *Singtel* de Singapur. De acuerdo con el informe, *Cemex* tiene 12 mil 645 millones de dólares invertidos en el extranjero, lo que representa el 7 por ciento de la inversión extranjera de las 50 empresas del listado.

Como podemos ver, a pesar de que las condiciones de nuestro país sólo generan regiones *diamantosas* existen empresas mexicanas con el potencial suficiente para competir con las empresas mundiales y que han desarrollado estrategias que están permitiendo el crecimiento de la región.

Como ejemplo de una empresa que logra desarrollarse en una región *diamantosa* podemos hablar de *GRUMA*, S.A. de C.V. que ocupa la posición 39 por el valor de sus activos, pero en el lugar 15 por su índice de internacionalización, que asciende a 60.2 por ciento, en el listado de las 50 mayores empresa mundiales de países en desarrollo:

GRUPO GRUMA²²

GRUMA, S.A. de C.V., la cual es el líder en la producción de tortillas y harina de maíz a nivel mundial. Actualmente *GRUMA* tiene operaciones en Estados Unidos, Europa, México, Centroamérica y Venezuela.

²² http://www.gruma.com/vEsp/Acerca/acerca_esto.asp 16 de junio de 2004

La Compañía inició sus operaciones en México en 1949 con el objetivo básico de modernizar la industria más antigua y tradicional del país: la producción de masa y tortilla, actividad de gran importancia económica y social en México.

Gracias a un constante esfuerzo y dedicación a la investigación y desarrollo, *GRUMA* desarrolló tecnología propia que le ha permitido mantener la vanguardia de sus procesos, tanto en costos de producción como en calidad de productos.

Su liderazgo tecnológico le ha permitido lograr una integración vertical en la cadena maíz-harina-masa-tortilla, lo cual le representa ventajas competitivas importantes difíciles de igualar.

Las ventajas competitivas de *GRUMA* permitieron que la empresa no sólo se desarrollara en México, sino permitieron que trascendiera con gran éxito a los mercados internacionales.

A principios de los años setenta, *GRUMA* incursionó en el mercado de Costa Rica. *GRUMA Corporation* inició sus operaciones en Estados Unidos en 1977. Inicialmente, *GRUMA Corporation* desarrolló su presencia en los principales mercados de consumo de tortilla en Estados Unidos mediante la adquisición de fábricas de tortilla que operaban bajo el método tradicional, y convirtiendo los procesos de producción al método moderno de harina de maíz. *GRUMA Corporation* también integró verticalmente sus operaciones mediante:

- o Diseño y construcción de maquinaria patentada para uso en sus operaciones en Estados Unidos.
- o La construcción de plantas de harina de maíz en Estados Unidos
- o El establecimiento de operaciones de compra de maíz
- o El desarrollo de productos y marcas
- o La formación de una red extensa de distribución

La estrategia inicial de *GRUMA Corporation* fue enfocarse a las principales áreas de consumo de tortilla en Estados Unidos, lo cual le permitió crecer hasta convertirse en uno de los más importantes productores de tortilla con marca. Actualmente se distribuyen sus productos en más de 30,000 tiendas.

Se espera que la población hispana en Estados Unidos siga creciendo a un ritmo cercano al 3.5% anualmente. Creemos que este crecimiento y el creciente consumo de platillos estilo mexicano por parte de la población no hispana, han dado como resultado un incremento en la demanda de tortillas y productos similares. Además de vender nuestros productos a través de *GRUMA Corporation*, también participamos en la expansión de este mercado mediante la venta de harina de maíz, principalmente a otros fabricantes de tortillas y frituras.

Mercados

Mercado de Harina de Maíz: Basado en estudios internos, *GRUMA Corporation* estima que es uno de los líderes en la participación del mercado estadounidense de la harina de maíz utilizada para la producción de tortillas, frituras y tostadas. Con base a estos estudios, calculamos que, salvo por Frito-Lay, la harina de maíz representa aproximadamente un 52% de la materia prima utilizada en la producción de tortillas de harina, de frituras y de tostadas en Estados Unidos, siendo la masa húmeda tradicional el 48% restante. El mercado de harina de maíz ha crecido significativamente en los últimos años como resultado del crecimiento del consumo de tortilla de maíz y de frituras en el mercado norteamericano, así como la conversión de los productores de tortilla, del método de masa húmeda al método de harina de maíz.

Mercado de Tortilla: Los dos principales segmentos para los productos de tortilla de *GRUMA Corporation* son el de detallistas y 'food service'. El mercado detallista comprende principalmente supermercados, tiendas pequeñas independientes, y tiendas de conveniencia, mientras que los clientes en 'food service' incluyen las principales cadenas de restaurantes, los distribuidores de alimentos, las escuelas y los hospitales. Calculamos que la magnitud del mercado norteamericano de tortillas es de 1,900 millones de dólares a nivel manufactura, y que nuestra participación en dicho mercado conjunto es una de las más importantes del país. Mientras que los mayores mercados de tortillas en Estados Unidos siguen estando en el Oeste y el Sudeste, en años recientes el mercado norteamericano de tortillas ha evolucionado para convertirse en uno de alcance nacional.

Principales Productos: *GRUMA Corporation* produce y distribuye dos marcas principales de tortillas y similares en Estados Unidos: *MISSION®* y *GUERRERO®*, en diversas presentaciones. *GRUMA Corporation* también produce más de 20 variedades de harinas de maíz que se utilizan para producir diferentes tipos de tortillas y frituras, bajo la marca *MASECA®*.

Operaciones: *GRUMA Corporation* produce harina de maíz en sus plantas ubicadas en Edinburg, Plainview y Amarillo, Texas; Evansville, Indiana; Henderson, Kentucky; y Madera, California.

La producción de tortillas y otros productos se lleva a cabo en varias plantas localizadas estratégicamente, principalmente en el Oeste y Sudoeste en Estados Unidos. Estas ubicaciones le dan a *GRUMA Corporation* una cobertura de amplia distribución dentro de estas regiones. Adicionalmente *GRUMA Corporation* construyó en 1999 su planta en Coventry, Inglaterra. Con la construcción de la planta en Coventry, *GRUMA Corporation* dio un paso importante para penetrar el mercado Europeo.

3.5 GLOCALIZACIÓN Y REGIONALIZACIÓN EN EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

El desplazamiento de los intercambios comerciales internos por los externos, puede ser posible de asimilar a tal grado que el intercambio comercial interno no representa la única alternativa para el agente. La complejidad de las relaciones entre lo local y lo global es enfatizada por contribuciones a la teoría de la globalización, como por ejemplo, Robertson (1995) ha acuñado el término "glocalización" que se asocia a la globalización de los fenómenos pero al mismo tiempo a la localización de relaciones económicas y políticas derivadas de los gobiernos nacionales a los gobiernos locales.

La glocalización se asocia con la globalización y se discute si existe complementariedad o tensión. En la era de la globalización, la separación de lo local, nacional, regional y mundial se torna compleja, mientras que los procesos económicos entre estos diferentes niveles son monitoreados por organismos internacionales. Para insertarse en los procesos de globalización, y además contrarrestar la fuerza de su influjo, es necesario que se diseñe e implemente una política local integral de desarrollo que sea inclusiva de las lógicas de los intereses del gobierno, mercado y sociedad locales.

Las transformaciones económicas regionales y locales están determinadas por los cambios en las estructuras económicas mismas, en las políticas macroeconómicas nacionales y en los procesos de globalización. Las transformaciones económicas y políticas también implican transformaciones de los valores sociales, culturales y sobretodo de valores morales.

La intensificación de estos aspectos se debe a las nuevas dimensiones tecnológicas, organizativas, administrativas y legales que sirven de interconexión. Así, las empresas glocalizadas tienen como estrategia la replicación de productos en las diferentes regiones y generan una concentración geográfica de la división del trabajo entre las empresas.

Un claro ejemplo de la forma de aplicar esta estrategia es la empresa *MTV*²³, la cual tiene a más 250 millones de hogares en 64 países diferentes. En el último conteo, *MTV Europe* llegaba a más hogares que *MTV USA* y lo consigue ajustando su atractivo para las diferentes nacionalidades europeas, además difunde 40% e otros idiomas que no son el inglés y aborda aspectos locales en sus programas.

Con ese enfoque local varios de los adolescentes de algunos países europeos a donde llega *MTV Europe* parecen tener más en común entre ellos que con sus padres. Lo que ha convertido a *MTV* en una institución internacional de cultura popular es su mezcla de *Video Jockeys*, noticias sobre la música, promociones, entrevistas, información sobre giras y conciertos y programas especiales como conciertos de rock.

Para América Latina está *MTV Latino*; mientras que para Brasil está *MTV Brasil*, donde se presentan artistas brasileños y donde los presentadores hablan portugués y en *MTV Latino* hablan español.

Esto permite que las personas en Chile vean la música mexicana, a través de *MTV Latino* que llega a EE.UU. México y Centro y Suda América.

²³ Philip Kotler. *Fundamentos de Mercadotecnia*. 4 Edición. Prentice Hall, México 1999. p. R16

Por ejemplo, *Los fabulosos cadillacs* un grupo argentino y que sólo era popular en Argentina y que la exposición en MTV fomento las ventas de sus discos más allá de la marca de 400, 000.

De la misma forma existe *MTV Asia* que llega a 30 países, donde tienen canales en idioma mandarín para países como Taiwán, Singapur y China; y canales en idioma Inglés para el sur de Asia y las Filipinas. En la India *MTV* convino con el *DD2 Metro Channel* (la tv nacional hindú) en transmitir dos horas y media videos musicales y contenido orientado a los auditorios hindúes.

MTV envía programas estandarizados a muchas partes del mundo, como los *Beavis and Butt-head*. Los programas de noticias de *MTV* a menudo hablan de los mismos temas en todo el mundo. Algunos de sus anunciantes a nivel mundial y que se transmiten todos sus canales son: *Levi Strauss, Trocter & Gamble, Johnson & Jonson, Apple computer, Nike, Reeboock, Pepsi* etc. el resultado es que los anunciante del mundo se están empezando a ver iguales. Este es el lado "piense globalmente".

El pensar globalmente ya actuar localmente plantea ciertos problemas para *MTV*, tales como que las afiliadas deseen tener más programación local que atraiga más a sus televidentes y que muchos padres de familia personas mayores y políticos perciben en forma negativa la homogenización de la juventud, temen que los jóvenes pierdan sí identidad nacional y valores culturales.

3.6 ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS Y MARCAS MUNDIALES

Philip Kotler²⁴ no habla de tres estrategias que permiten la adaptación del producto a un mercado extranjero:

- **Extensión directa del producto:** es vender un producto en un mercado extranjero sin hacer ningún cambio, tomándolo tal cual y encontrando clientes para él.
- **Adaptación del producto:** implica cambiar el producto para que satisfaga las condiciones, las necesidades o los deseos locales.
- **Invencción del producto:** consiste en la creación de algo nuevo para el mercado extranjero. Esta estrategia puede realizarse reintroduciendo forma anteriores del producto, que casualmente están bien adaptadas a las necesidades de un país determinado, o bien se puede crea un producto para satisfacción de una necesidad de otro país.

3.6.1 DESARROLLO DE PRODUCTOS GLOBALES

El desarrollo de productos es el eje del proceso del marketing global. es necesario crear nuevos productos y modificar los antiguos , para atender las necesidades nuevas o cambiantes de los consumidores a nivel regional o global.

²⁴ Philip Kotler. *"Dirección de Marketing. Edición Milenio"*. Prentice Hall, México, 2000. p. 379

Ante la mayor capacidad de la competencia de reaccionar con rapidez al lanzamiento de nuevos productos, la planeación mundial al nivel de productos genera diversos beneficios tangibles. Una compañía que adopta una orientación mundial tiene una mayor capacidad de desarrollar productos con elementos que son compatibles con el mercado mundial. Una compañía que deja el desarrollo de productos en manos de unidades independientes, tendrá muchas dificultades en la transferencia de experiencia y de tecnología.

El proceso de desarrollo de productos comienza con la generación de ideas. Las ideas pueden surgir dentro de la compañía, del personal de investigación y desarrollo, del personal de ventas o cualquier otra persona. También podemos aprovechar las ideas de los intermediarios, los concesionarios y hasta la misma competencia con la mejora de sus productos. Los consumidores o usuarios finales. De estos últimos han tenido su origen el 70 % de los 30 productos de más ventas en la década de los 1990.²⁵ Además hay que considerar las ideas que se generan por medio de internet por medio de los *chats* de productos. También los agentes facilitadores, como las agencias de publicidad u organizaciones de investigación del mercado, son importantes instrumentos para recabar nuevas ideas alrededor del mundo.

En este contexto la inversión en investigación y desarrollo adquiere una gran importancia. Las empresas mundiales cuentan con diversos laboratorios ubicados en la matriz o bien en las filiales, dependiendo del objetivo de la investigación. De esta manera, pueden centralizar la información o bien generar líneas de investigación diversas y acordes a las características de la región en la que se encuentren.

²⁵ *"Could America Afford the Transistor Today?"*, *Business Week*, 7 de marzo de 1994. p. 80-84

Además no se debe dejar de lado la investigación de mercados previa a la introducción del producto en mercados extranjeros o a las modificaciones o innovaciones que se le haga es necesario conocer la opinión del consumidor para poder satisfacer de una mejor manera sus necesidades y gustos.

3.6.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS MUNDIAL

La competencia entre las empresas por los mercados mundiales, las obliga planificar estrategias con el menor riesgo posible de equivocación, encaminadas al éxito por medio del posicionamiento y las ventas de sus productos. Ante tal panorama es indispensable contar con mayor información veraz y oportuna. Varios cientos de corporaciones mundiales llevan probablemente el 70% de los gastos de investigación a nivel mundial, mediante trabajos encargados a nivel mundial, regional y corporativo.²⁶

La investigación de mercados a nivel mundial requiere de una fuerte inversión, debido a la necesidad de emplear un gran cantidad de recursos en diversos entornos culturales. Hay que destacar que la cultura es un factor esencial durante las investigaciones ya que pueden generar barreras que impidan la obtención de información, por ejemplo en el diseño de una encuesta hay que considerar los usos y costumbres de la lengua, incluso hasta en los casos en que es el mismo idioma pero diferente región, asegurando la comprensión de las preguntas para obtener las respuestas requeridas, la lengua puede causar muchos problemas también al traducir las respuestas de un idioma a otro, así que hay que considerar también la forma de traducir la información.

²⁶ Carl McDaniel. *"Investigación de mercados contemporánea"*. Thompson, México 1999. p. 51

En estos casos es muy útil la ayuda de agencias localizadas en la región a investigar o las empresas filiales regionales, ya que las expresiones obtenidas (sobre todo en las investigaciones cualitativas) pueden ser difíciles de interpretar de una lengua a otra.

La búsqueda de información por medio de la investigación de mercados mundial ha propiciado la integración o fusión de las agencias locales para constituir agencias mundiales más competitivas y la vez las ha llevado a desarrollar una serie impresionante de estudios. Por ejemplo, *TNS* tiene un alcance global extenso, porque opera en de 70 países del mundo y cuenta con una plantilla de 9000 personas alrededor del mundo. Esto les permite proporcionar medida del mercado, análisis, visión y consultoría a muchas compañías nacionales y multinacionales. *TNS* ayuda a sus clientes a desarrollar que las estrategias comerciales eficaces y comunicaciones que les ayuden a reforzar su relación con sus clientes²⁷.

TNS proporciona un rango extenso e incomparable de capacidades de la investigación por un número ancho de sectores del mercado, mientras proporcionan información del mercado exacta y análisis a sus clientes.

LA PRUEBA DE CONCEPTO

Al introducir nuevos productos en mercados extranjeros las compañías quieren tener la seguridad de que los consumidores acepten su producto, por tanto una estrategia muy común es realizar pruebas o un lanzamiento limitado de un producto.

²⁷ <http://www.tns-global.com/corporate> 4 de junio de 2004

Dichas técnicas pueden realizarse en un pequeño mercado con características similares a la región, por ejemplo Brasil es un mercado de prueba que utiliza *Procter & Gamble* y *Colgate* antes de introducir sus productos en el mercado latinoamericano, *Unilever* utiliza a Tailandia para probar sus productos en el mercado asiático, con base principalmente al parecido cultural que estas regiones tienen. Un estudio previo seguramente mostrará los atributos aceptados y sobre todo aquellos que requieren una tropicalización. Estas pruebas son realizadas considerando que suponer que mercados diferentes tengan las mismas prioridades y estilos de vida que el mercado original de producto es un error y el propósito es reducir el margen de rechazo que el mercado pueda tener.

LANZAMIENTO DE PRODUCTOS GLOBALES

Un lanzamiento de productos global introduce el producto en los países de tres o más regiones en un tiempo corto. Para hacerlo una compañía debe tomar diversas medidas atendiendo como cuidado los requisitos de localización y traducción antes del lanzamiento, es necesario elaborar los mensajes indicados y transmitirlos de forma efectiva.

3.6.3 MARCAS MUNDIALES

Las marcas tienen importancia porque modelan las decisiones de los consumidores, generando valor económico. Una marca es un factor clave en la toma de decisión de comprar tanto en situaciones de consumo como de empresa a empresa.

Las marcas también son un importante beneficio para los consumidores, ya que simplifican las elecciones cotidianas y reducen el riesgo de complicadas decisiones de compra, proporcionan beneficios emocionales y ofrecen una sensación de comodidad.

Aparte del alto precio que genera el conocimiento y lealtad otro benéfico de un fuerte nombre de marca es la capacidad de sacar provecho del nombre de la marca en un nuevo mercado o en una nueva categoría de productos. En el mercado global, los consumidores conocen las marcas, si bien los productos a veces no están disponibles.

Las estrategias de marcas pueden ser en tres dimensiones: global, regional y local: pueden resaltar un nombre corporativo, poder marcas de familia para una amplia gama de productos o variaciones de productos, o tener marcas individuales para producto de la línea. Con el crecimiento de las alianzas estratégicas, las marcas colectivas en que se combinan dos o más conocidas marcas en un ofrecimiento también son muy populares.

Dentro de las intermediaciones comerciales han generado un aumento de los productos de las marcas privadas, en otras palabras los productos de la propia marca de los intermediarios o "*marca de tienda*". Con el aumento de la sensibilidad de precios y el descenso de la lealtad de marcas, los productos de marcas privadas han penetrado de manera significativa los mercados de muchos países, aunque el nivel de participación de las marcas privadas variará por país y por categoría de productos porque es un reflejo de la percepción de los consumidores, la fuerza de los intermediarios y el comportamiento de las marcas líderes.

III. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA EN UN MERCADO MUNDIAL

PARTICIPACIONES EN VALOR DE LAS MARCAS PRIVADAS POR CATEGORÍA

NO.	CATEGORÍA	ÁREA DE PRODUCCIÓN	% PARTICIPACION
1	COMIDAS LISTAS PARA SERVIR	REFRIGERADOS	51
2	PAPEL DE ALUMINIO	PRODUCTOS DE PAPEL Y ENVASES	46
3	LECHE	REFRIGERADOS	44
4	VERDURAS	CONGELADOS	40
5	PAPAS FRITAS	CONGELADOS	37
6	VERDURAS ENVASADAS	COMIDA NO PERECEDERA	36
7	PESCADOS MARISOS	CONGELADOS	36
8	CARNES/AVES/OTRAS CARNES	CONGELADOS	35
9	ROLLOS Y ENVASES PLÁSTICOS	PRODUCTOS DE PAPEL Y ENVASES	35
10	TOALLAS DE PAPEL	PRODUCTOS DE PAPEL Y ENVASES	32
11	COMIDAS LISTAS PARA SERVIR	CONGELADOS	31
12	BOLSAS DE BASURA	PRODUCTOS DE PAPEL Y ENVASES	30
13	PAPEL HIGIÉNICO	PRODUCTOS DE PAPEL Y ENVASES	27
14	TOALLAS FACIALES	PRODUCTOS DE PAPEL Y ENVASES	27
15	QUESO	REFRIGERADOS	26
16	MERMELADAS Y JALEAS	SHELF-STABE-FOOD	25
17	CARNES/AVES/OTRAS CARNES	REFRIGERADOS	23
18	ACEITES COMESTIBLES	COMIDA NO PERECEDERA	21
19	ARROZ	COMIDA NO PERECEDERA	20
20	PASTAS ENVASADAS	COMIDA NO PERECEDERA	20
21	HELADOS/YOGURT HELADO	CONGELADOS	19
22	JUGOS/BEBIDAS TIPO JUGO	BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	19
23	DETERGENTE/ LAVADO DE PLATOS	CUIDADO DEL HOGAR	18
24	MARGARINA/MANTEQUILLA	REFRIGERADOS	18
25	PIZZA	CONGELADOS	17
26	ALIMENTO PARA GATOS	ALIMENTOS DE MASCOTAS	17
27	PARCHES CURITAS	SALUD	17
28	COMIDAS PARA PEROS	ALIMENTOS DE MASCOTAS	16
29	PAÑALES DESECHABLES	PAÑALES	15
30	ANALGÉSICOS	REFRIGERADOS	15
31	YOGURT	REFRIGERADOS	14
32	LECHE SABORIZADA	BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	14
33	KETCHUP	COMIDA NO PERECEDERA	13
34	AGUA MINERAL	BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	13
35	CAFÉ	BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	12
36	MEDICAMENTOS PARA RESPIRO	SALUD	12
37	VINO	BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	12
38	SUAVIZANTE PARA ROPA	CUIDADO DEL HOGAR	12
39	SOPAS LÍQUIDAS	COMIDA NO PERECEDERA	12
40	TÉ	BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	11

FUENTE: "El Poder de las Marcas Privadas. Una Revisión de Tendencias de Crecimiento en el Mundo". Informe Ejecutivo de Noticias de ACNielsen Global Services. Julio 2003. p.16
<http://www.acnielsen.com/products/reports/marcasprivadas/> 5 de junio 2004.

LAS 100 MEJORES MARCAS MUNDIALES EN EL 2003

No.	MARCA	VALORIZACIÓ DE MARCA EN MILLONES DE USD.	PAÍS DE ORIGEN
1	Coca-Cola	70,453	USA
2	Microsoft	65,174	USA
3	IBM	51,767	USA
4	GE	42,340	USA
5	Intel	31,112	USA
6	Nokia	29,440	Finland
7	Disney	28,036	USA
8	McDonald's	24,699	USA
9	Marlboro	22,183	USA
10	Mercedes	21,371	Germany
11	Toyota	20,784	Japan
12	Hewlett-Packard	19,860	USA
13	Citibank	18,571	USA
14	Ford	17,066	USA
15	American Express	16,833	USA
16	Gillette	15,978	USA
17	Cisco	15,789	USA
18	Honda	15,625	Japan
19	BMW	15,106	Germany
20	Sony	13,153	Japan
21	Nescafe	12,336	Switzerland
22	Budweiser	11,894	USA
23	Pepsi	11,777	USA
24	Oracle	11,263	USA
25	Samsung Electronics	10,846	South Korea
26	Morgan Stanley	10,691	USA
27	Merrill Lynch	10,521	USA
28	Pfizer	10,455	USA
29	Deil	10,367	USA
30	Merck	9,407	USA

III. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA EN UN MERCADO MUNDIAL

No.	MARCA	VALORIZACIÓ DE MARCA EN MILLONES DE USD.	PAÍS DE ORIGEN
31	JP Morgan	9,120	USA
32	Nintendo	8,190	Japan
33	Nike	8,167	USA
34	Kodak	7,826	USA
35	SAP	7,714	Germany
36	Gap	7,688	USA
37	HSBC	7,565	Britain
38	Kellogg's	7,438	USA
39	Canon	7,192	Japan
40	Heinz	7,097	USA
41	Goldman Sachs	7,039	USA
42	Volkswagen	6,938	Germany
43	Ikea	6,918	Sweden
44	Harley-Davidson	6,775	USA
45	Louis Vuitton	6,708	France
46	MTV	6,278	USA
47	L'Oreal	5,600	France
48	Xerox	5,578	USA
49	KFC	5,576	USA
50	Apple	5,554	USA
51	Pizza Hut	5,312	USA
52	Accenture	5,301	Bermuda
53	Gucci	5,100	Italy
54	Kleenex	5,057	USA
55	Wrigley's	5,057	USA
56	Colgate	4,686	USA
57	Avon	4,631	USA
58	Sun Microsystems	4,465	USA
59	Philips	4,464	Netherlands
60	Nestle	4,460	Switzerland
61	Chanel	4,315	France
62	Danone	4,237	France

III. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA EN UN MERCADO MUNDIAL

No.	MARCA	VALORIZACIÓ DE MARCA EN MILLONES DE USD.	PAÍS DE ORIGEN
63	Kraft	4,171	USA
64	AOL	3,961	USA
65	Yahoo!	3,895	USA
66	Time	3,784	USA
67	adidas	3,679	Germany
68	Rolex	3,673	Switzerland
69	BP	3,582	Britain
70	Tiffany & Co.	3,540	USA
71	Duracell	3,438	USA
72	Bacardi	3,431	Bermuda
73	Hermes	3,416	France
74	Amazon.com	3,403	USA
75	Caterpillar	3,363	USA
76	Reuters	3,300	Britain
77	Levi's	3,298	USA
78	Hertz	3,288	USA
79	Panasonic	3,257	Japan
80	Ericsson	3,153	Sweden
81	Motorola	3,103	USA
82	Hennessy	2,996	France
83	Shell	2,983	Britain/Netherlands
84	Boeing	2,864	USA
85	Smirnoff	2,806	Britain
86	Johnson & Johnson	2,706	USA
87	Prada	2,535	Italy
88	Moët & Chandon	2,524	France
89	Nissan	2,495	Japan
90	Heineken	2,431	Netherlands
91	Mobil	2,407	USA
92	Nivea	2,221	Germany
93	Starbucks	2,136	USA
94	Burger King	2,121	USA

III. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA EN UN MERCADO MUNDIAL

No.	MARCA	VALORIZACIÓ DE MARCA EN MILLONES DE USD.	PAÍS DE ORIGEN
95	Ralph Lauren Polo	2,048	USA
96	FedEx	2,032	USA
97	Barbie	1,873	USA
98	Wall Street Journal	1,763	USA
99	Johnnie Walker	1,724	Britain
100	Jack Daniels	1,612	USA

FUENTE: Interbrand Corp., J.P. Morgan Chase & Co., Citigroup, Morgan Stanley
<http://www.datafull.com/infotech/gif/ranking100marcas.doc> 2 de junio de 2004.

¿Cuánto poder tiene una marca? ¿Puede cruzar fronteras y océanos? Si una marca está identificada con un producto ¿Puede vender otras categorías de productos?. El estudio *Global Mega Brand Franchises*, de ACNielsen²⁸, permite analizar las claves del éxito de las principales marcas globales, pues refleja el comportamiento de las marcas de productos de consumo masivo que sirven para comercializar tres o más categorías de productos diferentes, y están disponibles al menos en 15 países.

Las marcas de las cinco principales áreas de consumo masivo en 50 países de los cinco continentes, que en conjunto representan el 95% del Producto Interior Bruto mundial. El estudio analiza las categorías que se venden fundamentalmente en grandes superficies, tiendas de alimentación, droguerías y farmacias.

²⁸ <http://www.acnielsen.com/news/american/mx/2002/20020208.htm> 4 de abril de 2004

Algunas marcas sirven para vender hasta 19 categorías de productos diferentes, como *Nivea*, que además está presente en todos los países estudiados. Otras, como *Nestle*, aparecen en 17 categorías de productos y también se ven en los mercados de los 50 países estudiados.

El estudio incluye un total de 62 Mega Marcas Globales, que pertenecen a 31 fabricantes. Las compañías con más marcas en esta lista son *Unilever* y *Procter & Gamble*; y el área de productos donde más hay es Higiene y Belleza; mientras en otras como Salud o Cuidado de Mascotas apenas se dan.

No se trata de establecer el éxito de las marcas, sino las diferentes estrategias y posibilidades que tienen de traspasar fronteras de países y categorías de productos. Pues también hay marcas de enorme éxito que sólo comercializan una única categoría de productos, como *Coca Cola* y muchas otras, y que por tanto no cumplen los requisitos para ser incluidas en el estudio.

Una investigación mundial²⁹

Según el estudio *Global Mega Brand Franchises*, de *ACNielsen*, se consideran Mega Marcas Globales las que están:

- Disponibles en al menos 15 de los 50 países estudiados, que representan el 95% del Total del Producto Interior Bruto mundial.
- Son comercializadas con el mismo nombre al menos en tres categorías de productos, y en tres o más regiones geográficas.

²⁹ Idem

- Están presentes en categorías que se venden fundamentalmente en grandes superficies, tiendas de alimentación, droguerías, y farmacias.

El estudio ha revisado 150 categorías de productos de cinco áreas principales:

- Higiene y Belleza: Se han identificado 32 marcas de 12 fabricantes.
- Alimentación y Bebidas: Hay 23 marcas Globales.
- Limpieza del Hogar: Se contabilizan 3 marcas.
- Alimentos para Animales: 1 marca.
- Salud: 1 marca.

Con estos criterios, el estudio ha investigado y evaluado más de 200 marcas de más de 50 fabricantes mundiales, y ha identificado un total de 62 Mega Marcas Globales.

Las Marcas más globales

Nivea y *Nestle* son las Marcas de mayor presencia en diferentes categorías. *Nivea* se encuentra en 19 categorías de Higiene y Belleza, y *Nestle* en 17 categorías de Alimentación y Bebidas.

Por difusión geográfica, nueve Marcas están presentes en los 50 países estudiados: *Nivea*, *L'Oréal*, *Revlon*, *Nestle*, *Dove*, *Lipton*, *Pond's*, *Gillette* y *Oral B*.

Los fabricantes con más Mega Marcas Globales son *Unilever* y *Procter&Gamble*, pues tienen seis marcas cada uno. En el caso de *Unilever*, son *Dove*, *Knorr*, *Lipton*, *Lux*, *Pond's* y *Vaseline*. Las marcas de *Procter & Gamble* son *Clairol*, *Cover Girl*, *Ivory*, *Max Factor*, *Olay* y *Old Spice*.

A continuación destaca *Johnson & Johnson*, con cinco Mega Marcas Globales: *Clean & Clear*, *Johnson's*, *Neutrogena*, *Reach*, *Roc*. Por su parte, *L'Oréal* tiene cuatro Marcas en el estudio: *L'Oréal: Garnier*, *L'Oréal*, *Maybelline* y *Vichy*

Algunos fabricantes tienen varias Marcas establecidas en múltiples áreas, sin limitarse a un único segmento del mercado. *Unilever* tiene cuatro marcas en Higiene y Belleza y dos en Alimentación y Bebidas. *Colgate-Palmolive* tiene una marca en Limpieza del Hogar, otra en Higiene y Belleza y una tercera, *Palmolive*, con productos tanto en Limpieza del Hogar como en Higiene y Belleza. Por su parte, *Nestle* tiene dos marcas en Alimentación y Bebidas, y una en Alimento para Animales.

Las Mega Marcas Globales de *Procter & Gamble's* se concentran en el área de Higiene y Belleza, donde tiene 5 marcas, si bien cuenta con una sexta marca, *Ivory*, que está en Higiene y Belleza y Limpieza del Hogar. El fabricante Sara Lee tiene una marca en Higiene y Belleza y otra en Alimentación y Bebidas. Finalmente, la marca *Gerber* de *Novartis* está presente en tres áreas: Higiene y Belleza, Alimentación y Bebidas y Salud. (TABLA 3.3)

TABLA 3.3 MEGA MARCAS GLOBALES: CATEGORÍA HIGIENE Y BELLEZA

EMPRESA	MARCA	NO. DE PAISES PRESENTE	NO. DE CATEGORÍAS
BEIER SDORF	NIVEA	50	19
L'OREAL	L'OREAL	50	14
JOHNSON & JOHNSON	JOHNSON'S	47	14
L'OREAL	VICHY	32	13
REVLON	REVLON	50	12
JOHNSON & JOHNSON	NEUTROGENA	48	12
COGATE-PALMOLIVE	PALMOLIVE	49	10
SARA LEE	SANEX	27	10
HENKEL	FA	44	8
BEIER SDORF	EUGERIN	19	8
UNILEVER	DOVE	50	7
L'OREAL	GARNIER	40	7
JOHNSON & JOHNSON	ROC	30	7
GILLETTE	GILLETTE	50	5
COLGATE-PALMOLIVE	COLGATE	49	5
UNILEVER	LUX	49	5
JOHNSON & JOHNSON	CLEAN & CLEAN	45	5
PROCTER & GAMBLE	OLD SPICE	41	5
UNILVER	VASELINE	39	5
PROCTER & GAMBLE	OLAY	28	5
GILLETTE	ORAL B	50	4
UNILEVER	POND'S	50	4
L'OREAL	MAYBELLINE	48	4
GLAXO SMITHKLINE	MAX FACTOR	44	4
GLAXO SMITHKLINE	AQUAFRESH	42	4
PROCTER & GAMBLE	COVER GIRL	24	4
KAO	JEROENS	19	4
GLAXO SMITHKLINE	SENSODYNE	48	3
PROCTER & GAMBLE	CLAIROL	41	3
JOHNSON & JOHNSON	REACH	37	3
KAO	BIORÉ	26	3
GLAXO SMITHKLINE	OXY	23	3

FUENTE. *Global Mega Brand Franchises*, de ACNielsen Disponible en:

<http://www.acnielsen.com/news/american/mx/2002/20020208.htm> 4 de abril de 2004.

TABLA 3.4 MEGA MARCAS GLOBALES: CATEGORÍA ALIMENTOS

EMPRESA	MARCA	NO. DE PAISES PRESENTE	NO. DE CATEGORÍAS
NESTLE	NESTLÉ	50	17
PARMALAT FINANZIARIA	PARMALAT	32	12
WEIGHT WATCHERS	WEIGHT WATCHERS	18	12
HJ HEINZ	HEINZ	48	11
KRAFT FOODS	KRAFT	44	8
MCCAIN FOODS	MCCAIN	30	7
UNILEVER	LIFTON	50	6
UNILEVER	KNORR	49	6
CADBURY SCHWEPES	CADBUNKS	48	6
KRAFT FOODS	NABISCO	37	6
HERSHEY FOODS	HERSHEY	31	6
GENERAL MILLS	OLD EL PASO	29	6
MARS	MARS	48	5
NESTLÉ	MAGGI	47	5
MARS	MILKY WAY	46	5
BARILLA ALIMENTARE	BARILLA	41	5
DEL MONTE FOODS	DEL MONT	39	5
MARS	UNCLE BEN'S	37	5
SARA LEE	SARA LEE	24	5
DANONE	DANONE	46	4
DOLE FOODS	DOLE	33	4
KELLOG'S	KELLOG'S	47	3
DEL MONTE	S&W	18	3

FUENTE. *Global Mega Brand Franchises*, de ACNielsen Disponible en:

<http://www.acnielsen.com/news/american/mx/2002/20020208.htm> 4 de abril de 2004.

El posicionamiento

El posicionamiento permite que los productos y las marcas ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta. Ries y Trout nos hablan de tres alternativas para enfrentar el posicionamiento: fortalecer la propia posición actual de la mente de consumidor, apropiarse de una posición desocupada o reposicionar a la competencia.

TABLA 3.4 MEGA MARCAS GLOBALES: CATEGORÍA ALIMENTOS

EMPRESA	MARCA	NO. DE PAISES PRESENTE	NO. DE CATEGORÍAS
NESTLE	NESTLÉ	50	17
PARMALAT FINANZIARIA	PARMALAT	32	12
WEIGHT WATCHERS	WEIGHT WATCHERS	18	12
HJ HEINZ	NEINZ	48	11
KRAFT FOODS	FRANFT	44	8
MCCAIN FOODS	MCCAIN	30	7
UNILEVER	LIOTON	50	6
UNILEVER	KNORR	49	6
CADBURY SCHWEPES	CADBUNKS	48	6
KRAFT FOODS	NABISCO	37	6
HERSHEY FOODS	HERSHEY	31	6
GENERAL MILLS	OLD EL PASO	29	6
MARS	MARS	48	5
NESTLÉ	MAGGI	47	5
MARS	MILKY WAY	46	5
BARILLA ALIMENTARE	BARILA	41	5
DEL MONTE FOODS	DEL MONT	39	5
MARS	UNCLE BEN'S	37	5
SARA LEE	SARA LEE	24	5
DANONE	DANONE	46	4
DOLE FOODS	DOLE	33	4
KELLOG'S	KELLOG'S	47	3
DEL MONTE	S&W	18	3

FUENTE. *Global Mega Brand Franchises*, de ACNielsen Disponible en:

<http://www.acnielsen.com/news/american/mx/2002/20020208.htm> 4 de abril de 2004.

El posicionamiento

El posicionamiento permite que los productos y las marcas ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta. Ries y Trout nos hablan de tres alternativa para enfrentar el posicionamiento: fortalecer la propia posición actual de la mente de consumidor, apropiarse de una posición desocupada o reposicionar a la competencia.

3.6.4 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Estrategia globales de precio

La capacidad de las empresas mundiales para negociar sus precios de transferencia puede ser asombrosa. Hemos citado en varias ocasiones a *Walk-Mart* como ejemplo, pero vale la pena destacar la estrategia que maneja de compra por volumen a sus proveedores así como las estrictas reglas que les impone en cuanto a distribución de los productos que les compra, lo que le reduce costo en los inventarios y le genera más utilidades.

A un nivel internacional, los objetivos de la fijación de precios en el mercado internacional pueden generar objetivos conflictivos, en especial cuando los factores de importancia, como la cultura, los impuestos o el poder adquisitivo, varían de manera drástica de un mercado a otro.

Por otro lado, la fijación de precios en los mercados individuales en que opera una empresa³⁰ se determina según: 1) los objetivos corporativos, 2) los costos, 3) el comportamiento de los consumidores y las condiciones de mercado, 4) la estructura del mercado y 5) las limitaciones del entorno. Todos estos factores varían entre los países donde la empresa tiene presencia, las presiones influyen en la política de fijación de precios de modo que también varía.

Las empresas mundiales tienen que establecer y ajustar sus objetivos, tanto financieros como los que están relacionados con la mercadotecnia, y es muy probable que la fijación de precios influya en los planes estratégicos generales de toda una empresa.

³⁰ Michael Czinkota. *Op. Cit.*. 90

Por ejemplo, *Sam's Club* desarrolló una estrategia de venta por mayoreo, donde ofrece precios reducidos directamente al consumidor final y donde la compra por volumen compensa la reducción, el consumidor "traslada" el inventario de *Sam's Club* a su casa literalmente.

Con frecuencia la participación en el mercado desempeña un papel importante en las decisiones sobre la fijación de precios; las empresas están dispuestas a sacrificar los ingresos inmediatos a cambio de aumentar o conservar su participación en el mercado.

Las decisiones sobre la fijación de precios pueden variar según la situación de precios. Los elementos de la fijación del precio de inicio, el ajuste del precio y la fijación del precio de la línea de producto, también son válidos en la fijación de precios en situaciones fuera de un mercado nacional.

Las empresas para vender su producto a un precio por debajo del precio de un importante competidor, pueden hacer frecuentes cambios de precio, podría adoptar la estrategia de tener precios más bajos que los de sus competidores.

Una compañía debe considerar los precios de los competidores y otros factores externos e internos, con el fin de encontrar el mejor precio de estos dos extremos. Bajo este orden de ideas podemos examinar diferentes enfoques: con base al costo, con base al valor del comprador, y con base a la competencia³¹.

³¹ Phillip Kotler. Op. Cit. p. 133

DETERMINACIÓN DE PRECIOS CON BASE EN EL COSTO

Este método añade un margen estándar adicional al costo del producto, o bien utilizando el punto de equilibrio.

DETERMINACIÓN DE PRECIOS CON BASE AL VALOR

Consiste en determinar un precio basándose en el valor percibido del producto ofreciendo la combinación apropiada de calidad y buen servicio a un precio justo

DETERMINACIÓN DE PRECIOS CON BASE A LA COMPETENCIA

Consiste en determinar el precio de acuerdo a la tarifa actual, es decir la empresa basa su precio en los precios del competidor y presta menos atención a sus propios costos o a su demanda. , sin embargo una empresa no puede determinar su precio más debajo de cierto nivel, sin dañar su posición.

Cuando la determinación de precios corresponde a un nuevo producto se pueden aplicar una estrategias de determinación de precios por capas del mercado, donde se fija inicialmente un precio alto para obtener el máximo ingreso. Por ejemplo cuando *Intel* introdujo sus chips Pentium, asignó un precio alrededor de 1000 dólares cada uno. Como resultado, los productores de computadoras determinaron el precio de sus primeras Pc Pentium en 3500 dólares o más atrayendo como a clientes sólo a usuarios serios de computadoras y a los compradores de negocio, sin embargo, después de la introducción, *Intel* redujo

sus precios de Pentium 30% al año, con lo que con el tiempo permitió que el precio de las Pc bajarán hasta la gama de precios típica de los compradores domésticos. De esta manera *Intel* obtuvo una cantidad máxima de ingresos de los diversos segmentos de mercado.³²

Otra estrategia para determinar precios de nuevos productos es tomar como base la penetración en el mercado del producto. Determinar un precio bajo inicial con el fin de penetrar rápidamente y a fondo en el mercado, es decir, de atraer lo más pronto posible a un gran número de compradores y de lograr una participación de mercado más grande.

Las compañías que venden sus productos a nivel internacional deben decidir qué precios cobrar en los diferentes países en donde operan. En algunos casos, una compañía puede determinar un precio uniforme a nivel mundial.

Por ejemplo *Boeing* vende todos sus jets más o menos el mismo precio en todas partes del mundo. Sin embargo, la mayor parte de las compañías ajustan sus precios para que reflejen las condiciones del mercado local y las consideraciones del costo. *Campbell's* por su parte, ajustó su estrategia de precios con base a sus costos de distribución ya que la venta de su sopa en lata era diferente en EE.UU. que en Inglaterra, donde le solicitaban pedidos menores, con mayor frecuencia y con sabores surtidos en cada empaque, de esta forma se incrementaban los costos de facturación y control de inventarios y pedidos, lo que obligaron a *Campbell's* a cobrar un precio mucho más alto por sus sopas en el Reino Unido.³³

³² David Kirkpatrick, en su artículo "*Intel fuerza compradores con la rápida migración de la 486 a la Pentium*". *Pc Week* 24 de abril de 1994. EE.UU. p.1

³³ Philip R. Cateora. "*Marketing Internacional*". Homewood, EE.UU. 1990. p.540

3.6.5 ESTRATEGIAS DE PROMOCION³⁴

Para lograr una comunicación de marketing efectiva es necesario planear una campaña conforme a siete etapas que en general se sobreponen o se realizan de manera concurrente:

- **Determinar el publico meta:** los mercadólogos globales enfrentan múltiples públicos más allá de los consumidores. Es necesario conocer las expectativas de esos públicos a fin de asegurar la efectividad de la toma de decisiones de la campaña. Hay otros tipos de públicos con los que es necesario comunicarse como los proveedores, intermediarios, gobiernos, comunidades locales, acreedores, organizaciones de los medios de comunicación, accionistas y empleados. Es importante determinar las similitud de del público meta multimercado para lanzar campañas regionales o mundiales efectivas, con lo cual se disminuyen los costos.
- **Determinar los objetivos específicos:** haya que establecer claramente los objetivos de la campaña en el ámbito global, regional y local entre la matriz y las locales en conjunto para tener una visión más acertada de la realidad.
- **Determinar el presupuesto**

³⁴ Michael Czinkota. Op. Cit. p. 90

- **Determinar la estrategia de los medios de comunicación:** los factores que determina la elección de los instrumentos de medios son la disponibilidad de los medios de comunicación en un mercado dado considerando las normas regionales que restringen el uso de los medios o lo condicionan a ciertos límites, por ejemplo restricciones sobre las afirmaciones comparativas, en Alemania esta prohibido usa expresiones exageradas como "lo mejor". Igual sucede con las influencias que dichas normas tienen sobre los productos por ejemplo la prohibición de publicidad de tabaco, además ciertos productos están sujetos reglas especiales, lo que se permite o no esta determinado por el gobierno de cada región. Y por supuesto no se debe olvidar considerar llegar al público meta con el mínimo desperdicio. Y por último hay que saber utilizar los medios de comunicación global que son aquellos vehículos de comunicación que tienen público meta en al menos tres continentes.

- **Determinar el mensaje:** para ejecutar una campaña de publicidad en múltiples mercados es necesario establecer un equilibrio entre la transmisión del mensaje y adaptación de las matrices locales. Es posible localizar las ideas globales con diversas tácticas como seguir una orientación modular entre la estandarización y la adaptación , localizar los símbolos internacionales y utilizar agencias de publicidad internacionales. Como símbolos internacionales se pueden utilizar los artistas de música popular en todo el mundo en los comerciales, campañas combinando artistas locales e internacionales también funciona.

Los elementos del entorno que requieren de modificaciones o en algunos casos campañas únicas son la cultura, el nivel de desarrollo económico y los estilos de vida. De las variables culturales, el idioma es el elemento más obvio de adaptabilidad de la campaña de promoción. Por ejemplo, con frecuencia los retos más fuertes de idioma están con la traducción de los temas e promoción. El tema mundial de *Coca-cola* "*Cant 'n Beat the feeling*" es el equivalente de "me siento coca" en Japón, "sensación única" en Italia y "sensación de la vida" en Chile. En Alemania donde ninguna traducción funcionó el tema original quedó en inglés, una de forma de resolver este problema es tener poco texto o nada de texto y de utilizar ideas innovadoras como la pantomima. La utilización de cualquier simbolismo naturalmente requiere pruebas para determinar cómo el mercado meta percibe los mensajes.

- **Determinar la orientación de la campaña:** decidiendo si el diseño y manejo de la campaña será interno o bien por medio de un servicio externo, como una agencia de publicidad. El principal problema que se presenta en la utilización de las mega agencias publicitarias es el conflicto porque solo existe una oferta de unas cuantas agencias globales que ocasionan que las empresas competidoras trabajen con la misma agencia.
- **Determinar la efectividad de la campaña:** independientemente de las posibilidades de medir la efectividad de la publicidad, muchas compañías intentan hacerlo, es muy complicado debido a los altos costos y a la subjetividad de las respuestas por la diversidad cultural que poseen.

OTROS ELEMENTOS DE PUBLICIDAD

Existen otras herramientas que se pueden aplicar en el diseño de una campaña mundial:

VENTAS PERSONALES

Las ventas personales pueden tener diferente grado de internacionalización según el giro de la empresa, por ejemplo el personal de ventas Boeing lleva a cabo actividades de venta por todo el mundo desde las casas matrices. Por otro lado la mayoría de las ventas personales las lleva a cabo la subsidiaria con diversos niveles de participación de la casa matriz. En el caso en que las ventas personales constituyen el elemento principal de la actividad de publicidad corporativa y en que es posible identificar los grupos de consumidores globales. Una de grandes problemas es el reclutamiento, pues para atraer nuevos empleados, las entidades establecidas, en general locales, tienen una ventaja debido a que conocen la región, sin embargo deben invertir en las actividades de capacitación y sensibilización cultural de la organización para desarrollar las características necesarias del perfil de puesto en los empleados.

PROMOCIÓN DE VENTA

La promoción de venta dirigida a los intermediarios abarca actividades como ferias y exhibiciones comerciales, descuentos comerciales y publicidad cooperativa. Las herramientas de la promoción de venta están sujetos a diversas reglas de los países en que se aplican, como un nivel particular de incentivos que se permite en un mercado tal vez sea ilegal en otro. Tales reglas hacen que sea difícil lanzar promociones de venta globales.

MARKETING DE PATROCINIO

El patrocinio trata las inversiones del mercadólogo en causas o eventos deportivos y culturales. El motor del patrocinio de tales eventos es el deseo de tener una relación con un evento mundial que tiene una imagen positiva un alcance global y un probado posicionamiento de excelencia. El reto es que en un evento puede presentarse polémica lo que también puede perjudicar la imagen de los patrocinadores. Además debido a los fuertes costos del patrocinio, los mercadólogos se preocupan por el *marketing de emboscada* de los competidores. Durante los juegos olímpicos de 1996 en Atlanta algunos competidores obtenían una presencia mayor que los patrocinadores, por ejemplo *Pepsi* levantó puestos fuera de los estadios y tapizó la ciudad con promoción. *Nike* contrató cantidades sustanciales de tiempo en las emisoras de radio y TV. *Fuji* compró espectaculares en el camino del aeropuerto al centro. Ninguna de esas tres compañías contribuyó con el Comité Olímpico Internacional durante ese período.³⁵

3.6.6 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Las compañías mundiales adoptan una perspectiva de todo el canal en lo que concierne al problema de distribuir sus productos a los consumidores finales. Philip Kotler³⁶ nos habla de tres eslabones principales entre el vendedor y el comprador final:

³⁵ "Olympic Torch Burns Sponsors Fingers". *Financial Times*, 13 de diciembre de 1999. p. 6

³⁶ Philip Kotler. *Op Cit.* 18

- **Organización de la casa matriz del vendedor:** responsable de supervisar todo el proceso de distribución
- **Canales entre las naciones:** mueven los productos hasta las fronteras de las naciones extranjeras.
- **Canales dentro de las naciones:** mueven los productos desde su punto de entrada del extranjero hasta los consumidores finales.

Los canales de distribución de un país a otro varían considerablemente de una nación a otra por las diferencias entre el número y tipos de intermediarios o por el volumen y la naturaleza de la unidad detallista en el extranjero. Por ejemplo, en la India las personas compran a pequeños detallistas de forma diaria debido a la falta de un espacio para almacenar sus compras y su bajo poder adquisitivo, la presencia de un supermercado en ese lugar no tendría sentido, así que la distribución de productos mundiales se complica por la abundancia de detallistas en la región.

3.7 ETICA EMPRESARIAL GLOBAL

En la actualidad vemos constantemente casos de corrupción en la administración pública o privada. Amartya Sen, Premio Nobel de Economía³⁷ afirma que el mundo está haciendo todo lo posible por tratar este tema. ¿Cuál es el origen de estos comportamientos no éticos en las empresas?. Por citar un ejemplo, la compañía norteamericana *ENRON*, construyó una gigantesca defraudación en complicidad con una de las mejores consultoras del mundo ¿Qué tipo de

³⁷ www.degerencia.com/articulos.php?artid=478 18 de mayo de 2004

personas manejaban esta empresa? Estaba comprobado que se trataba de un grupo de ejecutivos formados en las mejores escuelas de negocios y que percibían una de las mayores remuneraciones. Bien formados académicamente y bien pagados ¿Pero qué tipo de formación humana recibieron? ¿Cuál era su concepto de servicio y de liderazgo? ¿Qué valores promovían en su vida personal y laboral?

A decir de Bernardo Kliksberg, Coordinador de la Iniciativa de Etica y Capital Social del Banco Interamericano de Desarrollo; el corrupto no sólo daña por lo que roba a la sociedad sino por el mensaje que transmite: todo para mí, no me importa los demás, no tengo problemas de conciencia, lo único importante es enriquecerse.

En el ámbito de los gobiernos, Noruega ocupa el número uno en la tabla de Desarrollo Humano de la ONU. Es una sociedad que cultiva sus valores en todos los niveles del sistema educativo, y a través del ejemplo de los líderes. De esta forma cultiva ética y cosecha desarrollo³⁸.

Sin embargo, habría que plantearse ¿Cuándo se da la corrupción privada? Según Antonio Argandoña, profesor del *IESE Business School*, "... se da cuando un directivo o empleado tiene un poder o influencia en el ejercicio de una función, tarea o responsabilidad dentro de una organización o empresa privada, lo que le confiere una discrecionalidad en su actuación que le permite actuar (...) con daño directo o indirecto para la empresa y en beneficio propio o de otra persona, empresa o entidad" Es evidente que este concepto también se aplica para las empresas públicas.

³⁸ Ídem

Si nos percatamos en los ejemplos antes mencionados y opuestos, ya sea el caso de *ENRON* o Noruega; vemos que el eje fundamental de un comportamiento ético en los negocios y en el desarrollo es la educación. Si los ejecutivos de *ENRON* hubiesen tenido no sólo formación académica sino sólida formación humana; y si los países priorizaran la educación; los resultados para nuestra sociedad serían distintos.

De acuerdo al concepto de corrupción privada, cuando una persona asume un cargo de alta responsabilidad debe ser consciente que sus actos tienen un mayor efecto que el que comete cualquier empleado. Estas consecuencias se perciben en el plano personal del ejecutivo, como en el económico de la empresa, y el plano moral de la sociedad.

El directivo de la empresa debe tener una base sólida de valores y principios; así como de una gran motivación trascendental. De aquí podemos concluir que quien dirige tiene la responsabilidad de educar y de potenciar las capacidades de quienes tiene a su cargo. Es tan importante dirigir como educar. En ambas labores debe haber un liderazgo connotado éticamente.³⁹

Durante años, la ética y los negocios no formaron una buena mancuerna. Bastaba con preguntar a diversos empresarios sobre la ética para obtener respuestas teñidas de burlas y cinismo. Solían decir que imperaba la ley de la selva; que sólo intentaban sobrevivir ante una competencia desleal. Sugerir a los empresarios que adoptaran una serie de códigos predefinidos era tan absurdo como pedirles que ingresaran en un monasterio trapense.

³⁹ <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=478> 12 de mayo de 2004

Frank Walter, presidente de *Walker Information, Inc.*, compañía en Indianapolis dedicada a la investigación y asesoría que estudia la ética en los negocios, opina⁴⁰:

"Creo que es un movimiento similar al observado hace 20 años con respecto a la calidad. En el sistema de la libre empresa, los clientes necesitan contar con herramientas que permitan diferenciar entre las distintas empresas. Durante años, al respecto dominante en esta diferenciación ha sido la calidad. Pero ahora, cuando todas las empresas pueden ofrecer calidad similar, los negocios necesitan adoptar otras medidas en un plano más elevado".

En la medida en que los estándares se elevaron, la conciencia pública también se intensificó. Laura Pincus Hartman, directora del instituto de administración y ética profesional de la universidad De Paul, en Chicago, opina:

"No es que necesariamente nos preocupemos más por la ética, sino que, debido al alcance que han logrado actualmente las comunicaciones, sabemos más acerca de las empresas. Gracias a Internet, la gente recibe más información; cualquiera puede averiguar, en un instante, las demandas por difamación o maltrato, información que era difícil obtener en el pasado".

La conciencia se traduce en acción. Una encuesta realizada por Walker Information en 1994, entre más de mil consumidores, mostró que 47 por ciento

⁴⁰ Gayle Sato Stodder Entrepreneur *Un negocio exitoso es aquel que ejerce la responsabilidad social.* Agosto 1998
<http://soyempreneur.com/pagina.hts?N=9175&Ad=S>

de estos estaba más dispuesto a comprar productos de una "buena" fábrica si precios, calidad y servicios eran similares a otras mientras que setenta por ciento de los consumidores no comprarían a ningún precio productos de empresa que no mostrara responsabilidad social. "Al parecer, se obtiene cierto grado de reconocimiento por ser bueno, pero las críticas son fulminantes a los negocios que carecen de ética", observa Walker .

Para el especialista de ética, Robert C. Solomon, profesor de filosofía y administración de la universidad de Texas, estos hilos forman la trama de una sola verdad: la ética es la base para obtener el éxito comercial. "Los administradores y los negocios éticos tienden a generar más confianza, a recibir mejores tratos y ser blanco de menos resentimiento, sufrir menos ineficacia, litigios e interferencia del gobierno. La ética es un buen negocio", comenta Solomon.

Optar por un camino ético es una cosa; averiguar como incorporar la ética a su negocio es otra. Sin embargo, no es tarea dolorosa ni complicada. A continuación le presentamos algunas medidas como punto de partida⁴¹:

Señale las prioridades

Lo primero y quizá lo más fácil para definir los valores de la empresa es marcar un objetivo claro y medible ¿Cuál es su prioridad principal? Wilson incluyó la siguiente frase en su declaración de objetivo: "*Ante ponemos la*

⁴¹ Idem

responsabilidad social a las ganancias" que si bien no es un plan específico de acción dice mucho acerca de las decisiones de Wilson. Este aclara que cuando tiene que enfrentarse a un juicio difícil, recurre al objetivo elegido. Escribir los propósitos ayuda enorme mente a establecer las normas.

Establecer políticas y procedimientos empresariales como guía

Volcar en el papel las directrices no sólo ayuda a tomar decisiones ahora, sino que sirve de guía para los empleados que contrate en el futuro

Busque procedimientos que eviten los problemas que enfrenta todos los días.

La confianza es clave en Salsman *Lundgren Public Relations, Inc*, empresa de relacione publicas de Iris Salsman, con sede en Missouri. "Nos ponemos en la cuerda floja si la imagen de nuestros clientes no corresponde a lo que en realidad son pues afectan a nuestra reputación" Dice Salsman quien, con el fin de evitar esos riesgos entrevista con rigor a los clientes y realiza una ardua investigación para asegurarse de que la historia que ofrece el posible cliente coincide con la realidad Lo anterior no significa que rechace clientes conflictivos, es sólo que como ella advierte, no quiere que la tomen por sorpresa.

Solicite consejos

No intente reinventar el hilo negro. Pregunte a la asociación industrial de su ramo si cuenta con un código de ética. Esta información ayuda a establecer las políticas y procedimientos de su empresa o, al menos, destaca aspectos importantes que merecen ser considerados. Al enfrentarse con una disyuntiva, Wilson consulta a los directores de otras empresas. "En ocasiones cuando no se sabe lo que es mejor, ayuda preguntar a los colegas" dice Wilson.

Evite la hipocresía a toda costa

Supongamos que no experimentan satisfacción alguna al engañar al cliente alterar la contabilidad en su declaración de impuestos y, peor aún, no tiene intenciones de cambiar su actitud. Pues entonces, habrá que asumirla. Pase lo que pase, no intente convencer a sus clientes y ala comunidad de que es un modelo de virtud. "La gente es más observadora de lo que parece. Es indispensable apegarse a lineamientos éticos, no basta con las apariencias", afirma Wilson.

CAPITULO IV

IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA MUNDIAL EN LA CULTURA



4. IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA MUNDIAL EN LA CULTURA

4.1 CONCEPTO DE CULTURA Y SU IMPORTANCIA EN EL ENTORNO GLOBAL

Una sociedad tiene como tendencia natural desarrollarse hacia un estado de interacción funcional donde todas sus partes encajan en una totalidad que opera continuamente con un proceso de regulación integrado por dichas partes, como son los gobiernos, las familias, las escuelas, los negocios, etc. Todos los individuos al interrelacionarse entre sí, establecen una cultura que es todo un complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de la sociedad¹

El Maestro José Silvestre Méndez² expresa la concepción de la cultura como *"la expresión dinámica, en transformación constante, de los elementos en interacción que conforman dichos códigos y formas de vida, resultando de la relación del hombre en sociedad"*. Según el autor, los elementos que se interrelacionan entre sí integrando la cultura, tales como los símbolos, los lenguajes, los valores, las normas, las costumbres, las tradiciones, la lengua y el conocimiento se ven en un proceso constante de evolución. La cultura es un sistema dinámico y cambiante que se transforma según las peculiaridades y variaciones del proceso socio-histórico concreto que le da a lugar originando subculturas y contraculturas según los integrantes de dicha sociedad.³

¹ Edward Tylor: *"La ciencia de la cultura"*, en Kahn, J.S.: *El concepto de cultura: textos fundamentales*, Barcelona, Anagrama, 1975 p. 29

² José Silvestre Méndez. *Sociología de las organizaciones*. Mac GrawHill, México, 2001.pag. 112

³ Ídem

Con el fin de analizar de forma práctica el concepto de cultura dentro del impacto que le produce la globalización entenderemos que la cultura es la manera en que un grupo humano vive, piensa, siente, se organiza, celebra y comparte la vida.⁴

Esta definición nos muestra dos dimensiones de la cultura (FIG. 4.1): una invisible que agrupa aspecto como "vivir, pensar, sentir" e integrar ideas y valores (enfoque antropológico); y otra dimensión visible en la que se encuentran aspectos como organizarse, celebrar o compartir, y que concreta y retroalimenta a la primera, por medio de diversas experiencias de la persona: fiestas, ceremonias religiosas, películas, libros, actividades en asociaciones, trabajo, convivencia en pareja, convivencia social, relación con el poder (enfoque sociológico)⁵.

Fig. 4.1 DIMENSIONES DE ANÁLISIS DE LA CULTURA



FUENTE: ELBORACIÓN PROPIA

⁴ <http://utal.org/economia/globalizacion.htm> 6 de Abril de 2004

⁵ Conferencia de Marcos Valdés Weküll. *La vigencia del concepto de la Aculturación: alcances y limitaciones* Mayo, 2002 <http://www.sant-cugat.net/laborda/438MED2.htm>

El grupo humano es el sujeto de la cultura, toda persona nace en un grupo humano en donde vive experiencias relativas a la supervivencia, a la convivencia y al sentido (ámbitos tecnoeconómico, sociopolítico y cultural). Estas experiencias (dimensión visible de la cultura) son elaboradas internamente por la persona que construye así sus ideas y sus valores (dimensión invisible de la cultura). Con las ideas y los valores, emprenderá acciones en el grupo humano en el que vive, convirtiéndose así en "constructor de cultura"⁶.

Todas aquellas experiencias que vive un individuo, originadas en el grupo humano al que pertenecen, influyen en las ideas y valores que posee. Por ejemplo, la globalización económica fragmenta los intereses de los trabajadores, disminuyendo así un valor importante como es la solidaridad.

Uno de los aspectos más importantes de la globalización es el impacto que se produce en el seno de la cultura, ya que pone en contacto inevitablemente a una variedad enorme de formas de vida, de costumbres y de valores de una forma vertiginosa y produciendo fenómenos que modifican la cultura de una sociedad determinada rápidamente, acelerando el proceso de evolución cultural al grado que podemos hablar de una imposición cultural e incluso una revolución cultural en las sociedades.

Debido a que el comportamiento del ser humano varía de un momento a otro no podemos establecer una definición absoluta de los fenómenos que causa la dinámica cultural como si quisiéramos encontrar una ley. Sin embargo, podemos citar algunos como intentos por conceptualizar estos eventos.

⁶ Ídem

Un primer esbozo para explicar la progresiva riqueza cultural de los pueblos es el concepto de *difusión de la cultura*, que reúne los contactos culturales específicos que se presentan en la evolución de las diferentes comunidades. Dentro de este término podemos agrupar al resto de los fenómenos sociales que se presentan cuando manifestaciones culturales diferentes se encuentran en un momento dado, (por ejemplo, la expansión de la música electrónica por medio de expresiones culturales propias como festivales *Lovepared* que se originó en Alemania y actualmente se ha extendido hasta nuestro país, entre otros) ya que la interrelación cultural de las sociedades siempre significará la extensión de los elementos de una cultura sobre otros individuos que no formen parte de la misma, presentándose dos fenómenos diferentes: la aculturación y la desculturación, como a continuación veremos.

4.1 EL CONCEPTO DE LA ACULTURACIÓN

La aculturación puede ser analizada desde el ámbito de la antropología, así como también desde la sociología. En ambas está vinculada a las situaciones de cambio cultural y a transformaciones estructurales inherente al desplazamiento social⁷, es decir, el traspaso cultural en donde había un intercambio equilibrado o simétrico eran vistas como evolución o asimilación cultural.

Los primeros estudios sobre aculturación se dan en el contexto anteriormente señalado; son elaborados con una visión parcial en relación con la diversidad étnica, como también de la existencia de culturas específicas, lo que bien podía generar y hacer viable un concepto universalista de la cultura y su alcance.

⁷ Herbert Spencer, citado por Blas Hidalgo en "*Organización social, tradición y Aculturación en Socaire. Una aldea Atacameña*". Tesis de Antropología social, Universidad de Chile, Santiago 1992.

Una propuesta de definición del concepto de aculturación dentro del marco de la difusión cultural proviene de Herskovits⁸, quien afirma que es la *"transmisión cultural conseguida por medio de la transferencia de elementos o rasgos de una cultura a otra, cuyo proceso y dispositivos sólo estamos en situación de deducir, porque su manifestación ha ocurrido en un tiempo ahistórico"*, de esta manera, la aculturación como concepto, es la transmisión cultural en evolución, lo cual implica que sería un fenómeno histórico con pasado, presente, y futuro.

La cultura puede ser analizada desde dos diferentes perspectivas: la individual y la sociedad. La antropología nos auxilia para analizar la cultura de un individuo; por su parte, la sociología es la encargada de estudiar al hombre en sociedad. De la misma manera el concepto de aculturación es analizado desde el punto de vista de la sociología o bien desde el punto de vista de la antropología.

Barnett H.G⁹ habla del aspecto sociológico de aculturación como *"un cambio cultural que se inicia por la conjunción de dos o más sistemas culturales autónomos"*. Esta definición sólo sería válida para grupos que se relacionan en niveles económicos, políticos y culturales independientes en un contexto de dimensiones culturales comparativamente equivalentes. Bajo este contexto entendemos la aculturación como un proceso de abandono de reglas de comportamiento social y cultural propias y a su vez y de modo simultáneo, la absorción de formas de comportamiento propias de la otra cultura.

⁸ Melville Herskovits, *El hombre y sus obras. La ciencia de la antropología cultural*. México, Ed. FCE 1964. pag. 247

⁹ Homer O. Barnett et al. *"Acculturation: An Exploratory Formulation"* En *American Anthropology*, vol. 56, 1954, pág. 974.

Dentro de esta concepción el fenómeno de la aculturación puede además conceptualizarse desde una perspectiva simétrica donde una de las culturas que entran en contacto modifica su comportamiento de modo voluntario y progresivamente va asumiendo comportamientos culturales externos asumiéndolos como propios, llegando así a la evolución cultural. Por ejemplo, la formación de la Unión Europea donde los países ceden parte de su cultura (como el uso de su moneda nacional por una moneda europea) de forma pactada para conformar una nueva cultura europea.

Por otra parte y de modo contrario, también se ha conceptualizado el fenómeno de manera asimétrica donde se considera como una desviación social del sistema de relaciones sociales, por lo que se debe buscar su reestructuración (Fig. 4.2). Esta perspectiva considera que existe una cultura en una posición de poder necesaria y suficiente que al entrar en contacto con otra impone sus reglas de comportamiento social y cultural, es decir, que en un contexto de asimetría cultural, suele suceder que en alguna de las culturas interrelacionadas, exista la intención implícita o explícita¹⁰ de auto imponerse, puesto que considera a la cultura subordinada como anómica¹¹. Desde esa perspectiva, el concepto de aculturación tiende a ser un

¹⁰ Rodolfo Stavenhagen. *"Las Clases sociales en las sociedades agrarias"* S. XXI 1971

¹¹ La anomia, etimológicamente significa "no normas". El Diccionario de la RAE define la anomia como: "Estado de aislamiento del individuo, o de desorganización de la sociedad, debido a ausencia, contradicción o incongruencia de las normas sociales". Este concepto sociológico, que fue formulado por el teórico francés Émile Durkheim, se define como la ausencia de normas en el individuo. Dicho término designa una situación en la que existe un conflicto de normas que impide a los actores sociales orientar con precisión su conducta. En su obra *La división del trabajo social*, el sociólogo sostuvo que la anomia es el mal que sufre una sociedad debido a la ausencia de reglas morales y jurídicas, ausencia que se debe a la inestabilidad económica o al debilitamiento de sus instituciones, y que involucra un bajo grado de integración. La existencia en muchas situaciones sociales de diversos valores y normas morales obliga a los individuos a tener que elegir entre ellas; este hecho puede originar conductas desviadas que a nivel colectivo pueden traducirse en situaciones de desorganización social. El *Estado Anómico* es un estado que lejos de ser garante de la paz interna y de la seguridad pública, constituye por el contrario una fuente de particular de

indicador de desestructuración social y cultural.¹² Por ejemplo, la ocupación de los EE.UU. en Asia media con el supuesto propósito de "liberar y democratizar" a la sociedad de Irak, es una imposición violenta y asimétrica ya que el pueblo de Irak no consintió dicha ocupación y no tiene la capacidad para defenderse de la invasión. Por lo tanto, los intercambios culturales que se realizan son de manera desproporcional, existiendo incluso abuso y maltrato a la sociedad y aculturación asimétrica por consecuencia.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

desorden y de inseguridad para los ciudadanos. Fuente: Waldmann Peter. *El Estado Anómico. Derecho, seguridad pública y vida cotidiana en América Latina*. Nueva Sociedad, Caracas, 2003

¹² Idem

La aculturación debe considerar adecuadamente las velocidades de desplazamiento de los sistemas sociales. Este aspecto está relacionado con la capacidad que tiene todo conjunto humano para adaptarse a un entorno cambiante ya que cada grupo humano se adapta a ritmos que varían unos de otros y para que un conjunto cualquiera adquiera las características del otro, este debiera adquirir y eliminar características más rápido. Las velocidades de adaptación a entornos cambiante es una cuestión crucial en el análisis de los contactos interculturales, puesto que todo conjunto humano se desplaza, en esta medida, lo importante es conocer cual es la velocidad de desplazamiento de los conjuntos sociales involucrados en el contacto o por lo menos interesa mostrar que la velocidad del desplazamiento es una variable crucial para entender el fenómeno.¹³

En otras palabras, la aculturación que resulte de la interrelación de dos conjuntos culturalmente diferentes dependerá de dos factores principales: la velocidad de absorción de los conjuntos y la velocidad de desplazamiento de las culturas, es decir el tiempo que tarda en darse dicho intercambio entre los conjuntos. Por ejemplo, los intercambios culturales que se realicen en el centro de una ciudad urbana, como la moda en adolescentes, afectará en primera instancia a las comunidades periférica más cercanas y después a las que están más lejanas si basamos el intercambio en la velocidad de desplazamiento geográfico.

Otro ejemplo es la aplicación de la vigencia de las leyes. En nuestro país cuando una nueva normatividad se aplica se considera la distancia geográfica para iniciar la aplicación de la misma. De esta manera una nueva ley será aplicada primero en los centros urbanos de una entidad y de ahí a los poblados que le rodean hasta cubrir la totalidad del territorio.

¹³ Aguirre Beltrán, Gonzalo. *"El proceso de aculturación"*. UNAM, 1957. pp. 194

Por otra parte, lo más relevante es precisamente que la aculturación en nuestros días es un proceso aceleradísimo debido a la gran capacidad de movilidad que tiene la comunicación entre las sociedades por los medios electrónicos y la influencia de otros agentes como empresas, gobiernos, ideologías, religiones, etc.

Es erróneo presuponer que la aculturación se presentará en sólo una de las culturas interrelacionadas que adquirirá las características de la otra, así como presuponer que además que una de ellas le trasmite a la otra sus propias características ya sea por influencia o imposición. Esto implica que, a lo menos una de ellas es del todo impotente para generar o reproducir alguna de sus características en la otra, una cultura nunca permanece constante mientras la otra se modifica, mas bien lo que sucede es que los complejos culturales sometidos a contacto no se pierden sino que se transforman, integrando una nueva cultura con elementos similares pero diferente a las originales.¹⁴

Otros enfoques de Aculturación

Siendo la cultura un tema tan ampliamente estudiado no es de extrañarse que existan diversos puntos de vista sobre el concepto de aculturación, por ejemplo el Doctor Laborda Gil¹⁵ analiza el concepto de aculturación con el enfoque de la antropología y la lingüística mediante las ideas de asimilación, préstamo y transculturación (Tabla. 4.2). Revisaremos brevemente para contar con un panorama más amplio de las dimensiones que puede tener la aculturación.

¹⁴ Idem. Pag. 391

¹⁵ Dr. Xavier Laborda Gil. Conferencia: "La aculturación de los medios". Departamento de Lingüística. Facultad de Filología. Universidad de Barcelona Noviembre de 2002 <http://www.sant-cugat.net/laborda/438MED2.htm>

Asimilación: La aculturación es el proceso de pérdida de la cultura de un pueblo al entrar en contacto con otro técnicamente más avanzado. Su sentido es el expolio cultural, es decir, el despojo violento de una cultura por otra. La asimilación es el entace final del proceso de aculturación con el estado de desculturación y va de la mano con el concepto de asimetría. Se presenta cuando hay una imposición, por ejemplo, las conquistas coloniales.

Préstamo: Es la aproximación cultural de una sociedad humana a otra, por contacto entre ellas. El concepto de préstamos cultural no es valorativo, como el anterior, sino descriptivo. Esto ocurre mucho con las modas donde un individuo puede adaptar usos o costumbres de manera provisional o permanente. Por ejemplo la integración de nuevas tecnologías en una sociedad de un país emergente. Otro ejemplo puede ser el uso de aretes en muchas partes del cuerpo en una cultura tradicional como la latina.

Transculturación: Proceso de cambio cultural como resultado de los contactos intensos y directos entre dos o más sociedades inicialmente diferentes y autónomas. Este concepto considera la aculturación como un fenómeno multidireccional y horizontal, a diferencia de los anteriores, unidireccionales y verticales. Por ejemplo. La Asociación Mundial de Scouts comenzó como un movimiento europeo a principios de siglo XX que poco a poco fue integrando a miembros de muchos países, de esta manera diversas culturas fueron mezclándose y los múltiples contactos han generado una organización mundial con elementos culturales de todo el mundo que sigue evolucionando de manera continua hasta nuestros días.

La asimilación, el préstamo y la transculturación son tres diferentes formas de aculturación, en donde la cultura se muestra como un fenómeno dinámico que esta en cambio constante, sin embargo también podemos ver a la cultura como un fenómeno estático, donde nos se presentan cambios en los elementos culturales. Llamamos a esto enculturación y el ejemplo más claro es la transmisión de valores de padre a hijo.

TABLA 4.1: SIGNIFICADOS DEL TÉRMINO ACULTURACIÓN.¹⁶

ACULTURACIÓN				
Entorno	Cultura Dinámica			Cultura Estática
Concepto	Asimilación	Préstamo	Transculturación	Enculturación
Ejemplo	Absorción por colonización	El uso del Biper o el teléfono celular	Migraciones y mestizaje	Tradición de padres a hijos

Fuente: Dr. Xavier Laborda Gil. Conferencia: "La aculturación de los medios". Departamento de Lingüística. Facultad de Filología. Universidad de Barcelona Noviembre de 2002

Podemos trazar una línea con la asimilación y la transculturación en sus extremos y el préstamo cultural en el centro, dejando fuera a la enculturación, (en la cual no profundizaremos ya que es un término que designa la transmisión de la cultura de una generación a otra y no hay que olvidar que el dinamismo social y el empuje de los medios convierten en la actualidad en una ilusión la idea de que un padre pueda transmitir a su descendencia las formas culturales que ha recibido del abuelo) y tendremos un esquema de cómo se presenta la aculturación con relación a su dinámica.

¹⁶ Ídem.

A partir del siglo XX la sociedad es un hábitat cultural que se caracteriza por una dinámica intensa de cambios. Según su condición y según la perspectiva del observador, estos cambios pueden ser de sustitución o, por el contrario, de agregación de medios y de modificación de formas culturales. Los individuos de las sociedades modernas experimentan procesos constantes de aculturación. Hay cambios económicos, que afectan al trabajo, como la producción en cadena o la robotización. Otros son adaptativos al proceso social, cuando irrumpen medios que imprimen un giro inaudito a la sociedad, como sucede con la imprenta o la televisión. También se producen cambios en las relaciones personales, como sucedió con el servicio postal o la telefonía celular en nuestros días. Finalmente, hay cambios totales o de etnicidad, por las migraciones de gentes que llegan y adoptan la nueva cultura del país de acogida.

Los factores de la aculturación son múltiples y relacionan cambios tecnológicos y mediáticos, de ocupación y relación interpersonal, movilidad ecológica y social, aceptación de nuevas ideas y hábitos ya que las experiencias de sentido vividas por las personas en el ámbito cultural están mediatizada por instituciones como la familia, la escuela, el cine, la televisión, los libros, el turismo, el grupo de tiempo libre, el grupo religioso y otras instituciones relativas a la educación y a la utilización del tiempo libre.

La interconexión de la información y la facilidad del transporte que constituyen la base de la globalización permiten que las personas reciban contactos culturales con tres características nuevas. En primer lugar, estos son mediados por la televisión o por Internet. En segundo lugar, la mayoría de estos contactos culturales globales son productos culturales: han sido elaborados por empresas

que esperar sacar beneficios de su venta. Y en tercer lugar, proceden de personas o culturas lejanas, o de una supuesta cultura global reforzada en los últimos años. Estas tres novedades pueden tener consecuencias inesperadas en las personas, pero muy especialmente en los niños y jóvenes que se hallan en proceso de construcción de los sistemas de ideas y valores que habrán de guiarles en la vida adulta.

4.1.2 EL CONCEPTO DE DESCULTURACIÓN

Con desculturación nos referimos a la pérdida que tiene una cultura de sus elementos simbólicos y a la pérdida de solidaridad entre las formas de vida, que se vuelven más individuales y dan pie a una pérdida de la interacción cultural¹⁷.

El proceso de desculturación se debe a varios factores como la desvalorización de la cultura propia motivada por el contacto con otra u otras culturas, es decir, que se presente un proceso de aculturación de forma extrema que conduciría a un estado de desculturación. También la masificación de la sociedad actual en la que las acciones son anónimas y otros patrones de relación son estandarizados, como la manera de comer, de dirigir un saludo o de celebrar ocasiones especiales. La falta de registro de los valores fundamentales y tradiciones culturales podrían ser otro de los elementos que diluyen a la cultura, esto es que la falta de conocimientos genera pérdida de la cultura.¹⁸

¹⁷ Edward Tylor. *Op. Cit.* p. 170

¹⁸ *Ídem.* p. 2

En México la pérdida o deterioro de los elementos simbólicos se podrá ejemplificar con el caso de la transformación que ha sufrido el día de muertos en Janitzio, México. Tradicionalmente la ceremonia, celebrada el dos de noviembre de cada año tenía como esencia recordar a los familiares difuntos con un rito celebrado en el panteón a la media noche, en donde el rezo, las ofrendas y las flores reproducían un ambiente de duelo y recogimiento. El interés turístico, instigado por las Investigaciones antropológicas y sociales que difundieron lo que ahí ocurría, ha convertido esta ceremonia, en buena medida, en un espectáculo secular en el que algunas personas inclusive cobran por dejar tomar fotos a las tumbas de sus familiares difuntos, deteriorando la simbología e importancia y significado que tenía antiguamente.

Pero una de las fuentes más grandes de desculturación se está produciendo por el deterioro de las culturas latinoamericanas en general, en donde la penetración de modelos de vida extremos, especialmente estadounidenses, ha generado el abandono de elementos autóctonos en aras de una modernidad impactante. Especialmente los segmento de ingresos medios latinoamericanos tratan de reproducir modelos de consumo, de diversión artística, de moda, etc. ; en síntesis, formas de vida y estructuras de valores ajenos a su cultura, como el consumo de comida rápida o influencias de moda en ropa y accesorios.

Evidentemente, este proceso está potencializado por el apoyo de que las empresas mundiales encuentran en los medios masivos de comunicación para transmitir mensajes, los cuales, además de responder a intereses de carácter económico, también buscan introducir patrones de vida uniformes. Por ejemplo. Fox ha desculturizado nuestra historia con el águila mocha y dejando de festejar otros días simbólicos.

TABLA 4.2 DIFERENCIAS ENTRE LA ACULTURACIÓN Y LA DESCULTURACIÓN

ACULTURACION	DESCULTURACION
<ul style="list-style-type: none"> • Transfiere elementos simbólicos de una cultura a otra • Se inicia por la conjugación de dos o más sistemas culturales autónomos • Necesita el "choque" de por lo menos dos culturas • Va enfocada a la adopción cultural de una cultura a otra 	<ul style="list-style-type: none"> • Es la pérdida de elementos simbólicos de una cultura • Se puede iniciar por la desvalorización de la cultura propia o como una consecuencia de la aculturación • Va enfocada a la desaparición de una cultura o sustitución de la misma

Fuente: Elaboración propia

4.2 EL CONSUMIDOR EN UNA CULTURA GLOBAL

Las grandes empresas han descubierto que pueden incrementar sus ventas si consiguen motivar de alguna forma al consumidor. Para lograr lo anterior es muy común buscar que el consumidor encuentre en sus productos la satisfacción de alguna necesidad o un deseo aspiracional, así que las empresas mundiales intentan recrear situaciones alrededor de los productos o servicios que permitan que el consumidor se identifique con ellos, basándose en que el acto de consumo se está convirtiendo también en un acto que da sentido al individuo inmerso en la crisis de ideales, propia de la globalización¹⁹.

¹⁹ Josep F. Màriai Serrano, investigador de la Universidad de los Trabajadores de América Latina denomina "inputs" a todas aquellas experiencias que vive la persona, procedentes del grupo humano en el que se inserta. Fuente: <http://utal.org/economia/globalizacion.htm> 30 de abril de 2004

Para poder entender las consecuencias que tienen los intercambios culturales entre individuos de diferentes sociedades llamaremos *inputs*²⁰ a todas las experiencias culturales que se presentan en dichos intercambios entre culturas, considerando la importancia que tienen los *inputs* culturales globales al ser productos culturales, que tienen como objetivo la obtención de beneficios por parte de las empresas.

Las empresas, en su afán por vender en un contexto de competencia global, utilizan estrategias de mercadotecnia variadas, tales como el desarrollo de ventajas competitivas, la búsqueda de los mejores canales de distribución para hacer llegar sus productos a sus consumidores, el diseño de campañas de publicidad y acciones de promoción que acerquen sus productos al mercado, etc.²¹ que con mucha frecuencia en ciertos segmentos del mercado se dirigen, más que a informar de las características de los productos, a seducir al consumidor para que sienta el impulso irresistible de comprarlos. La seducción pasa por transmitir mensajes publicitarios cada vez más en forma de aventuras apasionantes, cuyo desenlace feliz se consigue gracias a la posesión del objeto anunciado. Se generan así cambios de ideas y de valores en los ciudadanos... y a veces también comportamientos adictivos²². De hecho, la publicidad siempre ha ejercido esta influencia; la novedad es que hoy las empresas que hay detrás de ella operan a escala mundial.²³

²⁰ *idem*

²¹ Hablamos con más detalle de las estrategias de mercadotecnia mundial en el punto 3 del presente trabajo.

²² Laura Fisher en "*Mercadotecnia*", cita a Veblen quien hace hincapié en las influencias sociales en la conducta; recalca que las actividades del hombre están directamente relacionadas con ésta y que es influida por los distintos niveles existentes en la sociedad. Veblen considera que muchas de las compras son hechas o motivadas por la búsqueda de prestigio ya que sus deseos y conducta están forjados por afiliaciones a los grupos o por el deseo de pertenecer a aquellos que quieren alcanzar. pp. 132-133

²³ *idem*

La seducción que realizan las empresas mundiales resulta más fácil, no sólo gracias a la publicidad, sino también a través de los productos de la industria del entretenimiento (*Entertainment Industry*), que incluye a las productoras de cine, de video, de TV, de revistas, de juegos de computadora o de otros bienes para el ocio como los parques temáticos. Y las estrategias promocionales invitan precisamente al consumidor a adquirir los productos y son el enganche para culminar dicha seducción.

La sociedad actual cuenta con más y mejores máquinas que son vistas como un progreso, la revolución tecnológica nos ha conducido a una época donde el sistema que la conforma opera bajo dos principios rectores. Existen dos máximas que han transformado al hombre en un apéndice de la máquina, regido por un solo ritmo y exigencia de esta: ser el *Homo consumens*²⁴, el consumidor total, cuya única finalidad es tener más y usar más.

Dichas máximas son:

- ***"Algo debe Hacerse porque resulta posible técnicamente hacerlo"***: es decir, producir algo porque es posible y dejando al lado las razones adicionales que sostienen que algo debe hacerse (las cuales pueden ser porque es necesario para el hombre, porque contribuye a su crecimiento, porque le dará alegría, o porque es bello, bueno o verdadero). Así el hombre producirá bombas porque puede hacerlo y no porque lo necesite²⁵. Por ejemplo, los experimentos de clonación humana o la insistente lucha porque el hombre llegue a Marte.

²⁴ Erick Fromm. *"La revolución de la esperanza"*. FCE, México, 1970. p. 35-63

²⁵ Idem

- **"Obtener la máxima eficiencia y el mayor rendimiento"**: esta máxima incluye como requisito la mínima individualidad, ya que el ser económicamente eficiente significa usar la menor cantidad posible de recursos a bien de obtener el máximo efecto porque mientras más se produzca, sea lo que sea, tanto mejor. Y dicha aceleración no incluye sólo a las industrias, también a los sistemas educativos, a los deportes y a prácticamente todo lo que nos rodea.

Cuando una sociedad está bajo estas premisas de cuanto más se produzca mejor, estará también obligado a querer más y más y comprar cosas nuevas cuando las viejas podrían servirle mucho tiempo más como su vestuario, artículos durables y hasta alimentos ya que esta obligado psicológicamente a comprar más de lo que pudiera desear o necesitar²⁶. El consumismo o consumo compulsivo se debe a que al realizarlo se compensa la angustia. La necesidad de este tipo de consumo emana de una sensación de vacío interno, de desesperanza, de confusión y de tensión. "Ingiriendo" los artículos de consumo, el individuo se reasegura de que es él, por decirlo así. Una buena parte de la angustia se volvería manifiesta si el consumo se redujera. La resistencia contra el posible desertar de la angustia se traduce en una falta de disposición para reducir el consumo²⁷.

En cuanto a la industria del entretenimiento se compone de empresas que, en la mayoría de los casos, tienen la sede en EE.UU. Una gran parte de las películas que se proyectan en los cines de todo el mundo procede de los EE.UU., y muchas de estas películas, pensadas para el público que busca distracciones "que no obliguen

²⁶ Idem

²⁷ Idem p. 120

a pensar", reproducen determinados valores: división maniquea entre buenos y malos (que, a veces, coincide con la división americanos/extranjeros); resolución de los conflictos por la fuerza de voluntad o por la simple fuerza; superficialidad en las relaciones de pareja; y búsqueda del éxito como motivación principal. Los parques temáticos versan sobre los personajes de Disney o pueden incluir una "variedad de culturas"... entre las cuales no suele faltar el "Lejano Oeste". Y las cadenas de televisión mundiales como la CNN transmiten "en directo" para todo el mundo las noticias que les parecen "más interesantes", convirtiéndose así en los creadores de actualidad.

La cultura del consumismo global provoca cambios de valores e incluso comportamientos adictivos. Los productos de la industria de la diversión transmiten valores demasiado simples, de acuerdo con las exigencias de los productos destinados a las masas.

De hecho las consecuencias del consumismo según Erick Fromm²⁸ son la pérdida de la imaginación y disminución de la creatividad además del padecimiento de enfermedades físicas producto de la tensión. También puede manifiesta una actitud pasiva que lo lleve a un llamado "*Síndrome de enajenación*" donde no se relaciona activamente con el mundo y se ve obligado a someterse a las exigencias del sistema sintiendo soledad, impotencia y angustia.

Además, colocar al progreso técnico como el valor más alto se halla ligado a una profunda atracción emocional por lo mecánico, por lo no vivo, hacia lo hecho por el hombre lo cual conduciría a una pérdida de las expresiones emocionales entre los hombres, así como un desdén por las relaciones y los contacto humanos.

²⁸ Erick Fromm. *Op. Cit.* p. 186

El ritmo de vida de la sociedad a la cual obliga al hombre a tomar decisiones de importancia en poco tiempo. El temor a errar se incrementa y el ser humano no puede mas que sentir tensión y tener la inmensa necesidad de certeza para poder elegir y hacerlo bien y de forma rápida. Para esto necesita creer que no existen dudas acerca de lo correcto y busca un método que le ayude a disminuir las incertidumbres por lo que busca en las máquinas las respuestas. Entonces el valor de aparatos inertes como las computadoras se incrementa y sólo es necesario integrarles la información para que ellas hagan todos los complejos cálculos y ofrezcan soluciones con el menor riesgo posible.

Ante un panorama así, las mismas presiones que el hombre pueda sentir bajo el estado de consumismo simplemente lo llevan a desear detener dicha tensión y buscará en el mercado algo que le satisfaga su necesidad. Y ahí se encontrarán las grandes empresas mundiales con su gran variedad de productos para satisfacer todas las necesidades de su tenso consumidor, introduciéndose aún más en su estilo de vida y favoreciendo así la vivencia de experiencias culturales que acerquen más al consumidor y abran la posibilidad de incrementar sus ingresos.

Una característica sobresaliente de los nuevos *inputs* culturales es que proceden de personas o culturas lejanas e incluso de una posible cultura global. Benjamin Barber opina que existe una cultura global y la bautiza con el nombre de *cultura McWorld*, en referencia a marcas comerciales como *McDonald's* o *McIntosh* y, al alcance mundial que está teniendo esta cultura. Barber cree que la cultura McWorld acabará de homogeneizar un mundo ya económicamente y políticamente homogéneo.

La profecía de Barber completa "el fin de la historia económica y política" de Francis Fukuyama con "el fin de la historia cultural"²⁹. Los agentes institucionales de este "fin cultural" serían las empresas en general; pero principalmente la industria del entretenimiento norteamericana.

No obstante, esta cultura global necesita "aterrizar" en lugares concretos y conectar con el público que tiene que consumirla o se ha de relacionar con ella. No en todos lados la gran mayoría entiende inglés, de manera que es necesario doblar las películas. En los diversos países existe interés por las noticias locales y, por lo tanto, tiene que haber redacciones nacionales de las noticias de la CNN.

Es cierto que la cultura global, de origen eminentemente anglosajona, se diferencia cuando se combina con la cultura receptora mediante adaptaciones para que sea integrada con mayor velocidad, por ejemplo, cuando *McDonald's* se introdujo por primera vez en China colocó televisores con videos instructivos para pedir los productos, así mientras los chinos esperaban en la fila podía aprender a como ordenar su comida. Pero ¿hasta qué punto dicha diferenciación es sustancial? Tal vez sea sólo accidental: una estrategia para esconder las verdaderas diferencias. Por ejemplo, los documentales de paisajes latinoamericanos, que ve el público de todos los continentes, presentan ambientes en los que no existen las diferencias económicas donde no se presentan imágenes de gente con bajo nivel socioeconómico (a menos que así lo determinen). Nos hallamos, entonces, ante una cultura formada por un segmento que se caracteriza por la indiferencia³⁰: esta cultura deja fuera de la pantalla las diferencias fuertes

²⁹ Cf. BARBER, B., "*Cultura McWorld contra democracia*", *Le Monde Diplomatique*, agosto/septiembre 1998, pag. 28.

³⁰ Cf. MARTÍN, J., "*La globalización desde una perspectiva cultural*", *Letra* 58, 1998, p.16.

en un mundo desigual y diverso. Pero "plantear problemas de conciencia" a los telespectadores vende poco: por eso las empresas nos tranquilizan y nos ofrecen productos "relajantes"...

Sin embargo, no siempre la cultura global es alienante o ignora las diferencias culturales. Por ejemplo podemos recordar las manifestaciones mundiales contra la guerra de Irak en marzo de 2003, o las campañas mundiales para prevenir el Sida o para evitar la discriminación racial, o podemos hablar de productos, como películas, que pueden sacudir la mente del expectante y crear conciencia sobre los derechos humanos, o la libertad de la mujer. Las películas de *Hollywood* transmitieron al mundo la visión estadounidense de las guerras y la vida cotidiana, y las telenovelas mexicanas y brasileñas emocionaron a italianos, chinos, tailandeses, sudamericanas y a muchos otros con la manera en que las naciones productoras concebían la cohesión y las rupturas familiares. Una buena adaptación de productos "globales" puede ayudar, pues, a liberar de la opresión al adaptar una cultura a una situación social o política concreta. La condición es, no obstante, que la actitud de los agentes locales receptores sea activa y reconfigure el *input* global "importado" de acuerdo con las condiciones locales.

La cultura del consumismo global tiene que aterrizar en los diversos países, provocando una cierta diferenciación. Por medio de la tropicalización las empresas mundiales adaptan sus productos buscando diferenciarlos para lograr una mayor aceptación. Pero es discutible si esta diferenciación es realmente sustancial o si finalmente los productos globales constituyen una cultura de la indiferencia. En todo caso, es necesaria una adaptación activa de estos productos que los convierta en factores de humanización para las personas y los grupos humanos que los reciben.

4.3 LA BRECHA GENERACIONAL

La cultura se compone de un conjunto de ideas y valores referidos a los grupos humanos. El proceso por el cual un niño tiene experiencias, las elabora internamente y pasa a la acción convirtiéndose en "constructor de cultura" en un grupo humano se denomina socialización.

Las nuevas experiencias culturales globales influyen en la socialización de formas distintas y, a veces, contradictorias. Por un lado, al facilitar información a niños y jóvenes sobre la variedad de culturas y formas de vivir, amplían sus horizontes y les permiten asumir sus propias culturas de forma más humana. Además, el hecho de viajar y comunicarse con personas de otros países por internet permite a los jóvenes sentirse parte de un solo mundo y con un destino común.

La accesibilidad a la información, la facilidad de comunicación y el alcance que tiene fomenta la socialización y llevan a los usuarios de estas tecnologías a una convergencia sin límites porque establece nuevos gustos en una base forjada, e inalterada en lo esencial, de normas y valores sociales. Añade nuevos elementos al conjunto social de bienes y servicios, pero no afecta a la concepción de mundo que tienen las personas que lo adquieren. Amplía el universo de lo deseable pero no modifica en absoluto los fundamentos de disposición mental de quienes experimentan esas pulsaciones de deseos.

Sin embargo, con los avances en la comunicación y la tecnología, el universo de un ser humano para interrelacionarse con otros y tener contactos con otras culturas generan la formación de nuevos patrones de conducta, sobre todo en los más jóvenes.

Kenichi Omahe³¹ ejemplifica perfectamente este fenómeno en que el límite de interrelación, la cultura es prácticamente inexistente en lo que el ha llamado la generación de los niños del Nintendo.

4.3.1 LA GENERACIÓN DE NIÑOS NINTENDO

La continuidad social que se trasmite en una cultura de generación a generación puede ser drásticamente modificado. La generación que tiene entre 15 y 25 años actualmente, ha experimentado cambio de naturaleza que van más allá de las cuestiones superficiales para afectar a las realidades subyacentes de la disposición mental y el proceso de reflexión. Esto es porque el grupo más joven ha crecido en un ambiente intensamente influido por el fenómeno de multimedia: en los 67 millones de hogares que había en el año 2000 en Asia, existían más de 30 millones de consolas de videojuegos *Nintendo y Sega*.³²

La división cultural que representan estos niños deriva del tiempo en que han tenido experiencias con los juegos interactivos que les concede una relación directa con diferentes roles y que les ha llevado a la pregunta de: ¿qué pasaría si yo tuviera la fuerza de mi personaje favorito de t.v?, o ¿ que pasaría si yo voy a esos lugares?, y de tomar decisiones complejas de compromiso entre varias posibilidades y ser capaces de apreciar lo resultados posibles, y por si fuera poco también pueden revisar las reglas e incluso modificarlos, en otras palabras, ellos tienen la concepción de cambiar su destino.

³¹ Ohmae, Kenichi. *Op. Cit.* p.9

³² ídem

Pero esta concepción de la nueva generación no es exclusiva, ahora en cualquier país, un estudiante puede localizar cualquier tipo de información en el internet, relacionarse, leer y conocer de cualquier lugar en el mundo. Y poco a poco las barreras lingüísticas se van superando con la ayuda de la misma tecnología. Esta generación ha dejado de ser consumidor pasivo y pasa a jugar un rol de evaluación donde ellos mismos definen, moldean y evalúan sus propias vidas.

Un estudio de la UNAM, asegura que el vocabulario de un segmento de mercado juvenil mexicano está conformado en promedio por apenas de 70 a 100 palabra, sostenidas todas por la muletilla "güey". Hasta ahora la desacralización de la lengua castellana evidenciada por los jóvenes ha sido despreciada por los adultos; sin embargo. Lingüistas alrededor del mundo están descubriendo que las nuevas tecnologías están haciendo al mundo más natural e interesante gracias al lenguaje *chat*, donde surge una reducción taquigráfico mediante un registro cargado de abreviaturas que ayudan a los cateadores a ahorrar esfuerzo y tiempo al teclear, por ejemplo los *emotions* como :) (dos puntos y un paréntesis) que significa sonríe; o bien :D (dos puntos y una D mayúscula) que quiere decir ríe a carcajadas, o :P (dos puntos y una P mayúscula) que representan que sacar la lengua.³³

Es asombroso como un mismo videojuego puede ser aprendido a jugar por decenas de millones de niños de muchos lugares del mundo y que han entrado en contacto con las mismas lecciones implícitas. Las hebras del tejido cultural solían ser las historias que los niños oían sentados en las rodillas de los abuelos. En las familias cada vez más reducidas debido adelgazamiento de la pirámide poblacional en los países industrializados de la actualidad; esas hebras provienen de la experiencia del niño con la multimedia interactivo.

³³ "A k ora vs x l chat?". Revista Semanal Día Siete No. 212. México. pp. 30-32

Y lo más sorprendente aún, es como esos niños, que fácilmente dominan un *joystick* en sus videojuegos, pueden dominar con la misma velocidad el teclado alfanumérico de la computadora teniendo acceso a las múltiples avenidas de la comunicación en red exterior. Esto será aún más cierto en el caso de sus hermanos pequeños y no se diga en el caso de los hijos que tengan. Los vínculos entre las generaciones se han roto y se ha forjado un nuevo vínculo con aquellos que comparten experiencias similares.

En nuestro país las experiencias culturales de los niños con las empresas mundiales y su cultura son abundantes; los medios de comunicación contribuyen en gran medida al impacto que han tenido las acciones de mercadotecnia en el comportamiento de los niños de hoy que distinguen perfectamente conceptos como originalidad, imitación, marcas, y son capaces de ejercer una toma de decisiones en materia de producto y plaza, lo cual los lleva a tener un papel muy influyente en las compras familiares.³⁴

Las acciones de mercadotecnia aplicadas en un proceso estratégico en el que hay investigación de mercados que identifica las necesidades, gustos y preferencias del consumidor, innovando los productos y apoyándolos con una eficiente estrategia de promoción y publicidad causarán un efecto a largo plazo de suma importancia: la adopción de estereotipos relacionados con lo que son las personas por lo que éstas consumen, por ejemplo, las niñas tienen un estilo definido de vestir y eso lo consiguen en las tiendas de marca de distribuidor, lo que les da un estatus dentro de los grupos sociales que comparten dichos estereotipos.³⁵

³⁴ Clotilde Hernández Gamica. Ma. Cristina Alba Aldave. Ma. Elena Camarena Adame. *"Efecto de las acciones de mercadotecnia en los niños: estudio exploratorio en área urbana"*. Memoria del VIII Foro de Investigación: Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. UNAM, México, Octubre 2003

³⁵ Ídem

La influencia de la estrategias mercadológicas mundiales sumado a la accesibilidad tecnológica de nuestra época, abre una amplia ventana de intercambio de culturas fácilmente accesible para los niños, lo que les permite adquirir un criterio que otras generaciones no poseían. Además, los niños deciden donde comprarán la ropa que usarán y donde se divertirán. Al estar en contacto con los anuncios publicitarios o comerciales en televisión son capaces de establecer un juicio de desagrado con argumentos tales como "son anuncios de productos que dañan la salud" o "presentan violencia familiar"³⁶

A pesar de todo, el uso excesivo de los medios virtuales de comunicación puede debilitar las relaciones que comúnmente se establecen entre los hombres por medio de los procesos de socialización. Vivimos una época marcada por la accesibilidad a la información a través de la tecnología y recordemos que tener información es importante para realizar el proceso de socialización; pero también es preciso elaborarlo en sociedad y aplicarla en las relaciones sociales comunes por los distintos canales de comunicación que usan las personas. No obstante, si la televisión consume el tiempo de escribir o de pensar; los referentes musicales, literarios o cinematográficos son lejanos o llegan siempre con un patrón cultural "de masas"; y si no podemos interrogar o ser interrogados por los personajes que influyen en nuestra conducta (porque, o bien son virtuales o están fuera de nuestro alcance)... entonces nuestra socialización puede resultar deficiente. como la lectura, el silencio, la oración o la participación en actividades de grupo que permiten desarrollar la amistad y la solidaridad (experiencias reales, no virtuales).

Las experiencias culturales virtuales pueden tener una influencia positiva en los procesos de socialización de los jóvenes, siempre que estos mantengan la capacidad de criticarlos y orientarse en medio de ellos. La facilidad de acceso a los productos televisivos o de internet establece sin embargo una competencia con

³⁶ Idem

otras formas de disfrutar el tiempo libre como el silencio, las relaciones de amistad y la solidaridad con personas de carne y hueso. Los jóvenes tendrían que contar con el apoyo de agentes o instituciones que les ayudasen a formarse personalidades capaces de emprender proyectos al servicio de la colectividad.

4.4 LA CREACIÓN DE NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO EN CULTURAS TRADICIONALES

En el entorno actual globalizado las condiciones de comercio otorgan una mayor libertad a las grandes empresas, lo que ha originado que la existencia de un mercado mundial sea una realidad. Ahora, las empresas mundiales deben encontrar la mejor manera de vender sus productos en distintos países así como hallar la forma de dirigirse a ellos y adaptarse a las diferencias culturales y al mismo tiempo, mantener su propia identidad frente a la aculturación.

En tal situación , las empresas mundiales que han diseñado diferentes estrategias para lograr expandir sus ventas han introducido sus productos a mercados internacionales con diferentes gustos, preferencias, costumbres, etc. En otras palabras han conseguido vender en otras culturas productos que rompen totalmente con los patrones habituales de compra y uso de los productos que venían realizando. Por ejemplo, las cadenas de comida rápida modificaron de alguna manera el hábito de comer en casa.

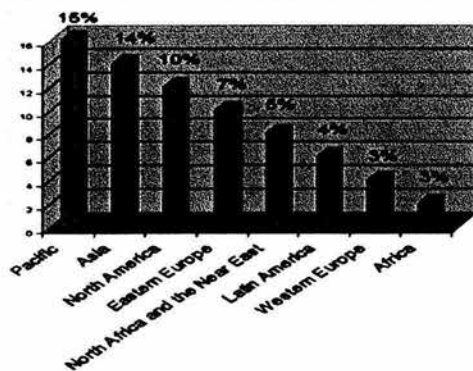
La influencia de poder de las grandes empresas penetra en las sociedades al punto que rompe con lo establecido. Por ejemplo en el pasado nuestra cultura no hubiera creído que comprar y cargar agua en una botella de plástico se volvería algo tan cotidiano y que antes el agua era extraída de pozos locales o de grifos o tomas públicas y, si era necesario transportarla se utilizaban las conocidas cantimploras.

IV. IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA MUNDIAL EN LA CULTURA

Sin embargo hoy en día el consumo mundial de agua embotellada aumenta a un ritmo anual del 12%,³⁷ a pesar de su elevado precio si se compara con el del agua corriente, que en ocasiones es similar o superior a un litro de leche. ¿Por qué bebemos agua embotellada? ¿Qué es el agua embotellada? ¿Es mejor que el agua de la llave hervida?

La gente escoge el agua embotellada por diferentes razones. Muchos piensan que el agua embotellada tiene mejor sabor que el agua del grifo y la percibe como más segura y de mejor calidad, incluso cuando no necesariamente siempre es el caso. Las compañías ofrecen el agua embotellada como alternativa saludable a otras bebidas. La mercadotecnia ha logrado crear el concepto que a continuación se muestra en la gráfica. Los consumidores la compran para sentirse bien y perder peso, beber agua embotellada es símbolo de responsabilidad de salud y de preocupación por la estética.

AUMENTO ANUAL DEL CONSUMO DEL AGUA EN BOTELLA, 1999-2001, POR REGIÓN



FUENTE: TOMADO DEL ESTUDIO ELABORADO POR CATHERINE FERRIER PARA LA WWF EN ABRIL DE 2001³⁸

³⁷ http://www.wateryear2003.org/es/ev.php-RL_ID=5226&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
10 de junio de 2004

³⁸ http://www.panda.org/livingwaters/pubs/bottled_water.pdf 25 de mayo de 2004

Lógicamente son las empresas que se valen de los medios de comunicación, de estrategias de mercadotecnia y de la publicidad para posicionar sus productos y el grado en que lo consiguen puede ser sorprendente ya que pueden hasta moldear algunas conductas de los segmentos de mercado. Por ejemplo en la provincia de Guangdong en China, uno de los anuncios televisivos de *Avon* daba a entender que las chicas cantonesas, si utilizaban productos *Avon*, podían ser tan atractivas como las chicas de Hong Kong. Con el maquillaje adecuado y, tal vez, con el atavío adecuado de pelo corto. Había un mundo lleno de clubes, música, bailes y romance esperando a que se apoderasen de él.

En la actualidad, hay mas de 300, 000 consultoras de *Avon* en Asia vendiendo productos de puerta en puerta, probablemente ellas, así como las mujeres que compran estos productos ansiosamente de pronto se han abierto a la las posibilidades que el mercado mundial occidental les ofrece.

La estrategia ha sido tan exitosa que *Unilever* está probando la venta de productos al estilo *Avon* ya que las mujeres de los pequeños pueblos compran más barato y lo venden casa por casa, ya que las vendedoras tienen una oportunidad para que el ingreso familiar sea mayor.³⁹

Un ejemplo más de la generación de nuevos hábitos de consumo por la integración de nuevos productos es el caso de la muñeca más famosa del mundo. *Barbie* es un hito de moda, feminidad y belleza desde su nacimiento en 1959. *Barbie* es producto de la observación de la vida cotidiana. En 1959, la señora Handler compartía con su hija un inocente juego de muñecas de papel, la escuchó hablar y descubrió que su niña imitaba los roles y las conversaciones de los adultos.

³⁹ Niall FitzGerald, *Presidente de Unilever*. Entrevista de *Expansión*, No. 849, Septiembre 18, 2002, año XXXII, México.

Fue en ese momento cuando pensó en diseñar una muñeca que “tuviera la figura de la chica ideal” y fuera, en sus propias palabras “lo que las niñas deseaban ser al crecer”.⁴⁰

Así la muñeca rubia de larga cabellera entra en un mercado en el que solamente se encontraban muñecas con figura de niñas o bebés. El mundo de la mujer perfecta estaba al alcance y eso cautivó a muchas. En ese año *Mattel* vendió más de 350 mil muñecas *Barbie*. Aunque Ruth Handler nunca se imaginó el éxito de su muñeca, *Barbie* es hoy el juguete más vendido del mundo. Habita en más de 150 países, incluso en aquellos en lo que culturalmente sería rechazada, aplicando una estrategia de tropicalización donde la muñeca *Barbie* tiene rasgos físicos similares al mercado en que se encuentra, o bien acompañada de sus amiguitos que son de diferentes raza pero mantienen el mismo concepto, por ejemplo en África, *Barbie* está acompañada por una muñeca de raza negra que permite que las niñas se identifiquen más con ella.. Se calcula que se han vendido alrededor de 1000 millones de *Barbies* desde 1959. Según los estudios de mercado, a los 12 años una niña puede tener en promedio 9 *Barbies*.

Pero lo sobresaliente de la muñeca *Barbie* es el poder que este juguete ha tenido para posicionarse en la mente de las niñas de todas partes del mundo. Más interesante aún es el hecho que el objetivo de Ruth Handler, su inventora, *Barbie* es un ideal inalcanzable. El ideal de mujer que todo lo tiene, todo lo es y todo lo puede; *Barbie* es el sueño de toda niña.

La gran influencia que tienen este juguete consigue que desde temprana edad las jovencitas conceptualicen el estereotipo de belleza idónea como el modelo de la muñeca *Barbie*, según diversos estudios realizados en Estados Unidos, el 61% de

⁴⁰ www.teletica.com/archivo/7dias/2004/02/Barbie.htm 27 de abril de 2004

los jóvenes se sienten mal al compararse con el ideal de belleza, por lo que tienden a ser personas deprimidas, con baja autoestima y problemas alimenticios. Además, una de cada tres jóvenes utiliza medidas extremas para bajar de peso, ya que el 60 % de ellos se perciben a sí mismos con gordura, aunque solamente el 16% tienen un ligero problema de sobrepeso.⁴¹ Además el estereotipo de la muñeca *Barbie* posee una imagen de frivolidad y banalidad, a pesar de que se han sacado a la venta cerca de 70 modelos diferentes de profesionistas, culminada con cientos de accesorios de toda clase que llevan a fortalecer la imagen consumista en las niñas.

Cuando la tecnología se convierte en un producto de consumo final inmediatamente observaremos modificaciones en la cultura a la que llega dicho producto. Incluso existen productos que no eran necesarios pero cuentan con una utilidad tal que se han vuelto indispensables como el teléfono celular o la palm. Estos productos no sólo modifican algunos hábitos en la cultura, si no que son capaces de crear una nueva cultura donde la tecnología es el principal agente.

Entre estas evoluciones podemos ver infinidad de ejemplos, como las comunidades en internet que permiten el intercambio de información virtual y la generación de *ciber-relaciones* sociales, o el cambio cultural que se este presentando ante los avances en materia de salud, genética y biología, aplicados a productos y servicios como concepción in vitro, la clonación, los alimentos como las ya clásicas sopas *Maruchan*, que rompe con el concepto de sopas caseras tradicionales.

⁴¹ Ídem

Podemos mencionar infinidad de ejemplos de productos que crean o modifican hábito en un mercado, en ocasiones no sólo lo hacen con el consumidor final, sino con el resto de los integrantes de una familia. Por ejemplo en China, las familias se privan de muchas cosas con tal de que el hijo único pueda acceder al modelo de adolescente global, consumiendo marcas mundiales que sustituyen las sandalias tradicionales por los tenis *Nike*, que vea *MTV* y pueda vestirse con la ropa que ahí muestran.

La influencia de los grandes productos se refleja de diversas maneras. No sólo en productos tangibles o bienes de consumo logran modificar las costumbres del consumidor. Los medios de comunicación también tienen una gran influencia. La comunicación de hoy está más allá de lo local y puede hacer que las identidades se disuelvan o puede llevar a buscar referencias globales indefinidas. Cuando el fútbol era deporte y no negocio y en las calles los niños jugaban al fútbol festejaban la anotación del anhelado gol, todos abrazados en forma grupal, poniéndose no sólo cara a cara, si no cuerpo a cuerpo como un gesto de unión. Hoy, el que hace un gol y los demás del equipo salen a festejar, pero "*saludando a un público imaginario*", a una audiencia, como si la tuvieran enfrente. Y ya no hacen el círculo, si no que ven el deporte transmitido por televisión y saludan a un público planetario. Esta relación más abstracta con la virtual tribuna mediática, que encontramos en otras ciudades, incorpora gestos de jugadores famosos de diversas naciones. En las calles de nuestro país se han visto a niños corriendo, luego del gol, al borde de la cancha, frente a su tribuna imaginaria y repetir las formas de festejo de futbolistas internacionales, como fingir que mecen a un niño como el jugador Beбето comenzó a hacerlo luego de que fue padre.

4.5 LA ACULTURACIÓN COMO CONSECUENCIA DE LA PRESENCIA DE LOS PRODUCTOS GLOBALES

Para que los avances tecnológicos de la informática y la comunicación, (por ejemplo internet), puedan funcionar, se deben compartir no sólo competencias informáticas, se requiere además compartir redes significativas, códigos, valores, atribuciones de sentido, o sea, fenómenos de la esfera de lo cultural que hagan posible la comunicación entre las personas en el mundo.

La venta de algunos bienes o servicios a nivel global, como la Coca-cola, el automóvil o los servicios bancarios, requieren también, previamente, sistemas de percepción y apreciación compartidos, códigos comunes, una cierta estandarización en los signos, valores y ritmos. El consumo avanza sobre la cultura y se inserta en ella. Cada nuevo producto coloniza un espacio y se legitima en un mundo de sentidos y de signos, introduciéndose en la cultura. Por ejemplo la frase atribuida a un ejecutivo en ocasión del proyecto de instalación de *McDonald's* en Moscú, cuando el sistema soviético estaba todavía en vigencia: "*we are going to Mcdonaldize them*", fue la sintética afirmación que llevaba implícita la decisión de instalar un ámbito de gustos, velocidades y valores, abrirse camino, no sólo en un contexto político-económico poco propicio, también en un antiguo espacio cultural cargado con tradiciones culinarias y estéticas⁴².

Por ejemplo, el uso de la tarjeta de crédito nos muestra claramente la combinación de sistemas de signos globales con los códigos de la cultura local. El uso de la tarjeta de crédito, empleada en los más diferentes contextos sociales, culturales y geográficos, expresa saberes compartidos e interpretaciones comunes

⁴² Grimson (1994), cita a Cees Hamelink, entrevista realizada por la revista Voces y culturas, N°2/3, Barcelona, 1991

de la omnipotencia y omnipresencia del dinero que cualquier persona que posea una tarjeta puede manifestar, aun en sus más extrañas formas de uso. Estos acontecimientos nos dicen que estamos ante un nicho cultural global que se genera dentro de las más variadas y aparentemente Irreducibles manifestaciones de lo local. La tarjeta de crédito es un producto mundial que posee atributos intangibles en cualquier lugar, pero que se usa en cualquier cultura por más diferente que sea con el único requisito de tener el poder adquisitivo par emplearla.

Este ejemplo muestra claramente, a uno de los grandes temas que plantea la globalización en el plano de la cultura: la intersección de lo global con lo local, el nivel de las identidades, su evolución y nuevas formas de emergencia, la hibridación.

Todo nuevo producto, y más un bien producido por una empresa mundial para su consumo en ámbitos diversos, coloniza un territorio cultural, influye sobre las costumbres, los hábitos, los gustos y valores, requiere un capital cultural para su uso y, con frecuencia, inicia una cadena de nuevos lenguajes.

Josep Serrano menciona que debe haber una insistencia en el tema del efecto cultural de los consumos, en los requisitos semiológicos vinculados con la incorporación de un nuevo producto -bien o servicio- en el proceso de colonización de mercados lejanos. Podría decirse que los nuevos héroes de la épica global trabajan hoy para los grandes conglomerados industriales o financieros: en el mundo actual Odiseo, Jasón o Eneas serían funcionarios de la IBM, Coca-cola, Sony, Disney o bien de los grandes bancos y agencias financieras⁴³.

⁴³ Joseph Serrano. Op. Cit. p.184

También, es preciso tomar en cuenta la forma en que la cultura local incorpora la novedad, cómo la interpreta y le asigna un lugar en su trama de significados. Los consumos no son uniformes, el consumo de bienes, al igual que el consumo de mensajes, suele ser creativo: la gente decodifica productos y mensajes en el marco de su cultura local, sus condiciones de vida y de relación y su capital simbólico. Por lo tanto, si bien podemos afirmar la influencia cultural y las grandes transformaciones que la globalización de bienes, servicios y mensajes ocasionan en el plano local, nada autoriza a presuponer una drástica uniformidad de las culturas locales, la convergencia -en un futuro próximo- en lo que Kenich Omahe⁴⁴ llama "*aldea global*", con la consiguiente desaparición de las identidades particulares.

A título de hipótesis podríamos pensar que existen en cada sociedad códigos culturales superpuestos, tramas de sentido que tienen diferente alcance espacial: desde los códigos particulares que sólo afectan a pequeños grupos como las tribus, códigos más amplios que abarcan zonas urbanas o regiones que participan de un mismo lenguaje, memoria, costumbres, valores, creencias y tradiciones y, por último, ámbitos de lo cultural vinculados a la irrupción de la globalidad en el plano local, dentro de la esfera de los consumos de productos de todo orden que requieren de competencias particulares y que originan formas locales de metabolismo y aplicación de los lenguajes, significados, valores y ritmos implícitos en los productos. Y estas tramas culturales superpuestas están en constante intercambio y transformación, sumidas en procesos de cambio y en luchas por la constitución e imposición de sentidos que, por supuesto, no están desvinculadas de los conflictos que arraigan en la dinámica social.

⁴⁴ Kenichi Omahe. *Op. Cit.* p.9

4.5.1 LA ESTRATEGIA FINANCIERA MUNDIAL Y SU ALCANCE CULTURAL

Hemos visto que para que diferentes países y regiones puedan comunicarse, interactuar, generalizar sus transacciones entre regiones distantes, se producen modificaciones sustanciales sobre ejes centrales de la cultura: se transforman los códigos que organizan la percepción, vivencia y apreciación respecto del tiempo y del espacio. Con el desarrollo del capitalismo se tornó necesario avanzar sobre la separación entre tiempo y espacio. Pero con la globalización hay que ir más lejos, superar las versiones locales del tiempo para poder comunicarse, o sea, instalar la simultaneidad en tiempos culturales distintos, en horas diferentes del día y de la noche. Comunicaciones con otros sitios del planeta, necesarias en el plano de las transferencias financieras, requieren superar las diferencias horarias locales, crear un nuevo ritmo temporal, independiente de los meridianos, de la rotación de la Tierra, de la sucesión del día y la noche, para poder ejecutar transacciones o comunicaciones de todo tipo (la trasmisión de ciertos acontecimientos por la TV, como el caso del mundial de fútbol, implican complicadas operaciones para hallar la mejor combinación entre tiempo y espacio, entre tiempo local -en que se juega el partido- y tiempos a nivel global que conjuguen espacialmente las audiencias más remunerativas).

El dinero es quizás el principal producto, no sólo económico y financiero, también cultural, que instala en el mundo entero un marco de significaciones compartidas, de valoraciones, ritmos, competencias y legitimidades. Si hay una cultura mundial que requiere uniformidad, hábitos compartidos, significaciones indiscutibles, ritos y liturgias, es la implantada en el marco de las finanzas, en el campo veloz e intangible del dinero electrónico, que fluye en las entrañas de las computadoras, partiendo de Nueva York o Zurich para aterrizar, casi instantáneamente en Tokio o

Singapur. El mundo de las finanzas, acaso dominante en la economía moderna, se construye sobre lenguajes y valores compartidos, sistemas de signos universales y también sobre un amplio campo de fe, un nuevo modo de religiosidad, cuyos pontífices ofician desde ciertos lugares de culto: *Moody's, Standard & Poor's, Bundesbank, FMI, Merrill Lynch, Wall Street, Financial Times...*⁴⁵

El dinero se vuelve cada vez más abstracto e intangible como riqueza, menos ligado a su referente material. No es ya una mercancía privilegiada, la materialidad del oro que se almacena en Fort Knox⁴⁶ o los míticos lingotes que obstruían el paso en nuestro Banco Central. El dinero es ahora, más que nunca, un símbolo, un hecho no sólo económico, cada vez más cultural, un signo alimentado por la fiabilidad de sus emisores; y al mismo tiempo se torna más liviano, más ágil, más veloz. El dinero es el principal producto global, un producto virtual que, aligerado de materialidad, puede circular y reproducirse dentro de cualquier computadora. En su virtualidad va perdiendo relación con su antiguo referente, la riqueza⁴⁷.

La actividad financiera es tal vez el paradigma de la globalización. Exige borrar toda resistencia local, los mensajes financieros viajan por un mundo de signos compartidos. Se ha borrado casi todo impedimento local que pueda obstruir el fluir de los mensajes, el espacio ya no importa, porque es rebasado por esta comunicación instantánea donde las transferencias de riqueza ya no requieren navíos fuertemente protegidos o cámaras blindadas. La liviandad del dinero es consistente con la abolición del espacio y la ligereza del tiempo. Los signos de las cosas se comunican entre sí, domestican los lenguajes, se imponen sobre todos los obstáculos. Los mercados nunca duermen, tampoco el dinero, y en cualquier

⁴⁵ <http://www.crim.unam.mx/cultura/ponencias/Margulis.htm> 27 de abril de 2004

⁴⁶ Lugar donde se guardan objetos de preciado valor ubicado en Kentukey EE.UU.

⁴⁷ Ídem

momento o lugar, este producto será utilizado por cualquier persona física o moral en algún punto del planeta.

4.6 LA MIGRACIÓN Y LA ACULTURACIÓN

Dentro de la historia de las sociedades no podemos ignorar las diferencias cualitativas y cuantitativas en la interrelación entre las naciones generadas por la conjunción de cambios económicos, financieros, comunicacionales y en las migraciones que distinguen a este periodo de otros anteriores. Los procesos globales y las imágenes que los representan se construyen por la circulación cada vez más fluida de capitales, bienes y mensajes pero también de personas que se trasladan en los países como migrantes, turistas, ejecutivos, estudiantes, profesionales, con frecuentes idas y vueltas, manteniendo vínculos asiduos entre sociedades de origen y de intinerancia, que no era posible hasta mediados del siglo XX.⁴⁸

La globalización tecnológica y comunicacional, que hace circular mensajes por satélite y fusiona empresas de distintos continentes, vuelve poco eficaces las aduanas y las políticas culturales que limitaban el ingreso de películas o música extranjera. Al mismo tiempo, las migraciones que instalaron casi 30 millones de latinoamericanos en EU (la quinta parte de la población mexicana, la cuarta parte de la población cubana) vuelven difícil establecer correspondencias estrictas entre naciones y territorios: los envíos constantes de dinero de esos migrantes (unos 4.000 millones por año hacia México, por ejemplo) y los mensajes diarios o

⁴⁸ Néstor García Canclini. La Globalización y la interculturalidad narradas por los antropólogos <http://www.colciencias.gov.co/seiaal/congreso/Poner1/GARCIA.htm> 5 de agosto de 2004

semanales con que informan de sus vidas a la otra parte de su familia y de su pueblo, que está a 2,000, 5,000 ó 10,000 Km, crean circuitos comunitarios transnacionales. "Miembros ausentes que regresan regularmente, personas que van y vienen entre el pueblo y Estados Unidos, migrantes de retorno, han poco a poco ido ocupando un lugar central" en ciudades de México, los países centroamericanos, Colombia y Venezuela: las redes transnacionales influyen en la alimentación, la escolarización de los hijos y las distracciones.⁴⁹

No podemos ignorar la importancia de la fuerza de los consumidores migrantes en el desarrollo de la dimensión cultural de la globalización, porque son los grupos responsables y destinatarios de los cambios, son quienes mueven los capitales y los bienes y además emiten, circulan y reciben mensajes. *VISA Internacional* tiene en su lista de prioridades el mercado de las remesas de los migrantes, el cual quiere consolidar con sus bancos por medio de cuentas de débito. Aunque el reto más grande no tiene que ver con aspectos tecnológicos o de regulación, sino con la confianza de los migrantes que nunca la han tenido en tarjeta de cómo medio de pago. Las personas son los elementos que le dan movilidad a las ideas y a las conductas. En la medida de que encontramos a las personas que eligen, toman decisiones y provocan efectos la globalización deja de ser un juego anónimo de fuerzas de mercado sólo regidas por la exigencia de lograr el mayor lucro todo el tiempo por ejemplo todas las manifestaciones contra la globalización son una reacción que las empresas mundiales no pueden ignorar.

Ver a las personas y a los grupos sociales, cambia la perspectiva de la globalización y permite verla en otros aspectos tan variados como los que posea la humanidad. Por ejemplo, la manifestación cultural de usar pintura en la cara está

⁴⁹ ídem

presente en muchas culturas diferentes, pero el significado y la forma de hacerlo es exclusiva de cada región. Ahora bien, son las personas el agente ejecutor de esta práctica, y son ellas las que elegirán el estilo y los instrumentos para pintarse. La cultura occidental utiliza el maquillaje facial como símbolo de estética y belleza, y poco a poco esta práctica se extiende en regiones con culturas diferentes, por medio de la moda. Pero esto no podría ser si las mismas personas no expusieran esta manifestación, anteriormente de manera local (ya sea de generación en generación) y ahora de manera global (por medio de estrategias empresariales).

Son muchas las causas que provocan la migración de los integrantes de una sociedad hacia otra con una cultura muy diferente como la falta de oportunidades de desarrollo en sus lugares de origen, la expectativa de mejores ingresos, perseguidos políticos, migración laboral, etc. . Así como también lo son las experiencias de intercambio cultural que ambas culturas viven al darse el encuentro. Las culturas latinoamericanas se están modificando al desplazarse de la relación histórica que hubo con Europa (colonización) hacia EE.UU. Estos procesos de integración regional generan cambios simbólicos radicales en las sociedades y en los sistemas de comunicación como en la representación que tiene cada nación de sí misma y de las otras.

Tomemos como ejemplo a los migrantes latinos en EE.UU. quienes tienen la posibilidad de mantener una comunicación fluida con sus lugares de orígenes muy alta con ayuda de los servicios que ofrece el mercado de comunicación y tecnología, la cual les permite seguir en contacto con sus raíces culturales y tener nostalgia por su familia, amigos, tradiciones, etc. Esta necesidad lo lleva a buscar productos que pueden adquirir y que de alguna forma les ayudan a mantener una identidad, por eso es inevitable que aparezca una *norteamericanización* de los latinos y a su vez una latinización de los estadounidenses, por citar un ejemplo.

Las industrias culturales, la música latinoamericana por ejemplo, están pasando a ser parte de la multiculturalidad estadounidense, así como los discos, videos y programas de televisión hechos en Miami. El incremento de la demanda de tequila y un aumento en los establecimientos de comida mexicana en EE.UU. son otro ejemplo de los efectos que causan los migrantes.

Un caso muy diferente es cuando la cultura que migra se ve completamente obligada a dejar su cultura principal, por ejemplo las personas que emigran de comunidades indígenas a las grandes ciudades.

Sin embargo, con el paso el tiempo el encuentro de dos culturas siempre comenzará a generar vínculos y modificará los estereotipos ya que los intercambios redefinirán las relaciones sociales, políticas, económicas y culturales. Por ejemplo, las cadenas *CBS* y *CNN* transmiten en español información internacional y contribuyen a relacionar el espacio cultural y político de Latinoamérica al difundir noticias de nuestros países.

Habrá que analizar cuáles son las oportunidades que las grandes empresas aprovechan para explotar al máximo la estancia de las personas en una sociedad ajena a la de su origen. De la manera en que detecten las necesidades de una colectividad social integrada por migrantes o con una gran cantidad de ellos generarán productos y servicios que consoliden la aculturación o desculturación que surge en esa sociedad multicultural. Como entre los latinos y muchos americanos el hombre *Malboro* ha dejado de ser un ícono para ser sustituido por Ricky Martín logrando una mezcla entre lo bilingüe, una mezcla del norte y del sur que al presentar canciones cuyos videos que celebran la fiesta mundial muestran a personas de diferentes razas conviviendo en armonía y divirtiéndose en un nuevo entorno multicultural.

O también será común que la propia sociedad migrante introduzca elementos de su propia cultura, como el circo Atayde de los Hermanos Vázquez en los Estados Unidos, que ha tenido éxito en las comunidades latinas porque se dieron cuenta de que muchas veces cuando a gente va al circo, ve un pedacito de México y muchos lo recuerdan porque lo vieron en sus tierras natales cuando eran niños.⁵⁰ O cantantes latinos como Luis Miguel, o Enrique Iglesias. En Agosto de 2003 *L'Oréal*, invitó Lupita Jones *Miss Universo* en 1991 como la primera mexicana que se unió al repertorio de la multinacional francesa, porque se espera que Jones represente la marca de tintes para el pelo *Imédia Excellence* en toda Latinoamérica.⁵¹

Y la reciente incursión de EE.UU. en la práctica del fútbol soccer, cuando muchos años este deporte estuvo lejos de la popularidad. Sin embargo la creciente población latina junto con el resto de los migrantes europeos, así como la concesión como sede de mundiales de fútbol han consolidado la *League Soccer*, liga a la que quiere pertenecer el equipo *Chivas Usa*, filial del tradicionalísimo equipo mexicano *Chivas* de Guadalajara que de interesar a los mexicanos radicados allá se aseguraría el éxito, ya que las grandes minorías de las ciudades están llenas de afición mexicana.

La migración siempre será fuente de origen y evolución de la cultura de las personas, lo que creará nuevas necesidades y productos que las satisfaga y la integren más a su nuevo ambiente cultural.

⁵⁰ *"Hacia el trapecio más alto"*. Expansión, No. 843 año XXXIII. p. 79

⁵¹ Louise Guénette *Op.cit.* p.76

CAPITULO VI

CONCLUSIONES



6. CONCLUSIONES

Las empresas son organizaciones cuyo objetivo es el intercambio de bienes y servicios comerciales con fin preponderantemente económico. Por lo tanto, siempre buscarán la forma de obtener la máxima utilidad empleando el mínimo de recursos. Las empresas mundiales no son la excepción a esta regla y gestionan sus recursos para convertirlos en ventajas competitivas y alcanzar mayores ganancias.

El actual entorno económico globalizado ha sido impulsado por factores tales como los avances en la tecnología y el incremento del alcance de los medios de comunicación, que bajo las políticas económicas mundiales favorecen el ambiente externo, generando un alto nivel de competencia ante el cual las grandes empresas mundiales están obligadas a generar estrategias que les permitan continuar con su crecimiento y conquista de los mercados en diferentes partes del mundo. A lo largo de este trabajo hemos analizado las consecuencias de la aceleración de este fenómeno en las culturas del mundo, como entes sociales, es decir ver la forma en que se ven afectadas como un todo, y dentro de las mismas con los diversos grupos que la forman, en otras palabras con los segmentos que la integran.

El alcance de los medios de comunicación combinados con la tecnología permite que una organización llegue a mayores distancias más rápido que nunca y con costos cada vez menores; las empresas mundiales aprovechan este recurso para extender sus marcas y sus productos por todo el mundo, ya que poco a poco

la tecnología está llegando a los diversos mercados ofreciendo modos diferentes de comunicarse y una gran diversidad de información para el consumidor. De esta forma, las empresas mundiales aplican estrategias de publicidad para posicionarse en los diversos mercados, incluso antes de que sus productos estén en ellos.

El punto de partida de la generación de las estrategias de mercadotecnia mundial será siempre conseguir los objetivos de la empresa global que deben conducir a obtener incrementos de sus ventas y disminución de sus costos para alcanzar una mayor utilidad, aprovechando la globalización mundial que favorece el crecimiento de las grandes empresas, porque les permite la introducción más rápida de los productos y las marcas que poseen al agilizar la comunicación entre la empresa mundial y su mercado, beneficiándose de los acuerdos internacionales, las vías de comunicación y los medios de transporte.

La aplicación de estrategias de mercadotecnia en el entorno mundial utiliza al máximo las condiciones de la globalización. Además, las empresas mundiales tienen la ventaja de obtener los beneficios de las políticas dictadas por la tríada, integrada por EE.UU., Japón y La Unión Europea, las cuales toman decisiones para que las empresas mundiales tengan un acceso más sencillo a los países que no pertenecen a ella. Así de esta forma, la lucha por el aprovechamiento los diversos recursos se limita principal y mayoritariamente a empresas integrantes de la tríada, aunque vale la pena realizar una reflexión del verdadero beneficio que estos países obtienen tomando en cuenta que la empresa mundial está en todos lados, pero en realidad no pertenece a ninguno.

El poder de las empresas mundiales, obtenido de la capacidad para generar riqueza iguala e incluso supera al poder de los mismos países, como lo indica la tabla 2.1 que enlista a los cien grandes del mundo global. De esta forma, los países pierden poder de negociación ante ellas, ya que el mismo sistema económico les obliga a ofrecer mayores beneficios a las empresas mundiales desatendiendo los rubros sociales o asignándolos a la inversión privada.

Cuando una nación basa su economía en el mantenimiento de la inversión de la empresa mundial se convierte en dependiente de ella, y por lo tanto la empresa mundial podrá exigir al gobierno del país mayores incentivos para su estancia en su territorio, o bien otros países intentarán atraer la inversión de empresas mundiales con ventajas comparativas ante el resto de los países, lo que genera que un Estado sede de la inversión, incremente los beneficios que le otorga a las empresas que invierten en él, pero esta descompensación afecta el gasto social y la economía nacional por la desaparición de empresas nacionales por el incremento de la competitividad ya sea por quiebra o absorción de las mismas por las empresas mundiales.

Las empresas deberían ser unidades generadoras de riqueza e impulsoras de la economía nacional y el desarrollo sustentable de una sociedad, sin embargo, las características de las empresas mundiales están lejos de cumplir con ese propósito, ya que tienen la capacidad de romper con el equilibrio no sólo de los mercados sino también de los países.

Uno de los efectos más notorios de la globalización es la aculturación, en la cual hemos puesto énfasis durante el presente análisis. Dicho fenómeno puede ser visto desde muchos ángulos, ya sea como un proceso que altera el orden social de las culturas, o bien como un camino natural que conduce a la evolución de la sociedad humana, donde se debe elevar la calidad de vida de todos los integrantes de una sociedad, de lo contrario, se estaría cayendo en un retroceso o degradación de la misma.

Cuando las estrategias de una empresa mundial conducen a la aculturación de una sociedad, uno de los primeros efectos que se presentara será el incremento del segmento de mercado en el que participa debido al aumento del número de consumidores, esto a su vez, facilita el diseño y gestión de sus estrategias. Además, un mayor acercamiento con el mercado les permite establecer mayores ventas ya que comprenden las necesidades de los consumidores y logran satisfacerlas con sus propios productos a pesar de que estén fuera del contexto cultural al que pertenecen porque las empresas mundiales tienen la capacidad de incentivar la aculturación por medio de la introducción de sus productos al aplicar diferentes estrategias en un mercado cuya cultura es tan diferente a sus productos que en un simple proceso de intercambio comercial serían rechazados, alterando el proceso natural de aculturación, modificando los rasgos culturales de los consumidores y llegando incluso a una desculturación que puede terminar en la extinción total de los elementos culturales originales del consumidor.

La combinación de los avances tecnológicos y la expansión de los medios de comunicación, junto con el poder de las estrategias de las empresas mundiales, han creado un patrón de consumidor mundial con los mismo hábitos de consumo

sin importar el lugar en que se encuentre. Este patrón se presenta principalmente en los adolescentes y en forma ligeramente menor en los niños. La apertura que el segmento juvenil tiene hacia la tecnología de comunicación les facilita el acceso a dicho patrón donde el consumo y la incursión a modelos de conducta creados por las empresas mundiales son alentados poderosamente. La capacidad de aprendizaje de los niños y los adolescentes transforma las experiencias culturales innovadoras de las empresas mundiales en costumbres de uso y al crecer y tener poder adquisitivo prácticamente estará asegurado el consumo de dichos productos.

La tecnología y el acelerado ritmo de vida de las sociedades capitalistas crea una brecha entre las generaciones que contribuye a la disminución del tiempo de convivencia entre las familias y a una reducción de la transmisión de los valores, hábitos y costumbres de la sociedad, creando un clima propicio para la aculturación.

Por otra parte, la aculturación que provocan las estrategias de mercadotecnia de las empresas mundiales les trae a ellas diversas ventajas:

- La unificación de los criterios de compra de los consumidores: cuando una estrategia de una empresa mundial tiene éxito en diferentes mercados mundiales e impone su marca o su producto incrementa sus posibilidades de mantenerse de forma permanente en ese mercado
- La estandarización de los productos: la aculturación integra las marcas y los productos a un mercado y propicia una mayor producción de los mismos disminuyendo la tropicalización de los productos de forma inversamente proporcional al grado de aculturación que dicho mercado presente. Esta situación permite una disminución en los costos y un incremento en las ventas.

- Mayor participación de mercado: cuando se logra penetrar en una cultura con artículos mundiales se puede lograr una mayor participación ya que la aculturación trae como consecuencia un consumo constante de los productos, que en muchas ocasiones permanece en el tiempo.

Sin embargo, las mismas condiciones del entorno económico otorgan un mayor nivel de conocimiento al consumidor al tener mayor acceso a la información, lo cual les permite conocer más opciones para tomar su decisión de compra. Lamentablemente no toda la población mundial tienen acceso a las tecnologías de la información, ni tampoco sabe interpretar la información correctamente, o simplemente no posee el nivel educativo para interesarse en la misma, lo cual las excluye de participar en el mercado mundial, sin embargo no dejan de ser consumidores potenciales de productos mundiales y los límites de sus conocimientos pueden facilitar la aculturación.

En resumen, la aculturación es un fenómeno en constante movimiento, cuando una empresa mundial consigue aculturizar su mercado necesita mantener un refuerzo constante en el mismo, de lo contrario puede perder lo obtenido, de esta forma esta obligada a diseñar diversas estrategias en todas sus fuerzas competitivas: otras empresas competidoras, productos sustitutos, compradores y proveedores.

Como ya dijimos las empresas mundiales tienen la total capacidad de provocar aculturación en los mercados que penetran. El manejo ético de las mismas es esencial para mantener el equilibrio en el mercado. El Estado es la figura encargada de mantener dicho orden, pero actualmente no todos los países tienen la fortaleza para defender sus intereses nacionales. La administración de una la

VI. CONCLUSIONES

empresa debe operar bajo la premisa de buscar el equilibrio entre sus intereses y el bienestar de las sociedades en las que participan, ya que cualquier descompensación puede afectarles a un corto o largo plazo por la complejidad e interconectividad que el mismo sistema comercial ha establecido.

Para mantener una aculturación equilibrada entre dos o más culturas debe existir simetría en los intercambios de experiencias culturales, cuando esto no sucede en los intercambios culturales de las empresas mundiales y los mercados, los integrantes de dicho mercado entran a un proceso acelerado de aculturación en el cual adquieren mucha sensibilidad a la integración de productos y marcas distintas a su cultura.

Cuando se presenta una rápida aculturación se generan diversas oportunidades de negocio para las empresas mundiales. La aplicación de estrategias mundiales llevará como consecuencia la pérdida de elementos culturales de la sociedad.

La aculturación es un proceso que no se detiene, sin embargo, es labor del administrador mantener una gestión ética que sepa aprovechar la sensibilidad de los mercados, encontrando el equilibrio en el diseño de estrategias de mercadotecnia que conduzca a una aculturación que evolucione a la sociedad sin ocasionarle daños dolosos por obtener un mayor lucro.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFIA

1. Alba Aldave, Cristina. "Las Franquicias como estrategia mundial en América Latina"
2. Alba Aldave, Ma. Cristina. "*Las franquicias en México: Una nueva visión*". Fondo editorial FCA, México 2004.
3. Bassi, Eduardo. "*Globalización de negocios*". Cultura Editores Asociados, Brasil, 1999.
4. Castaingts, Juan. "*Los sisteas comerciales monetarios en la triáda excluyente*". Plaza y Vadez, Méxio 2000
5. Czinkota, Michael. "*Marketing Internacional*". Prentice Hall. 6º Edición, México 2002.
6. Cuartango Gonzalo, Oscar. "*Efectos de las empresas multinacionales sobre los países en desarrollo*". 1º Edición, 1982.
7. De la Pina, Rafael. "*Diccionario de derecho*". Porrúa, México 1986.
8. Ferrer, Aldo. "*Historia de la globalización*". Buenas Aires Argentina. Fondo de Cultura Económica, 1996.
9. Ferrer, Aldo. "*De Cristóbal Colón a Internet: América Latina y la globalización*". FCE, 2000.
10. Huerta, Arturo. "*Riesgos del Modelo Neoliberal Mexicand*". Ed. Diana. México. 1992.
11. Klein, Nahomi. "*No Logo*". *El poder de las marcas*. Paidós, España 2001.
12. Kotler, Philip. "*Fundamentos de Mercadotecnia*". 4 Edición. Prentice Hall, México 1999.
13. Kotler, Philip. "*Dirección de Marketing. Edición Milenio*". Prentice Hall, México, 2000.
14. Levitt, Theodore. "*La imaginación del maketing*" EE. UU., 1983.

BIBLIOGRAFIA

15. Martínez, José. *"Calos Slim. Retrato Inédito"*. Océano, México, 2002.
16. McDaniel, Carl. *"Investigación de mercados contemporánea"*. Thompson, 1999.
17. Omaha, Kenichi. *El poder de la tríada. Panorama de la competencia mundial en la próxima década*. México, McGraw Hill, 1990.
18. Ohmae, Kenichi "El fin del Estado nación". E. Andres Bello, Chile 1997.
19. Porter, Michael. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Mcmillian. EE.UU, 1987
20. Samuelson, Paul. *Macroeconomía. Aplicaciones a México*, McGrawHill, México 1999.
21. Soros, George. "La crisis del capitalismo global. La sociedad abierta en peligro". Plaza Janes, 1999.
22. Sun Tzu. *"El arte de la guerra"*. Ediciones Leyenda, México 2001.
23. *Wall Street Journal*,. *"Conversación de Directores"*. Editorial Panorama, México.

PUBLICACIONES

- *Bussines Week*, 7 de marzo de 1994.
- *International Marketing Review* No. 10 , 1993.
- Revista Expansión, No. 849 septiembre 18, 2002.
- Revista Expansión. No. 850. México, 2 de octubre de 2002.
- Revista Expansión. No. 853, México, 13 de noviembre de 2002
- Revista Expansión. No. 864. México, 4 de abril de 2003.
- Revista Expansión, septiembre de 2003.
- Revista Expansión, No. 881, Diciembre 24 de 2003.

- Revista Expansión. No. 891. México, 12 de mayo 2004.
- Revista Expansión No. 893, México, 23 de Junio de 2004.
- *Finacial Times*, 13 de diciembre de 1999.
- *Finacial Times*, 13 de diciembre de 1999.
- *Fortune Global 500*.
- Harvard Business School. Enero de 2001
- New York Times, 15 de noviembre del 2003.
- Softwork No. 12, Junio de 2004, EPN, México.
- El Universal, 24 de marzo 2004. México
- *La Jornada*, 24 de enero y 7 de febrero del 2004
- Gaceta UNAM, 1 de julio de 2004. p.7
- Informe del Banco Mundial 2003.
- ONU. *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Publicación más reciente de la serie anual que publica la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la CEPAL 2003.
- UNDP, "Millennium Development Goals: A compact among nations to end human poverty," en Human Development Report 2003.
- Organización Internacional del Trabajo, Comunicado de Prensa, "New ILO Report on Global Employment Trends 2003," 24 de enero del 2003
- Allende, Jorge E. Documento de trabajo presentado al Seminario sobre perspectivas de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe, organizado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO (Santiago de Chile, 23/25 de agosto de 2000).

BIBLIOGRAFIA

DIRECCIONES DE INTERNET

<http://www.mtv.ar>

<http://www.comunica.org/chasqui/girard70.htm>

<http://www.aui.es/estadi/internacional/internacional.htm>

<http://www.aui.es/estadi/internacional/internacional.htm>

<http://www.ya/noticias/vw/index.html>

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=478>

<http://soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9175&Ad=S>

<http://www.larepublica.com.co/especiales/ss/mcdonalds.html>

<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/norm/sources/mne.htm>

http://www.eft.com.ar/doctrina/libros/empr_tra/libros-empresas_transnacionales-06-cuartango.htm

<http://microdek.com/carta260101.htm>

<http://decon.edu.uy/pub/doc9910.pdf>

<http://www.igd.com>, www.igd.com

<http://www.etcgroup.org/article.asp?newsid=441>

http://www.terra.com/especiales/microsoft/defensa_microsoft.htm

<http://www.unesco.cl/promedl7/prospectivas/allende.pdf> ,

http://www.microsoft.com/spain/empresas/internet/mundo_sinhilos.msp

<http://www.noticiasdot.com/publicaciones/2003/0803/1208/noticias120803/noticia120803-8.htm>

<http://www.dequate.com/cgi-bin/infocentros/educacion/print.pl?article=188>

<http://www.bapro.com.ar/banco/ccgestio.htm>

<http://www.queretaro.gob.mx>

<http://www.avantel.net/~rjaquado/venta2.html>

<http://www.tns-global.com/corporate>

<http://www.datafull.com/infotech/gif/ranking100marcas.doc>

<http://www.acnielsen.com/news/american/mx/2002/20020208.htm>