

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

El marketing como estrategia internacional de las empresas  
transnacionales para expandir mercados

Elena de Lourdes Velasco Cruz  
Licenciatura en Relaciones Internacionales  
Asesor: Dr. Ignacio Martínez Cortés

Año 2006



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.

A mi familia: a mi mamá por su gran amor, por haberme guiado todos estos años con su ejemplo, apoyo y consejos; a mi hermana por su amor, por estar siempre ahí y por su estímulo; y a mis abuelos por su amor, cuidado y protección.

A mis amigos por su amistad, y por los momentos y experiencias que hemos compartido.

A mi asesor el Dr. Ignacio Martínez Cortés por su apoyo, guía, recomendaciones y tiempo.

A mis sinodales: al Maestro Gustavo Ramírez, al Maestro Alejandro Federico Mérito, al Maestro Javier Pacheco y a la Maestra Andrea Campos por su valiosa contribución para enriquecer este trabajo.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y a mis maestros por los conocimientos, enseñanzas y formación.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por las herramientas otorgadas para enfrentar la vida.

¡Muchas gracias!

Elena de Lourdes Velasco Cruz

## Índice

Introducción.....	I
1. De la producción local al mercado global.....	1
1.1 Apertura de mercados.....	1
1.2 Negocios Internacionales en el marco de la globalización.....	8
1.3 Planeación estratégica y marketing como bases de competitividad para entrar a un mercado con diferente ambiente cultural.....	16
2. El papel del marketing en la globalización.....	24
2.1 La nueva faceta del marketing internacional.....	24
2.2 Inserción al mercado global.....	30
2.3 Estrategias del marketing para entrar a un mercado culturalmente diferente.....	39
3. Las culturas vistas como mercado.....	46
3.1 Importancia de la cultura en la toma de decisiones estratégicas dentro de los negocios internacionales.....	46
3.2 La importancia del ambiente cultural para la elaboración de una estrategia de marketing.....	52
3.3 Conocimiento de los gustos y factores culturales de los consumidores.....	57
4. Marketing y publicidad.....	68
4.1 Factores para entrar a un mercado.....	68
4.2 Estrategias publicitarias. Diversificación de productos y campañas.....	75
5. Prácticas transnacionales.....	81
5.1 La importancia del marketing para las empresas transnacionales.....	81
5.2 Influencia en la vida de los individuos.....	83

5.3 Coca-Cola alrededor del mundo.....	85
5.3.1 Estrategia basada en la diversidad cultural.....	85
5.3.2 El beneficio del marketing para Coca-Cola.....	89
5.4 Empresas Transnacionales Mexicanas.....	100
Conclusiones.....	104
Fuentes.....	111
Anexo.....	119

## Introducción

En este nuevo siglo que comienza, la economía mundial se encuentra en un proceso de grandes transformaciones debido a la globalización de los mercados. La globalización es un fenómeno que representa la expansión de un modelo económico, social, político y cultural hacia el resto del mundo, por lo que es importante analizar como ha influenciado en el desarrollo de los negocios internacionales. La presente investigación ha tomado como base para el estudio del fenómeno de la globalización una perspectiva integral que incluya la relación entre este proceso y el marketing internacional, así como su impacto en el ámbito cultural y en las estrategias de los negocios a nivel internacional.

Como sabemos las relaciones internacionales se ocupan del estudio de la sociedad internacional, que comprende las relaciones e interacciones de carácter político, económico, social, humanitario, cultural, etc., que se llevan a cabo entre los Estados, entre otros actores de la sociedad internacional y entre éstos y los Estados. Las relaciones internacionales están íntimamente ligadas al proceso de cambio de una sociedad internacional. La evolución de una sociedad internacional a una nueva sociedad internacional se da cuando gradualmente se asumen nuevas características que hacen que las características anteriores vayan desapareciendo. Dentro de los otros actores de la sociedad internacional, las empresas transnacionales, principales exponentes de los negocios internacionales y a las que nos referiremos en adelante como ETN, han ido dominando cada vez más, al punto de ser los que mayor importancia tienen, debido a su injerencia e impacto dentro de la economía mundial. Es así como la creciente importancia de las cuestiones internacionales en nuestra época ha fomentado que el estudio de las relaciones internacionales alcance una dimensión vital para varias áreas de interés, no sólo en el área de humanidades, sino también en el área de los negocios. Así como en la economía mundial, los cambios son una constante dentro de los negocios internacionales. Las empresas transnacionales, deben estar

conscientes de esta situación para poder hacer frente a los nuevos retos y oportunidades que se les presentan.

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, la economía mundial se ha caracterizado por la expansión de los negocios internacionales. La expansión y crecimiento de los negocios internacionales se da gracias a los entornos económico, político y social, externos, como internos, en los que se mueven las empresas. El comercio es la principal fuente de la globalización, no obstante, por su impacto en las relaciones sociales, como es el trabajo, el consumo y la forma de sustentar la vida humana, es sumamente claro que las diferentes culturas se ven modificadas por estas formas de comportamiento económico. Por ello, conforme los negocios internacionales evolucionan, las empresas transnacionales dan más importancia a ciertos aspectos de la comercialización de productos y servicios. Uno de estos aspectos, y quizá el más importante es el estudio de la cultura del mercado meta, ya que por medio del conocimiento de las costumbres, de las formas de actuar y de la percepción de la vida, se determina el método a seguir para alcanzar las metas trazadas.

Los negocios internacionales han sufrido un cambio trascendental a partir de la globalización. En la actualidad el estar presente en un mercado internacional resulta insuficiente dado que el futuro se encuentra en el mercado global. Para poder actuar en este mundo globalizado, se necesita expandir el mercado internacional a uno global. Las empresas transnacionales están conscientes de ello, por lo que dirigen su atención al mercado global. Asimismo, al estar conscientes de esta situación, hacen uso del marketing internacional como herramienta para trabajar en este mundo globalizado.

El nuevo escenario internacional está impulsando a las grandes empresas a adoptar nuevas estrategias en la búsqueda y expansión de mercados internacionales. Además, estimula a las empresas transnacionales a reajustarse y reformarse ante la nueva realidad mundial, una con mayor competitividad debido a

la apertura comercial. Así, la globalización de los mercados y el crecimiento de los negocios internacionales son fenómenos que conducen inmediatamente a pensar en la competitividad internacional de las empresas.

La función del marketing en la economía global se enfoca en el grado de competitividad que las empresas transnacionales quieren alcanzar para tener presencia en otros mercados. Por ende, dentro de la empresa, el marketing debe desempeñar unas funciones orientadas a analizar y comprender el mercado donde se mueve la empresa, identificar las necesidades de los clientes y desarrollar una demanda de los productos de la empresa. Para esto, se deberán tomar decisiones que afecten al producto, a los precios, a la imagen de la empresa, etc. Es por ello que es de gran importancia rediseñar y enfocar adecuadamente los elementos de marketing para poder competir en otros mercados.

El marketing puede ser empleado por un negocio internacional como estrategia, ya que determinará si es conveniente o no globalizar su enfoque comercial para acceder a distintos países. Es bien sabido que todo elemento de la mezcla de marketing es susceptible de globalización: diseño del producto, marca registrada, empaque, precio, estrategia publicitaria, ejecución de la publicidad, promoción y distribución; pero la cuestión está en saber cuándo es favorable hacerlo, tomando en cuenta los lineamientos de un país.

Las empresas transnacionales abren nuevos mercados utilizando como estrategia global al marketing que determina las características que deben tener los productos, dependiendo de la región o país a los que van dirigidos. Esta investigación es precisa para mostrar como el marketing internacional, por medio de diversas y sofisticadas estrategias, es utilizado por las empresas transnacionales para promover y difundir ideologías en diversos países y regiones del mundo para su propio beneficio. Este beneficio se ve reflejado en la aceptación del producto o marca y esto a su vez, en la situación económica de la transnacional. Estas estrategias deben ser planeadas de acuerdo a la situación



cultural del país o la región a las que van dirigidas. El marketing está consciente de ello por lo que se realizan investigaciones de mercado para cubrir las necesidades.

El conocimiento de la importancia del marketing como estrategia para expandir mercados es de vital importancia en la actualidad para ser competitivos a nivel mundial, ya que permite conocer y manejar los factores que son importantes para poder entrar a mercados diferentes con éxito.

Por lo que el objetivo general de esta tesis es la de establecer la importancia fundamental del marketing internacional como estrategia de las empresas transnacionales para expandir mercados y competir internacionalmente, su conocimiento sobre las culturas vistas como mercados y su relación con el proceso de globalización.

Los objetivos particulares pretenden conocer el efecto de la aplicación del marketing sobre los negocios internacionales, y más a fondo sobre las empresas transnacionales; apreciar y reflexionar sobre el alcance y la importancia de la función del marketing internacional como estrategia para adecuar el hábito de consumo a la diversidad cultural y observar sus vínculos con el proceso de globalización.

Es por ello que este trabajo tiene como hipótesis que en este mundo globalizado, el marketing es una herramienta muy importante para la colocación de nuevos productos de las empresas transnacionales que buscan una expansión en el mercado global, ya que afecta el hábito de consumo de las distintas sociedades. El marketing internacional, utilizada como un instrumento de penetración, busca influir en la cultura de consumo de los distintos mercados. Por ello, la competitividad de las empresas transnacionales dentro del mercado global depende de la existencia de un conjunto de estrategias basadas en las diferencias culturales. Las empresas transnacionales utilizan una estrategia que toma en

cuenta la diversidad cultural y los elementos que son aceptados en cada cultura, y los explota a través del marketing, para lograr expandirse a distintos mercados a nivel internacional. El éxito de las empresas transnacionales alrededor del mundo radica, entre otros factores, en que tienen un buen conocimiento del mercado al que se dirigen y por lo tanto saben qué productos diseñar y cómo venderlos.

La tesis se encuentra dividida en cinco capítulos y una conclusión:

El primer capítulo es una perspectiva general del proceso de globalización y de su influencia en la expansión del mercado mundial. Se presenta un marco conceptual sobre los negocios internacionales en el marco de globalización, en donde las empresas transnacionales, conscientes de la importancia de la competitividad a nivel mundial, utilizan al marketing como estrategia para expandir sus actividades a mercados culturalmente diferentes y por ende hacer frente a esta era caracterizada por rápidos cambios.

El segundo capítulo explica el papel del marketing internacional dentro de los negocios internacionales, su nueva faceta, así como la transformación de algunos de sus elementos ante la globalización. Además se plantea que debido al interés por entrar a mercados culturalmente diferentes, y dado que las condiciones para los negocios internacionales son cada vez más complejas, las empresas transnacionales comienzan a realizar sus operaciones internacionales a través de varias formas de colaboración, donde el análisis de los diferentes ambientes y entornos es elemental.

En el tercer capítulo se aborda la importancia que tiene para las empresas transnacionales el conocimiento de la cultura y de sus elementos para la elaboración de estrategias de marketing así como en la toma de decisiones estratégicas dentro de los negocios internacionales. Y cómo es que el comprender los mercados a los que se desea ingresar dará más herramientas para analizar las

maneras en que los consumidores de diferentes culturas ven y utilizan ciertos productos, así como sus gustos y factores culturales, los cuales determinarán lo que se debe producir y la manera de ofrecerlo al consumidor.

El cuarto capítulo señala que para entrar a un mercado el marketing y la publicidad son dos factores necesarios, ya que las funciones de cada uno, así como su interacción son de gran importancia para la diversificación de estrategias publicitarias, de productos y campañas. En la actualidad es importante saber manejar la información de manera adecuada, además de utilizar las nuevas herramientas debido a la competencia y a la demanda de los diferentes mercados.

El quinto capítulo aterriza lo comentado en los capítulos anteriores, además de la importancia y beneficio del marketing para las empresas transnacionales, enfocándose al caso de Coca-Cola alrededor del mundo, de su estrategia basada en la diversidad cultural, de la influencia del marketing sobre la marca y de la influencia de la marca sobre la vida de los consumidores, esto último conocido como prácticas transnacionales. Al final se comenta de manera breve sobre los casos de tres empresas transnacionales mexicanas.

Cabe mencionar que a las empresas transnacionales le son asignadas una variedad de términos para hacerles referencia, como empresa transnacional (ETN), empresa multinacional (EMN), empresa internacional, empresas globales, corporación multinacional (CMN) o corporación transnacional (CTN). Para hacer referencia a la empresa transnacional, en este trabajo se utilizará la abreviatura ETN, por ser la manera en la que comúnmente son conocidas en el área de los negocios internacionales; y los términos marketing y mercadotecnia se emplearán de manera indistinta. Además es importante señalar que aunque a lo largo de este trabajo se dan varios ejemplos de diferentes empresas transnacionales, al final se presenta el caso de Coca-Cola, por considerársele como un claro ejemplo de las empresas que más han utilizado al marketing como estrategia internacional.

## 1. De la producción local al mercado global

### 1.1 Apertura de mercados

En este proceso de globalización en el que vivimos, el mercado mundial se encuentra en constante expansión y ofrece nuevas oportunidades, pero también desafíos, dado el sistema interdependiente del comercio que une a casi todas las regiones del mundo y que por consiguiente afecta su estructura económico-política y socio-cultural. De esta manera, la globalización provoca cambios en los diferentes ámbitos de la sociedad, como lo son los modos de vida, los valores y el comportamiento de los individuos, aspectos que se han dado gracias a la apertura de mercados.

El siguiente párrafo señala de una manera concisa el cambio y los efectos que ha propiciado la globalización, por lo que creo pertinente analizarlo:

“El paso de la sociedad internacional a la sociedad mundial viene a resumir lo que hemos calificado de primer gran proceso de cambio. Este gran paso, todavía abierto, de una sociedad internacional a una sociedad mundial se puede sintetizar en toda una serie de dinámicas y factores de cambio en íntima relación y dependencia, como son, entre otros, la universalización y globalización de la sociedad internacional, a través de un proceso mediante el cual se ha pasado de un mundo de sociedades internacionales particulares o regionales, más o menos aisladas o en contacto entre sí, a un mundo en el que se puede afirmar la existencia, por primera vez en la historia, de una sociedad internacional universal o planetaria; la creciente interdependencia y/o dependencia, heterogeneidad y complejidad de esa sociedad mundial, como consecuencia entre otros factores de esa misma universalización y globalización.”<sup>1</sup>

Y es que la importancia de este cambio radica en que en la actual sociedad mundial nos encontramos inmersos en una compleja relación global de sociedades. Esta complejidad radica en que cada una de estas sociedades que conforman la sociedad mundial pueden llegar a tener diferentes papeles dentro del

---

<sup>1</sup> Celestino Del Arenal, *Introducción a las relaciones internacionales*, Tecnos, Madrid, 2000, p. 16.

contexto de la globalización. Un Estado puede llegar a ser dependiente de otro u otros, pero a la vez puede haber otros Estados que sean dependientes de este, o que exista una interdependencia entre estos; por lo que puede tener el papel de dominante y dominado a la vez. Las acciones de cada sociedad tendrán diferente influencia y alcance en otras sociedades dependiendo del papel que les toque jugar. Además nos encontramos ante un grado de apertura que nos ofrece un abanico de posibilidades, en donde las oportunidades y los riesgos son mayores. Esto no era posible encontrarlo en la sociedad internacional, dado que las relaciones que se formaban no permitían tal grado de compenetración, eran relaciones con limitaciones, relaciones caracterizadas por una protección hacia lo que el ambiente exterior pudiera ofrecer. Actualmente las sociedades optan por esta apertura, ya que saben que el mantenerse al margen de la sociedad mundial significa un rezago en todos los niveles de la sociedad, y por lo tanto un rezago en el desarrollo de la sociedad.

Ya que entramos al tema, es importante definir qué es o qué se entiende por globalización, cuando se habla de ella y de los cambios que ésta ha producido.

La globalización puede así ser definida como:

“la interdependencia económica creciente de los países del mundo del volumen y la variedad crecientes de las transnacionales de bienes y servicios a través de las fronteras y los flujos internacionales de capitales, así como la difusión más veloz y amplia de la tecnología.”<sup>2</sup>

Como podemos ver, el término globalización se utiliza para señalar una serie de procesos de interdependencia o interconexión mundial en diferentes ámbitos, que dan como resultado un cambio global caracterizado por transformaciones e interacciones. Es así como en este inicio del siglo XXI, la globalización se presenta como un fenómeno que deja su marca en todas las ramas de la vida humana en sociedad tales como el derecho, la economía, la política y la cultura.

---

<sup>2</sup> Robert Solomon, *Dinero en marcha*, Harper and Row, Nueva York, 1998, pp. 259, 260.

Un impacto que la globalización ha dejado, puede percibirse en el ambiente de los negocios internacionales. Debido a esta globalización, se ha dado la apertura de *mercados*<sup>3</sup> que antes no se concebían, y de una manera más rápida a comparación de otros tiempos. Actualmente, esta apertura de mercados se da, sobretodo, por la participación de las ETN en el mercado internacional.

Los principales motivos por los cuales se decide abrir y expandir los mercados en los negocios internacionales son derivados de un conjunto de desarrollos económicos, tecnológicos y sociales, que hacen de la internacionalización algo esencial para una empresa para sobrevivir en el área de los negocios. Al abrir sus mercados y poder operar en diversos países (diversificación geográfica), una empresa aumenta sus oportunidades de desarrollo, y obtendrá resultados que se reflejaran en sus ingresos.

Este auge de la participación de las ETN puede explicarse a través de la concepción transnacional. La concepción transnacional es una

“concepción que,..., considera que, o bien son las relaciones transnacionales las que realmente configuran el mundo internacional de nuestros días, o bien, sin negar el protagonismo estatal, debe concedérselas una atención prioritaria en el estudio de las relaciones internacionales. El punto de partida de esta perspectiva es que las relaciones que se producen a través de las fronteras estatales, a consecuencia del comercio, del turismo, de las nuevas tecnologías en el campo de las comunicaciones y de una vasta red de relaciones transnacionales entre ciudadanos privados, asociaciones y ETN, han alcanzado tal grado de intensidad y desarrollo que hoy se puede afirmar la existencia de una sociedad mundial, no sólo interestatal. Sociedad mundial en la que los Estados han perdido el control de una parte importante de las relaciones internacionales. La concepción transnacional se caracteriza principalmente por la afirmación de la necesidad de cambiar el clásico paradigma del Estado como centro de la teoría internacional, incapaz de aprehender hoy día la realidad internacional, por un paradigma más comprensivo, como es el paradigma de la política mundial, política transnacional o sociedad global.”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> “Para propósitos de marketing, definimos el mercado como las personas u organizaciones con necesidades de satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo.” : William Stanton et al., *Fundamentos de Marketing*, McGraw Hill, 13° edición, México, 2004, p. 49.

<sup>4</sup> Del Arenal, *op. cit.*, pp. 309-311.

Considero que esta concepción describe de una manera adecuada el papel de las relaciones transnacionales dado que es claro que actualmente son estas las que tienen mayor ingerencia en las relaciones internacionales, aún más que los propios Estados. Pero aunque los Estados han ido perdiendo su fuerza poco a poco, no me parece que vayan a llegar a perder el control, porque esto significaría un colapso dentro del mismo sistema. Lo que realmente significa es que hoy en día las relaciones transnacionales tienen una importancia fundamental y el entenderlas es esencial para comprender el funcionamiento de la sociedad actual y los retos que presenta.

Al abrirse estas puertas, las multinacionales o transnacionales se han dado cuenta de que uno de los grandes retos que afrontan consiste en ser más competitivas en esta era caracterizada por rápidos cambios sociales, políticos y económicos, diseñando diversas estrategias para afrontarlos.

Y es que el ser competitivas es de gran importancia, sobre todo cuando, hoy en día, las ETN poseen, controlan y manejan una importante parte de la producción mundial, el comercio y la inversión mundial.

Esto se puede apreciar en la teoría moderna de la ETN, la cual se basa en dos preguntas:

“Primero, ¿por qué se produce un bien en dos (o más) países diferentes y no en uno? Esto se conoce como la cuestión de la localización. Segunda, ¿por qué su producción en diferentes localizaciones se realiza mediante la misma empresa y no por empresas separadas? Esto se conoce, por razones que se hacen evidentes de inmediato, como la cuestión de la internalización.”<sup>5</sup>

A lo que esta teoría se refiere es que los recursos con los que se fabrica un producto pueden provenir de dos o más países, cuestión a la que se le llama localización, o bien provenir de empresas filiales pertenecientes a una empresa multinacional, cuestión que se conoce como internalización. La internalización es

---

<sup>5</sup> Paul R. Krugman et Maurice Obstfeld, *Economía Internacional. Teoría y Política*, McGraw Hill. 4ª edición, España, 2000, pp. 138, 139.

una actividad muy común entre las filiales de una multinacional en diferentes países, ya que por lo general un insumo o tecnología de fabricación que es utilizado en un país, se traslada a otro, beneficiando el proceso productivo y las relaciones entre las empresas. De ahí su nombre, ya que es un actividad que se lleva a cabo al interior de la empresa para su propio beneficio. Así, la internalización es una motivación para las multinacionales, por favorecer su sistema y su desarrollo. Esta teoría es congruente, ya que cuando una empresa se encuentra bien establecida, es más conveniente, proveerse de sus mismos insumos para la fabricación de productos, ya que a largo plazo reduce los costos de producción, la eficiencia y las relaciones entre las filiales y la empresa matriz.

Otra teoría, menos reciente, pero actualizada a los acontecimientos de hoy, es la Teoría del Ciclo del Producto (The Product Life Cycle) conocida por su abreviatura (TCP) y desarrollada por Raymond Vernon en 1966. Esta teoría pertenece a las teorías del comercio posteriores a Heckscher-Ohlin y al comercio intraindustrial.

“La TCP tiene que ver con el ciclo de vida de un típico “producto nuevo” y su impacto sobre el comercio internacional. Vernon desarrolló la teoría en respuesta a la falla de Estados Unidos, el principal país en hacerlo, en conformarse empíricamente con el modelo de Heckscher-Ohlin. Vernon hace énfasis en los bienes manufacturados y la teoría empieza con el desarrollo de un nuevo producto en Estados Unidos. El nuevo producto tendrá dos características principales: a) se orientará hacia las demandas de altos ingresos porque Estados Unidos es el país de ingresos altos; y b) promete, en su proceso de producción, ahorrar trabajo y utilizar capital por naturaleza. (También es posible que el producto mismo, por ejemplo, un bien de consumo durable, como un horno microondas: sea ahorrador de trabajo para el consumidor). La razón para incluir la naturaleza potencial ahorradora de trabajo del proceso de producción es que Estados Unidos es ampliamente considerado como un país con escasez de trabajo. Por tanto, el cambio tecnológico hará énfasis en los procesos de producción con potencial de conservar este factor de producción escaso. La TCP divide el ciclo de vida de este nuevo producto en tres etapas. En la primera, la etapa de nuevo producto, el producto se elabora y se consume sólo en Estados Unidos. Las empresas producen en ese país porque es allí donde está localizada la demanda y desean mantenerse cerca del mercado para detectar la respuesta del consumidor al producto. Las características del producto y del proceso de producción se someten a cambios durante esta etapa a medida que las firmas se familiarizan con el producto y el



mercado. No hay comercio internacional. La segunda se llama etapa de maduración del producto. En esta etapa empiezan a surgir algunas normas generales para el producto y sus características, y se empiezan a adoptar técnicas de producción masivas. Con mayor estandarización en el proceso de producción, empiezan a obtenerse economías de escala. Esta característica contrasta con Heckscher-Ohlin y Ricardo, cuyas teorías supusieron rendimientos constantes a escala. Así mismo, la demanda externa por el producto crece, pero ésta se asocia particularmente con otros países desarrollados, puesto que el producto está atendiendo demandas de altos ingresos. Este aumento en la demanda externa (ayudado por las economías de escala) conduce a un patrón comercial mediante el cual Estados Unidos exporta el producto a otros países de altos ingresos. En la etapa de maduración de producto ocurren también otros avances. Una vez que las firmas estadounidenses están vendiendo a otros países de altos ingresos, pueden empezar a evaluar las posibilidades de producir en el exterior en forma adicional a la producción en Estados Unidos. Este aspecto de relocalización de la producción del TCP es un paso útil porque reconoce, en contraste con H-O y Ricardo, que el capital y la administración no son inmóviles internacionalmente. La etapa final es la etapa de producto estandarizado. En este momento del ciclo de vida del producto las características del producto mismo y del proceso de producción son bien conocidas: el producto es familiar para los consumidores y el proceso de producción, para los productores.”<sup>6</sup>

Con lo anterior podemos observar que cuando terminan las tres etapas, se puede pensar en realizar comercio internacional. Pero un punto que es importante mencionar es que cuando se entra a otros mercados, las etapas comienzan de nuevo, hasta que logran adaptarse al nuevo mercado.

Como podemos observar se menciona a los Estados Unidos como si fuera el país más importante en donde se desarrolla el comercio. Para la época en la que fue creada esta teoría tenía cabida, pero actualmente, si se trata de seguir al pie de la letra es claro que no tiene cabida con la actual realidad internacional. La relación que se podría hacer para entender esta teoría, en base a lo que se vive hoy en día en el comercio internacional, es la de el papel de los Estados Unidos como gran mercado y productor, con los demás países desarrollados, y por tanto, a las ETN.

---

<sup>6</sup> Dennis R. Appleyard et Alfred J. Field, Jr., *Economía Internacional*, McGraw Hill, Bogota, Colombia, 2003, pp. 158, 159.

Pero aún así, hoy en día nos encontramos con que países que eran conocidos como no desarrollados, están comenzando a insertarse en el mercado mundial como seguras potencias, situación que antes no hubiera sido imaginado.

Posteriormente, en 1979, Vernon consideró que esta teoría podría requerir algunas modificaciones para que así pudiera ajustarse al contexto en el que se vivía. Entre las modificaciones que se planteaban, una se relacionaba con la ubicación de la producción del bien, ya que podría ser el caso de que un producto pudiera ser producido fuera de los Estados Unidos. Si bien, todo ya ha cambiado, hoy las ETN tienen filiales en todo el mundo y por lo mismo cuentan con un conocimiento de las condiciones en aquellos países donde se encuentran ubicados alrededor del mundo; y además ya es común saber de productos que hayan sido producidos en otros países diferentes a los desarrollados.

Cabe subrayar que el comercio de todas las ETN primero comienza en su país de origen para después poder continuar en otros países. Y que para que se llegue a conocer en otro (s) mercado(s) diferente(s) al de la empresa, el marketing es la estrategia utilizada por las transnacionales para lograr expandir sus mercados y para que sus productos sean bien conocidos y consumidos.

“Tradicionalmente, la teoría del ciclo de vida del producto explicaba bien la evolución de la inversión en el extranjero y del crecimiento de los negocios internacionales. Así, de acuerdo con este modelo conceptual, la expansión internacional no se registraría hasta que el mercado interior estuviese muy maduro.”<sup>7</sup>

Pero actualmente, la experiencia de muchas empresas nos muestra que no siempre es así. Aunque se puede decir que esta era la regla, hoy en día, debido a la creciente globalización de los mercados, nos encontramos que para muchos productos, la introducción en el mercado nacional y en los mercados internacionales es casi simultánea. Esto se debe, entre muchas razones, a la creciente convergencia de las pautas de consumo y a la disponibilidad de

---

<sup>7</sup> Jordi Canals, *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*, Ariel Economía, Barcelona, 1991, p. 139.

información simultánea en muchos puntos del mundo. Una manera de explicar éste fenómeno lo encontramos, sobretodo, cuando se conjugan dos elementos: una demanda exterior muy fuerte y la posibilidad que tiene la empresa de transferir un producto o un modo de hacer a otros mercados. Una manera de explicar éste fenómeno lo encontramos, sobretodo, cuando se conjugan dos elementos: una demanda exterior muy fuerte y la posibilidad que tiene la empresa de transferir un producto o un modo de hacer a otros mercados. El conocimiento de esto es de vital importancia para el desarrollo de los negocios internacionales, sobre todo en este mundo globalizado.

## **1.2 Negocios internacionales en el marco de la globalización**

Así como en las relaciones internacionales, en los negocios internacionales, las estrategias son de gran importancia para la consecución de los fines trazados.

Las ETN se han dado cuenta de que uno de los grandes retos que afrontan consiste en diseñar estrategias que les permitan afrontar los ambientes cambiantes y así continuar con el avance de sus negocios internacionales.

Los negocios internacionales incluyen cualquier tipo de actividad de negocios que cruce las fronteras nacionales. Este incluye la transmisión internacional de casi cualquier tipo de recurso económico, mercancía, servicios (tales como la tecnología, el trabajo, la transportación), y el capital. Además, el estudio y la investigación sobre los negocios internacionales abarcan todo el proceso administrativo internacional en el que el negocio internacional esta implicado.

A continuación se presenta un concepto de negocios internacionales:

“Los negocios internacionales son el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones. Así pues, el estudio de los negocios internacionales se centra principalmente en las actividades de las grandes empresas multinacionales o transnacionales, con sede en un país pero con operaciones en otro. Estas organizaciones representan la mayor parte de la

inversión y el comercio a nivel mundial.”<sup>8</sup>

Me parece pertinente comentar que en los últimos años, los negocios internacionales han cambiado de manera significativa. Su inicio se dio en la década de 1950, y en ese entonces el número de las ETN era pequeño, y la mayoría era de origen estadounidense. Para la década de 1960, el desarrollo continuó para cambiar radicalmente en las décadas de 1970 y 1980. En los noventa nos encontramos ante diversos hechos a nivel mundial que comenzaron a cambiar la naturaleza de los negocios internacionales, como lo fueron los diversos cambios políticos y económicos. Estos cambios vinieron a revolucionar el concepto de negocios internacionales, ya que gracias a ellos hubo apertura de mercados, situación que aprovecharon las ETN debido a las grandes oportunidades que se les presentaron. De hecho esa década puede ser considerada como un parte aguas para las relaciones comerciales a nivel mundial. Es claro que su evolución se ha dado a pasos agigantados, lo cual hace suponer que seguirá evolucionando al mismo ritmo e incluso a uno mayor, dado que actualmente se cuenta con una mayor apertura de la que existía anteriormente y por el interés de desarrollar el comercio al punto de globalizarlo al máximo.

A continuación, nos enfocaremos en el medio dominante de la internacionalización de los negocios, la ETN, y revisaremos brevemente su papel e influencia en la economía global.

Es bien sabido que las empresas transnacionales (ETN) son todas las empresas cuyas operaciones se extienden a través de los límites nacionales o que se conforman cuando

“la producción tiene lugar en plantas ubicadas en dos o más países pero bajo la supervisión y la dirección general de la casa matriz, ubicada en otro país.”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Alan M. Rugman et Richard M. Hodgels, *Negocios Internacionales*, McGraw Hill, México, 1996, p. 4.

<sup>9</sup> Appleyard, *op. cit.*, p. 203.

Si bien en sus inicios, aunque era posible encontrar un producto de una ETN en diferentes países, las actividades eran realizadas en el país de origen. Ahora no encontramos ante la presencia de las ETN en casi todos los puntos comerciales del mundo, incluyendo sus actividades de producción y administración.

Como características de las ETN, tenemos que

“(a) tienen una substancial inversión directa en países extranjeros, no sólo un negocio de exportación, (b) están comprometidas en la administración activa de estos capitales antes que simplemente retenerlos en una pasiva cartera financiera, (c) tienen una substancial inversión directa en países extranjeros y administran activamente esas operaciones y ven esas operaciones como partes integrales de la compañía tanto estratégicamente como de manera organizacional.”<sup>10</sup>

Bajo nuestra definición, la ETN es un fenómeno reciente, que se remonta a menos de un siglo. De hecho, la gran mayoría fueron desarrolladas después de la Segunda Guerra Mundial debido al crecimiento económico. Sin embargo, sus motivaciones para la expansión internacional y la naturaleza de sus actividades se han desarrollado significativamente en este corto periodo.

Ante esta definición, nos encontramos con que la mayoría de las empresas que conocemos, ya se encuentran en la clasificación de ETN, y todo gracias a la globalización de los mercados que ha facilitado el proceso de inserción a diferentes mercados y por consiguiente al crecimiento del comercio.

Como ya hemos mencionado, los negocios internacionales han evolucionado, con rapidez, y de una década a otra, por lo que es lógico que los exponentes de éstos (ETN), también hayan evolucionado. Una manera de observar este cambio es comparando las definiciones de ETN que proporcionó las Naciones Unidas, en dos diferentes décadas.

---

<sup>10</sup> Christopher A. Bartlett et Sumantra Ghoshal, *Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Tercera edición, Boston, 2000, p. 2.

En 1973, definieron tal empresa como una

“que controla capitales, fábricas, minas, oficinas de ventas, y lo relacionado en dos o más países.”<sup>11</sup>

Para 1984, había cambiado la definición a

“Una empresa (a) que comprende entidades en dos o más países, indiferentes de la forma legal y de los campos de actividad de tales entidades, (b) que opera bajo un sistema de toma de decisiones permitiendo políticas coherentes y una estrategia común a través de uno o más centros de toma de decisiones, (c) en donde las entidades están tan unidas, por propiedad o de otra manera, que una o más de ellas puedan ejercer una influencia significativa sobre las actividades de las demás, y, en particular, compartir el conocimiento, los recursos y las responsabilidades con otras.”<sup>12</sup>

En esencia, la nueva definición subraya la importancia de la integración estratégica y organizacional y con eso, la integración administrativa de operaciones localizadas en diferentes países como la característica que diferencia a una ETN, y que es obligatoria en toda empresa que se haga llamar ETN, como lo vimos anteriormente.

Así, en esta nueva sociedad internacional, las ETN son de los actores con mayor importancia, dada la injerencia que tienen en la *economía global*<sup>13</sup>, en los negocios internacionales y su influencia en otras áreas. Su actuación dentro de esta nueva sociedad internacional induce a cambios en los modos de gestión, como manera de dar respuesta a los nuevos escenarios.

El siguiente párrafo trata de manera sencilla la importancia de las ETN:

“La razón principal para que existan es la ventaja competitiva que significa poseer una red mundial de producción y ventas. Esta ventaja proviene en

---

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 2.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 3.

<sup>13</sup> “Sistema interdependiente del comercio, inversión y desarrollo que conecta casi todas las regiones del mundo” : Philip Kotler, *El marketing de las naciones. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional*, Paidós, España, 1998, p. 33.

parte de las integraciones horizontal y vertical efectuadas con las afiliadas extranjeras. Mediante la integración vertical, muchas ETN aseguran el suministro de materias primas y productos intermedios extranjeros y superan (por medio de un eficiente comercio intraempresarial) los obstáculos que encuentran a menudo en los mercados externos. Así mismo pueden ofrecer mejores redes de distribución y servicios, mediante la integración horizontal, las ETN explotan y protegen su poder monopolístico, adaptan sus productos a las preferencias y condiciones locales y garantizan su calidad. La ventaja competitiva de las ETN también reside en economías de escala en producción, financiación e investigación de mercado.”<sup>14</sup>

Esto es una manera más clara de indicar la razón de ser de las ETN. La existencia de una favorece el desarrollo de varias filiales que a la vez le otorgan beneficios a la empresa matriz. Es como un ciclo en donde al generar filiales, se está trabajando sobre la competitividad, ya que facilita la obtención de recursos para hacer frente a las actividades de otras ETN. Entre más autosuficiente sea la ETN, será más competitiva y se moverá en un ambiente con un mayor nivel.

Un paso para lograr la ventaja competitiva a la que hacemos referencia es por medio de la planificación de estrategias. Ante el contexto de la globalización de los negocios internacionales, se debe considerar a la planificación estratégica como un nuevo enfoque, para alcanzar una posición competitiva en el mercado mundial. Para aprovechar las oportunidades que presenta la globalización, es preciso fortalecer la planificación estratégica en varias formas.

Por planeación estratégica se entiende

“un proceso que consiste en evaluar el ambiente y las fuerzas internas de una organización, determinar después los objetivos a corto y largo plazo y luego instrumentar un plan de acción para alcanzar esas metas. Las empresas multinacionales se basan fundamentalmente en este proceso, porque les da una orientación general y una guía específica para llevar a cabo sus actividades.”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Dominick Salvatore, *Economía Internacional*, 4ª edición, McGraw Hill, Colombia, 1995, p. 398.

<sup>15</sup> Rugman, *op. cit.*, p. 242.

Esto significa, como lo dice su nombre, planear y diseñar, en base a las capacidades y objetivos de la ETN, una directriz a seguir para adaptar a la empresa al contexto en el que se encuentra y que pueda hacer frente a retos y oportunidades. Para obtener una buena planeación estratégica es necesario hacer un análisis detallado de del lugar en el que se encuentra la ETN y el lugar que desea ocupar, así como los tiempos deseos para la consecución de las metas trazadas.

Es claro que para que todo proyecto funcione y camine en una dirección correcta y sobre todo en ascenso, es necesaria una planeación, y que mejor que hacerla por medio de estrategias basadas en las fortalezas y debilidades de la ETN. Solo sabiendo el estado actual de la ETN, se puede determinar sus capacidades, áreas de oportunidad y por consiguiente las acciones que se necesitan ejecutar para lograr su solidez.

Para fortalecer esta planificación estratégica global, se debe estar consciente de que no se deben tomar un conjunto de tácticas al azar, sino seleccionar las que mejor se adecuen al mercado meta basándose en un análisis del ambiente, tanto de la empresa, como el externo para identificar las oportunidades que puede aprovechar, y los recursos que necesita para aprovechar esas oportunidades.

Las estrategias que se diseñen, deben comprender al mercado global en expansión, el cual ofrece nuevas oportunidades y plantea nuevos desafíos a las ETN.

Ya que mencionamos lo que significa la planeación estratégica, es importante aclarar la definición de estrategia. Por estrategia se entiende:

“el patrón que se observa en un conjunto de decisiones. Típicamente se trata de decisiones que producen impacto sobre el negocio de la empresa, produciendo efectos sobre el producto que la empresa vende o sobre el mercado en el cual realiza la venta. Generalmente, las decisiones estratégicas implican la dedicación de los recursos de la firma por un



periodo prolongado. Dichas decisiones producirán un impacto a largo plazo en la empresa.”<sup>16</sup>

Así tenemos que la estrategia significa selección, una minuciosa selección en base a lo que se conoce y se desea obtener y para lograr el éxito se deben escoger en forma cuidadosa los campos de batalla en donde se utilizarán las estrategias de entrada y de desarrollo. Por lo que con el crecimiento del mercado global, ninguna empresa se puede permitir el lujo de apoyar sus estrategias sólo en los países en donde ya tienen presencia, sino que además deben decidirse y dedicarse a expandir sus mercados a países en donde todavía no ocupan una posición significativa.

Con lo anterior, las ETN también deben mejorar su grado de competitividad internacional, para ofrecer mejores productos y/o servicios que los que ofrece la competencia y acaparar al mayor número de consumidores posibles.

En relación a lo anterior, a la competitividad podemos definirla como

“la capacidad actual o futura y las oportunidades que un empresario tiene para diseñar, fabricar y lanzar al mercado productos a nivel mundial con precio y calidades diferentes, los cuales conformen un paquete más atractivo que el de sus competidores nacionales y extranjeros” (European Management Forum, 1984).<sup>17</sup>

Es así como la *competitividad*<sup>18</sup> es parte fundamental de los mercados, ya sea de los nacionales o de los internacionales, ya que en base al desempeño de otras ETN, una ETN determina el nivel competitivo, analiza sus ventajas y desventajas y con ello reflexiona y se percata de las oportunidades que puede tener y la manera de actuar al entrar al mercado fijado.

---

<sup>16</sup> Anant R. Negandhi et Arun Savara, *Mercadeo Estratégico Internacional*, Fondo Editorial Legis, Colombia, 1991, pp. ix,x.

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 68.

<sup>18</sup> Como dice Porter, “la ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos.” : Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, Compañía Editorial Continental, México, 2002, p. xvii.

Podemos observar que la competitividad a nivel mundial radica en ofrecer algo que resulte más llamativo tanto por precio, por calidad y por lo que ofrece, y que para delimitar las ventajas competitivas es necesario conocer el marco de sus principales competidores en el escenario internacional, así como el tipo de fortalezas que les caracterizan. A menudo, las compañías transnacionales mantienen su ventaja competitiva por medio de innovaciones a sus productos, dependiendo del mercado y las culturas a las que van dirigidos. El analizar el mercado al que se desea llegar, el mercado meta, es una buena *estrategia para ser competitivos*<sup>19</sup>, ya que se tiene conocimiento de los factores que determinarán el éxito o fracaso de dicha incursión. Y para que una empresa gane competitividad debe saber aprovechar las oportunidades que se le ofrecen, así como saber manejar los retos o las posibles limitaciones.

También hay que señalar que para perfeccionar el panorama completo de las estrategias potenciales de una ETN, además del factor cultural hay que tener en cuenta el factor social, el factor político y el factor económico. Con esto, la estrategia transnacional se enfoca principalmente en las diferencias nacionales para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Y es que para seleccionar una estrategia, se debe tener un conocimiento del mercado y sobre todo, un punto de gran importancia, es la comprensión de la cultura meta, como el lenguaje, la religión, los valores, las actitudes, las costumbres, las normas, así como la educación ya que estos elementos son de los más importantes, si no, los trascendentales y los que repercutirán directamente en el resultado. La preocupación de abarcar todas estas áreas de una manera correcta, basándose en la diferenciación cultural, hacen que la ETN mejore su desempeño

---

<sup>19</sup> “La exploración del ambiente y la comprensión y anticipación del medio que rodea al mercado de una empresa, se ha convertido en una actividad empresarial fundamental para lograr ventajas competitivas en el mercado actual.” : Negandhi, *op. cit.*, p. 163.

### **1.3 Planeación estratégica y marketing como base de competitividad para entrar a un mercado con diferente ambiente cultural**

Dentro de la planeación estratégica es en donde comienza las labores de marketing, ya que las transnacionales lo utilizan para entrar a diferentes mercados y ser competitivos. Pero ¿qué es el marketing? Es común oír hablar de el, y de varias maneras, al grado de tener una idea muy general, pero no clara de lo que abarca. Es por ello que a continuación se presentan dos definiciones, una de marketing y otra de marketing internacional, con lo que podremos analizar sus características para poder entrar al tema.

Como marketing entendemos:

“el proceso para determinar los deseos y necesidades de otros para luego satisfacerlos con ideas, productos y servicios.”<sup>20</sup>

Teniendo ya una definición clara y sencilla de marketing, veamos la definición de marketing internacional:

“El marketing internacional es el proceso consistente en identificar los bienes y servicios que desean los clientes de otros países y en ofrecérselos después al precio y en el lugar apropiados.”<sup>21</sup>

Con lo anterior tenemos que realmente la única diferencia es el nivel al que este se lleva, ya sea a nivel nacional, o internacional. Con el marketing internacional, las ETN pueden identificar las necesidades (reales o creadas) y deseos de los clientes de determinados mercados y diseñar en base a estos, productos y servicios. Esto suena sencillo, pero en realidad se necesita de un minucioso análisis del mercado meta para poder determinar las variables, las cuales son en las que se basa el estudio y de las que dependerá las acciones a seguir.

---

<sup>20</sup> William G. Nickels et al., *Introducción a los Negocios*, Tercera Edición, McGraw Hill, Madrid, 1997, p. 227.

<sup>21</sup> Rugman, *op. cit.*, p. 334.

Para que un producto o servicio sea aceptado, se debe conocer bien el mercado meta, sobre todo a los que serían los consumidores, ya que el conocer y entender al consumidor hace que el producto o servicio encaje y se venda por si mismo.

En síntesis, y en relación a la situación actual, las ETN utilizan al marketing internacional como una herramienta fundamental para su desarrollo. Pero más que ser una herramienta, el marketing se está convirtiendo en una estrategia internacional que las ETN están ejecutando con el fin de expandir sus mercados.

Lo anterior se da, dado que el marketing saber perfectamente como

“a) seleccionar un mercado; b) penetrar en él; c) desarrollar su participación en un mercado; y d) proteger su posición de liderazgo frente a los ataques de los competidores.”<sup>22</sup>

Es así, como se puede ver al marketing como una estrategia internacional de acceso al mercado internacional o a mercados diferentes. En este tiempo caracterizado por rápidos cambios económicos, políticos y sociales, es de vital importancia redefinir los mercados, por lo que la investigación del ambiente y la comprensión y adelanto del medio que rodea al mercado de una empresa, se ha convertido en una actividad empresarial esencial para lograr ventajas competitivas en el mercado actual.

La estrategia del marketing internacional empieza con una evaluación del mercado internacional, dicho en otras palabras, una determinación de los bienes y servicios que las ETN pueden vender en el mercado global. Casi siempre incluye una serie de análisis destinados a identificar determinados productos y regiones geográficas específicas y sus características.

Son seis las principales y más importantes selecciones que una ETN debe tomar en cuenta cuando decide ingresar a un nuevo mercado, así como las acciones que comprenden. A continuación se mencionan y posteriormente se analiza cada una de ellas:

---

<sup>22</sup> Negandhi, *op. cit.*, p. 469.

“Selección inicial: necesidades básicas y potencial: La selección inicial es el proceso consistente en determinar el potencial de necesidades básicas de los bienes y servicios de las multinacionales en los mercados mundiales. Contesta a la pregunta: ¿a quién le interesa comprar nuestros productos?; Segunda selección: condiciones financieras y económicas: Con la selección secundaria se reduce la lista de mercados posibles al eliminar los que no cumplen con ciertos requisitos de carácter financiero y económico. Entre los requisitos financieros figuran los siguientes: tasas de inflación, tasas de interés, rendimientos esperados sobre la inversión, hábitos de compra del público y la disponibilidad de crédito; Tercera selección: factores políticos y legales: El tercer nivel de la selección consiste en examinar detenidamente los factores políticos y legales. Una de las consideraciones fundamentales son las barreras contra el ingreso por medio de restricciones a la importación o límites a la propiedad de empresas nacionales; Cuarta selección: factores socioculturales: En el cuarto nivel de selección suelen estudiarse los factores socioculturales como idioma, hábitos de trabajo, costumbres, religión y valores; Quinta selección: ambiente competitivo: El quinto nivel de selección suele centrarse en los factores competitivos. Si hay tres o cuatro lugares igualmente atractivos, para tomar la decisión final las multinacionales se basarán en el grado de competencia en cada uno de ellos; y Selección final: Antes de efectuar la selección final, las multinacionales acostumbran mejorar su información visitando el lugar y conversando con representantes comerciales o funcionarios del país.”<sup>23</sup>

La selección inicial es la base de las demás selecciones ya que a partir de las necesidades básicas y del potencial, es que se observa si la ETN tiene futuro en un mercado y en caso de tenerlo se continua con otras selecciones. Existen varias formas de examinar si el mercado al que se desea ingresar es conveniente, entre las que se encuentran el analizar a otras ETN que provean de productos similares al mercado en cuestión, y también el examinar el grado de producción local. Este es el paso que determinará con claridad con que países o mercados se puede comenzar el análisis para obtener los mercados óptimos para la ETN. Cabe señalar que conforme se va pasando de una selección a otra, se va disminuyendo el número de mercados potenciales. Una vez terminada esta selección se procede a analizar las condiciones financieras y económicas, ya que por medio de estos factores es que se hace otra selección. De los mercados seleccionados anteriormente se eligen los que cumplan con estos requerimientos ya que significa

---

<sup>23</sup> Estas selecciones son ampliamente explicadas en Rugman, *op. cit.*, pp. 334-338.

que son viables en cuestión financiera. Se analizan las fuerzas relativas del mercado y se centran en tres áreas: tamaño, intensidad y crecimiento del mercado. Luego se continúa con examinar factores políticos y legales. Este un aspecto muy importante porque se conocen las restricciones a las que se puede enfrentar la empresa. La estabilidad del gobierno y la protección de marcas y patentes, también son factores a considerar. En la cuarta selección se estudian los factores socioculturales, de extrema importancia, dado que son los que influyen en la vida de los consumidores, y la ETN debe saber si en base a estas, tendrán oportunidad de desarrollo. Después se analiza la competitividad del mercado para determinar en que mercados pueden tener una mejor posición, más dominio y por lo tanto mayor éxito. Se resume en un estudio de la conveniencia de entrar a un mercado, tomando en cuenta s los demás competidores. Finalmente, ya que se tienen contemplados varios mercados a elegir, se procede a cerciorase de las decisiones tomadas en la pasos anteriores y se decide realizar viajes a los mercados fijados para completar la información que se requiere. Ya que se cuenta con los datos obtenidos de todas las selecciones anteriores, la ETN puede tomar una decisión.

Para propósitos de este trabajo, nos enfocaremos en la cuarta selección: factores socioculturales, dado que dependiendo del mercado (región geográfica o país), se tienen que hacer modificaciones para satisfacer las necesidades culturales. Estas modificaciones son realizadas tanto a la estrategia de marketing, como a las características del producto o servicio que se ofrece.

Ahora bien, las *características del producto o servicio*<sup>24</sup> varían según la cultura del cliente al que va dirigido. En algunas ocasiones, las características del producto o servicio tienen que ser adaptadas a la manera en que la gente acostumbra a hacer las cosas, ya que el éxito del marketing internacional radica en adaptarse al diferente entorno en el que se opera. Para ello, también se deben diseñar estrategias de producto, las cuales varían según los bienes y clientes en cuestión.

---

<sup>24</sup> “Algunos productos pueden fabricarse y venderse exitosamente tanto en el país de origen como en el extranjero aplicando las mismas estrategias. Otros han de ser modificados o adaptados y venderse con una estrategia especialmente diseñada.” : *Ibidem*.

Se debe analizar si la estrategia global utilizada por la ETN es adecuada para ese mercado, y en caso que no lo sea implementar una estrategia regional o hasta para un país determinado.

Para adaptarse al entorno, se debe conocer y comprender la cultura del mercado meta para entender que elementos deben ser arreglados para que el producto sea bien aceptado. Ya que entendemos la importancia de comprender una cultura a la que va dirigido cierto producto, analicemos el siguiente párrafo que nos da una idea de lo que es la cultura:

“La cultura es el conocimiento adquirido que sirve para interpretar la experiencia y producir el comportamiento social. La comparten los miembros de un grupo, organización o sociedad. A través de ella adquirimos los valores y actitudes que moldean nuestro comportamiento individual o colectivo. La conducta se aprende por medio de la educación y la experiencia. Se transmite de una generación a otra, de modo que se perpetúa a través de las generaciones. Por otra parte, las culturas también pasan por cambios a medida que las personas se adaptan a nuevos ambientes.”<sup>25</sup>

Puede parecer una definición concisa, pero realmente la cultura es la totalidad de lo que es, la manera en como actúa, y otras características de una persona o un grupo que la hacen diferente a otros. Además cada vez es más frecuente encontrar subculturas dentro de una cultura, esto significa que comparten valores, actitudes y creencias (moldeadas por la misma cultura), pero también la subcultura cuenta con una identidad propia. Generalmente se da en países en donde la población está conformada por gente proveniente de diferentes países, culturas y credos. En estos casos el análisis del ambiente cultural es más profundo, dadas las características de culturas aunadas a la cultura que domina en el país.

Así, el éxito del marketing internacional radica en adaptarse al diferente entorno en el que se opera. Hay que recordar que los valores, costumbres, así como los métodos de negociación propios de la cultura de la que se forma parte no son

---

<sup>25</sup> *Ibidem*, p. 140.

universales. Por el contrario, muchas veces son opuestos a los vigentes en otras culturas. Por ello eso es importante, además de informarse acerca de las costumbres de consumo del mercado meta, investigar sobre la manera en la que se llevan a cabo las *negociaciones*<sup>26</sup>, ya que cada cultura cuenta con un protocolo a seguir, si se desea que las negociaciones transcurran sin ningún problema que pudiera entorpecer el negocio a realizar.

Un factor de gran importancia al analizar el mercado es el del ambiente cultural, éste y la estrategia seleccionada cambian radicalmente dependiendo de la región o lugar a la que se desea llegar. Pero lo más importante, para lograr la meta fijada, es la estrategia que se seleccione, tomando en cuenta la internacionalización de la empresa. Como consecuencia de esta internacionalización, es prudente que la empresa invierta en marketing para utilizarlo como herramienta para hacer frente a las oportunidades y a los retos que se presenta ante la globalización de los mercados. Entre las oportunidades se encuentran el operar en un mayor número de mercados y mayores utilidades, y entre los obstáculos se encuentran las diferencias en las pautas de consumo, las diferentes costumbres o hábitos de cada país y el intervencionismo de los gobiernos, que puede frenar o inhibir el comercio internacional o la inversión directa procedente del extranjero.

Para que una empresa pueda aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado internacional, debe ponerse al nivel de este para lograr su posición en el mercado, es así como surge la competitividad internacional. Conforme las empresas se van amoldando al mercado internacional, adquieren nuevas herramientas que les ayudan a hacer frente a los desafíos que se les presentan.

Este proceso de globalización, aunado a una buena estrategia de marketing, acelera la internacionalización de las empresas. Como describe Loustarinen (1979):

---

<sup>26</sup> "Es indispensable, antes de ir a un mercado, contar con la mayor información posible acerca de esa cultura y las formas y costumbres de llevar a cabo las negociaciones, con el objeto de estar preparados para adecuarse mejor y actuar con la empatía necesaria para lograr los objetivos materia de la negociación" : Juan B. García-Sordo, *Marketing Internacional*, McGraw Hill, México, 2001, p. 27.



“la internacionalización constituye una de las alternativas de expansión de la empresa cuando ésta toma en cuenta escenarios ajenos al nacional para desplegar su política de desarrollo de mercados.”<sup>27</sup>

Pero actualmente la internacionalización ya no es solo una alternativa, es más bien una necesidad, una acción que la empresa debe llevar a cabo para lograr un desarrollo que la impulse a seguir existiendo. Muchas empresas que no se han decidido por internacionalizarse han empezado a desaparecer, porque sus consumidores han sido acaparados por las ETN que cuentan con la capacidad de proveer productos que la gente desea.

Ante este escenario la empresa debe plantearse una respuesta que incluya los mercados internacionales y que sea parte de su estrategia competitiva. Es por ello que se debe tomar a la estrategia de la empresa, no como una reacción adaptativa frente al mercado, sino como una manera de decidir y hacerle frente al entorno y a sus formas de competencia.

Es importante subrayar que la internacionalización de la empresa no significa reduplicar las funciones y acciones que la empresa tiene en su mercado de origen a otros mercados, sino más bien, cambiar y adaptar (cuando sea necesario) estas funciones y acciones, y hasta llegar a la creación de nuevas funciones.

Por lo que la estrategia que se elija debe de estar de acorde a las capacidades competitivas de la empresa, así como de las posibilidades que ofrece el mercado. Hoy en día, el marketing es utilizado como estrategia por parte de las ETN para lograr expandir sus mercados. Su importancia radica en que analiza a detalle y considera todos los *elementos característicos de un mercado*<sup>28</sup>, para poder establecer un programa de acuerdo a esas características para lograr una

---

<sup>27</sup> José Antonio Alonso et Vicente Donoso, *Competir en el Exterior. La Empresa Española y los mercados internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid, 1998, p. 81.

<sup>28</sup> “Uno de los componentes básicos de la estrategia internacional se refiere a la adecuada delimitación del espacio competitivo de la empresa. Ello comporta, en primer lugar, seleccionar la gama de productos con la que aquella va a operar; en segundo lugar, definir los mercados a los que trata de acceder , en tercer lugar, cuando la empresa se proyecta sobre los escenarios internacionales, decidir la forma de penetración más adecuada para cada uno de los mercados elegidos. Son todas ellas decisiones de extraordinaria relevancia para la empresa, que condicionan las posibilidades de éxito de una determinada estrategia internacional.” : *Ibidem*, p. 159.

adecuación y aceptación por parte de ese mercado. Es así como el marketing se presenta como la estrategia más utilizada por las ETN para lograr sus deseos de expansión y la que más logros ha presentado en los últimos años, frente a la globalización de los mercados, ya que a transformado los retos en oportunidades para nuevos mercados.

## 2. El papel del marketing en la globalización

### 2.1 La nueva faceta del marketing internacional

Unas veces es aparente, en otras ocasiones no lo es tanto, pero el marketing está en todos lados. El marketing no sólo es utilizado por diversas empresas, también recurren a el otro tipo de organizaciones e individuos que buscan mejorar e incrementar sus actividades. Realmente sería difícil imaginar un mundo sin marketing, ya que en la actualidad cualquier cosa a la que hagamos referencia está relacionada a éste. Por lo que el marketing es de gran importancia en la mayoría de los aspectos de nuestra vida. Al iniciar un negocio (empresa), se puede prescindir de varios aspectos, menos de la mercadotecnia. Si nos remontamos años atrás, el marketing no era utilizado como lo es ahora, y tiempo antes ni era utilizado. Simplemente ahora desempeña una función elemental dentro de la economía de cualquier país y sobre todo en la economía mundial.

Antes, si se contaba con un buen producto, una buena distribución y un precio competitivo, se contaba con lo necesario para poder tener éxito, pero ahora estos aspectos, aunque son de gran importancia, ya no son suficientes. Además de estos aspectos, es preciso informar a los consumidores acerca de la existencia de ese producto o servicio y de los elementos que lo acompañan que brindarán la satisfacción, de una manera revolucionaria, de acuerdo al mundo que estamos viviendo.

Recordemos que

“Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.”<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup>Stanton, *op. cit.*, p. 7.

Al analizar esta definición, y lo comentado anteriormente, podemos observar que se debe hacer un enfoque en la administración de las 4p's<sup>30</sup>, más la investigación, que viene a ser donde radican las actividades del marketing. Así, la meta del marketing es crear de forma rentable una satisfacción en los clientes por medio del producto, la plaza, la promoción y publicidad, y el precio, por lo que se puede decir que el principio del marketing se basa en ponerse en el lugar del consumidor, para así identificar que es lo que desea obtener de un producto o servicio.

A continuación se presentan los elementos que conforman el marketing y sus consideraciones en la globalización:

<b>Elementos de marketing</b>	<b>Consideraciones principales en la globalización</b>
Productos	Comunidad de necesidades y usos de los clientes y de las normas técnicas nacionales.
Posicionamiento	Semejanza de posición competitiva de los negocios, motivación de compras (v. gr., atractivo psicológico, amor propio) y patrones de uso o consumo.
Marca de fábrica	Aceptación global o prestigio de la marca en el país de origen; importancia de tener un nombre que quiera decir algo; facilidad de pronunciación.
Diseño de empaque	Cantidad de información que hay que comunicar; semejanza de condiciones de distribución (v. gr., importancia del atractivo de la presentación); necesidad de diferenciarse de competidores locales; semejanza de patrones de uso y de sistemas de medidas; aceptabilidad de etiquetas multilingües.
Precio absoluto	Semejanza de niveles de precios de mercado, leyes, papel del precio, posición del negocio en cuanto a costo de mercancía entregada.
Precio relativo	Semejanza de posición competitiva del negocio, de costos de mercancía

<sup>30</sup> Jerome McCarthy (1960) definió lo que se conoce con el nombre de "las 4 p's de McCarthy": producto, plaza, promoción y publicidad, precio.

	entregada y de objetivos de mercado.
Estrategia publicitaria	Semejanza de posición competitiva del negocio y de objetivos de mercado, de etapa del ciclo de vida del producto, y de motivación de compra.
Ejecución de la publicidad	Universalidad de imágenes, situaciones y caracteres que se usen; reconocimiento global de personajes; necesidad de diferenciación frente a competidores locales.
Medios de publicidad	Disponibilidad de los medios deseados; ausencia de restricciones para su uso.
Promoción de ventas	Ausencia de limitaciones legales o acostumbradas; semejanza de efectos de los incentivos.
Enfoque de ventas	Semejanza de la estructura de canales y de métodos y conducta de compras de los clientes.
Personal de ventas	Importancia de experiencia técnica; aceptabilidad de extranjeros.
Distribución	Semejanza de estructura de distribución y de las relaciones del negocio con los canales.
Servicio al cliente	Semejanza de las necesidades de los clientes y de la infraestructura de apoyo (p. ej., teléfonos para llamadas gratis).

Fuente: Cuadro elaborado en base a la información obtenida en George S. Yip, *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*, Grupo Editorial Norma. Colombia, 1994. pp. 159, 160

Al observar esta tabla podemos decir, que de los elementos de marketing mencionados, uno que llega a ser elemental es el producto, dado que es el elemento en el que se basan todas las actividades. Las personas o empresas necesitan saber como anunciar y promover sus productos para que los clientes los conozcan y los deseen.

Se puede decir que un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Para comprender mejor el alcance de un producto, a continuación se presenta una definición:

“El concepto de producto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto. Además de los bienes tangibles, los productos incluyen *servicios*, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo.”<sup>31</sup>

Por lo que se debe tener en cuenta que un producto es más que la suma de sus características físicas y hasta del empaque y etiqueta, ya que combina atributos tangibles e intangibles que puedan satisfacer necesidades y deseos. Además, conforme el producto vaya satisfaciendo deseos y necesidades, el grado de las ventas de dicho producto incrementará así como su *posición en el mercado*<sup>32</sup>.

Al expandir los mercados en donde el producto se distribuye, aumentan los factores que se tienen que tomar en cuenta para que la posición del producto sea buena y se logren las metas planteadas. Dichos factores podemos conocerlos al sumergirnos en el ambiente externo y al conocer sus directrices y cambios.

De esta manera, el marketing puede ser visto como un arte, ya que se necesita de la percepción para saber como atraer, conservar y cultivar clientes rentables. Para lograr todo esto, el marketing se apoya en otras disciplinas entre las cuales se encuentran la economía, la psicología social, la comunicación y el comercio. El conocimiento de estas disciplinas que aparentemente no están relacionadas, es muy importante, ya que para conocer al cliente y saber que producto necesita o desea se debe tener conocimiento de la psicología social y para ofrecerlo a la venta se debe tener conocimiento de la economía y el comercio al asignarle un precio, y de la comunicación para saber como ofrecerlo y que éste sea adquirido.

Ya que definimos bien el concepto de marketing, observemos y analicemos el concepto de marketing internacional para poder analizarlo:

---

<sup>31</sup> Philip Kotler et Gary Armstrong, *Fundamentos de Marketing*, Pearson Prentice Hall, México, 2003, p. 7.

<sup>32</sup> “El posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.” : *Ibidem*, p. 62.

“El término marketing internacional se utiliza para referirse al proceso de comercializar productos y servicios en diferentes países. De acuerdo con la Asociación Americana de Mercadotecnia (AMA), el marketing internacional es un proceso multinacional que implica planear y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.”<sup>33</sup>

En el marketing internacional se destaca la necesidad de reconocer las diferencias culturales, legales y políticas entre los países a fin de que las estrategias de marketing tengan éxito. Por lo que se deben enfocar los recursos de la empresa en las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales y saber como manejarlas de acuerdo a estas diferencias. Y es que en un mercado internacional, donde comúnmente estas diferencias están muy marcadas, el marketing internacional debe analizar cómo y por qué un producto es aceptado y la aportación que las actividades del marketing para la obtención del resultado final. Así, el marketing internacional se encarga de manejar los elementos como el precio, producto, promoción y distribución, y hacer que éstos se adecuen a los elementos de cada mercado. De esta manera el mercado (ya sea un mercado doméstico, o un mercado internacional) y el producto son realmente de lo que trata el marketing.

Es importante señalar que el concepto de marketing surgió en los años 50. A continuación se presenta una breve *historia sobre la evolución del marketing*<sup>34</sup>. Desde la época de los primeros colonizadores de Estados Unidos, hasta después de la Guerra Civil estadounidense, la filosofía general de los negocios se basaba en “produce todo lo que puedas porque existe un mercado sin límites”. Esta filosofía era lógica, ya que existía una limitada capacidad productiva y una gran demanda de productos. Posteriormente, en el periodo de 1890 a 1920, los negocios desarrollaron técnicas de producción masiva. La capacidad productiva frecuentemente excedía la demanda inmediata del mercado. Por consiguiente, la filosofía de los negocios sufrió un cambio en los años 20, pues pasó de una

---

<sup>33</sup> García-Sordo, *op. cit.*, pp. 16 y 18.

<sup>34</sup> Para conocer la historia completa y detallada, véase Stanton, *op. cit.*, pp. 229, 230.

orientación hacia la producción a una orientación hacia las ventas, dirigiendo su atención hacia la promoción. Después de la Segunda Guerra Mundial se presentó una gran demanda de bienes y servicios dado que empezaban a formarse nuevas familias que requerían productos, por lo que hubo una explosión del gasto de los consumidores. Los propietarios de negocios reconocieron la necesidad de ser más sensibles respecto a los consumidores y surgió una nueva orientación llamada el concepto de marketing. El concepto de marketing es una filosofía de los negocios que hace hincapié en la orientación hacia el consumidor, la capacitación del personal respecto a las relaciones con el cliente y una orientación hacia las ganancias.

Ahora nos enfocaremos al nuevo papel que el marketing internacional tiene dentro de los negocios internacionales. En los últimos años la mercadotecnia ha visto los más dramáticos cambios que le hayan ocurrido a una disciplina, ya que existen muchos acontecimientos importantes que en la actualidad afectan a los negocios internacionales. A estos acontecimientos se les debe dar una gran importancia ya que en ellos radica el ser competitivo y el saber como enfrentar al mercado global. Uno de los cambios de los que se habla, es el uso de nuevas comunicaciones, como lo es el Internet. Para muchos de nosotros es difícil imaginar cómo alguna vez pudimos vivir sin el correo electrónico y las comunicaciones inalámbricas, ya que hoy en día es casi imposible trabajar de manera competitiva si no se cuenta con estas herramientas. Como hemos visto, la mercadotecnia siempre es relacionada con la adaptación, con el cambio. Pero ahora, el marketing ha pasado de ser agente de cambio, a ser cambiado y mejorado, gracias a Internet y a otros avances tecnológicos.

Otro cambio, sería sobre las actividades del marketing. Como lo mencionamos anteriormente, las actividades del marketing radican en la administración de las 4p's que vienen siendo el producto, la plaza, la promoción y publicidad, y el precio, o sea, los elementos controlables del mercado. Pero conforme los negocios van entrando al mercado global:



“el famoso concepto de las cuatro P podría casi traducirse en penetración, partición, priorización y posicionamiento.”<sup>35</sup>

Como podemos observar, todos estos cambios son resultado de la transformación que han tenido los negocios internacionales a partir de la globalización de los mercados y sobre todo a partir que las empresas deciden insertarse en él.

El tercer cambio al que haremos referencia es el de la globalización de los mercados. Conforme pasa el tiempo, es inevitable la influencia que tiene la globalización en el área de los negocios y por ende en el marketing. En esta globalización, el marketing puede tomar dos caminos, el del marketing de masas, el de estandarizar las estrategias de marketing a todas las regiones en donde opera una empresa; o bien, diseñar estrategias de marketing de acuerdo a la región o país al que se va a enfocar, siendo esta segunda, la mejor opción si se quiere alcanzar el éxito en un mercado diferente.

## **2.2 Inserción al mercado global**

Hoy en día, las condiciones para los negocios son más complejas, por lo que el estar presente en unos cuantos países ya no es suficiente, ahora lo que se necesita es ser parte del mercado global. Es por ello que en este inicio del siglo XXI, las grandes empresas se deben insertarse al mercado global si es que quieren competir y sobrevivir en este ambiente que se presenta.

Nunca antes las empresas habían estado frente a tantas oportunidades de insertarse al mercado global, pero tampoco frente a tantas variables que se interponen entre el éxito y el fracaso. Y es que el mundo se ha vuelto más pequeño, disminuyendo distancias geográficas, gracias a que los adelantos tecnológicos conectan a países, empresas e individuos. Esto ha propiciado cambios radicales en la economía en las últimas dos décadas, al permitir a las

---

<sup>35</sup> David Parmerlee, *Cómo Preparar un Plan de Marketing*, Gestión 2000, Barcelona, 2000, p. 15.

empresas expandir considerablemente su cobertura en cuanto a producción y mercados.

Para lograr instalarse en mercados exteriores, sin contratiempos ni incertidumbres, es necesario que las empresas lleven a cabo un análisis sobre las decisiones que piensan tomar, así como de la manera en que éstas afectarían su desempeño y desarrollo. Dentro de este análisis que se menciona, pueden incluirse las siguientes cuestiones:

- Estudio del entorno internacional
- Seleccionar los mercados en los que se desea operar
- Determinar el tamaño del mercado y su crecimiento
- Estudiar si los ambientes económico y político permiten que se lleven a cabo las operaciones
- Estudiar el ambiente cultural para determinar si la posición que se tiene en el mercado actual, puede llegar a ser igual en los mercados meta (que cuentan con diferencias culturales)
- Decidir sobre las formas de abordar dichos mercados
- Determinar el programa de marketing en base a las cuestiones anteriores

Como podemos observar, una de las decisiones determinantes de la estrategia internacional es la que se refiere al número de mercados en los que pretende operar la empresa, así como a las características que deben reunir los finalmente elegidos. La empresa debe determinar en cuántos países buscará vender, lo cual estará determinado por los recursos disponibles de la empresa. Se debe tener cuidado de no ampliarse demasiado ni de crecer más allá de las propias capacidades, al operar en demasiados países tan pronto. Luego, la empresa debe establecer el tipo de países en los que va a ingresar, saber a que mercados va a servir, para lo cual debe evaluar las oportunidades frente a los riesgos.

La *selección del mercado*<sup>36</sup> es una parte muy importante de la ejecución de una estrategia de negocios. Una empresa debe buscar países que tengan las

---

<sup>36</sup> Véase Anexo 1 para el caso de selección de mercados de la empresa holandesa Heineken.

condiciones económicas, políticas, sociales, culturales y geográficas que concuerden con sus fortalezas y que le ofrezcan mayores oportunidades y ventajas.

Otra parte muy importante para la selección de un mercado consiste en analizar la información para determinar su potencial de mercado en cada país y su composición de marketing para satisfacer ese potencial. Un país puede ser estratégico como mercado por medio de varias formas. Entre las más importantes tenemos: por ser gran fuente de ingresos o utilidades, por ser el mercado local de clientes globales, por ser el mercado local de competidores globales, por ser un mercado significativo de competidores globales, por ser fuente principal de innovación industrial y si su participación contribuye a la posición competitiva de la empresa.

Una vez que las empresas han decidido en que mercados entrar, deben elegir un modo operativo internacional para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias. Muchas de las formas entre las que pueden elegir implican la colaboración con otras empresas, ya sea empresas nativas del lugar seleccionado, o con otras empresas transnacionales. Cuando estas colaboraciones llegan a cobrar importancia estratégica para una o más de las empresas se les conoce como alianzas estratégicas.

De esta manera, las alianzas estratégicas pueden definirse como:

“Las alianzas estratégicas están basadas en la acción de compartir información vital, activos y tecnología entre socios, aun cuando en el proceso deban perder su *know-how*.”<sup>37</sup>

Con esto podemos observar que actualmente las empresas están descubriendo que necesitan socios estratégicos para entrar a nuevos mercados y ser eficaces en el mercado global. En el nuevo entorno global, más competitivo, las empresas

---

<sup>37</sup> Johny K. Johansson, *Global Marketing: foreign entry, local marketing, and global management*, Irwin, Boston, 1997, p. 198.

que deciden actuar por su cuenta, sin colaboración alguna, empiezan a desaparecer. Es por ello que las alianzas estratégicas están surgiendo en varios espacios para lograr la competitividad que es necesaria. Para decidir que socios podrían complementar sus fuerzas y subsanar sus debilidades, las empresas requieren de un exhaustivo análisis, ya que si se lleva a cabo correctamente, las alianzas pueden tener un impacto enorme sobre las ventas y las utilidades.

También existen otro tipo de alianzas estratégicas que también incluyen inversiones de capital y la creación de una nueva unidad corporativa junto con un socio extranjero. A estas alianzas se les conoce en la forma de *joint ventures*<sup>38</sup>.

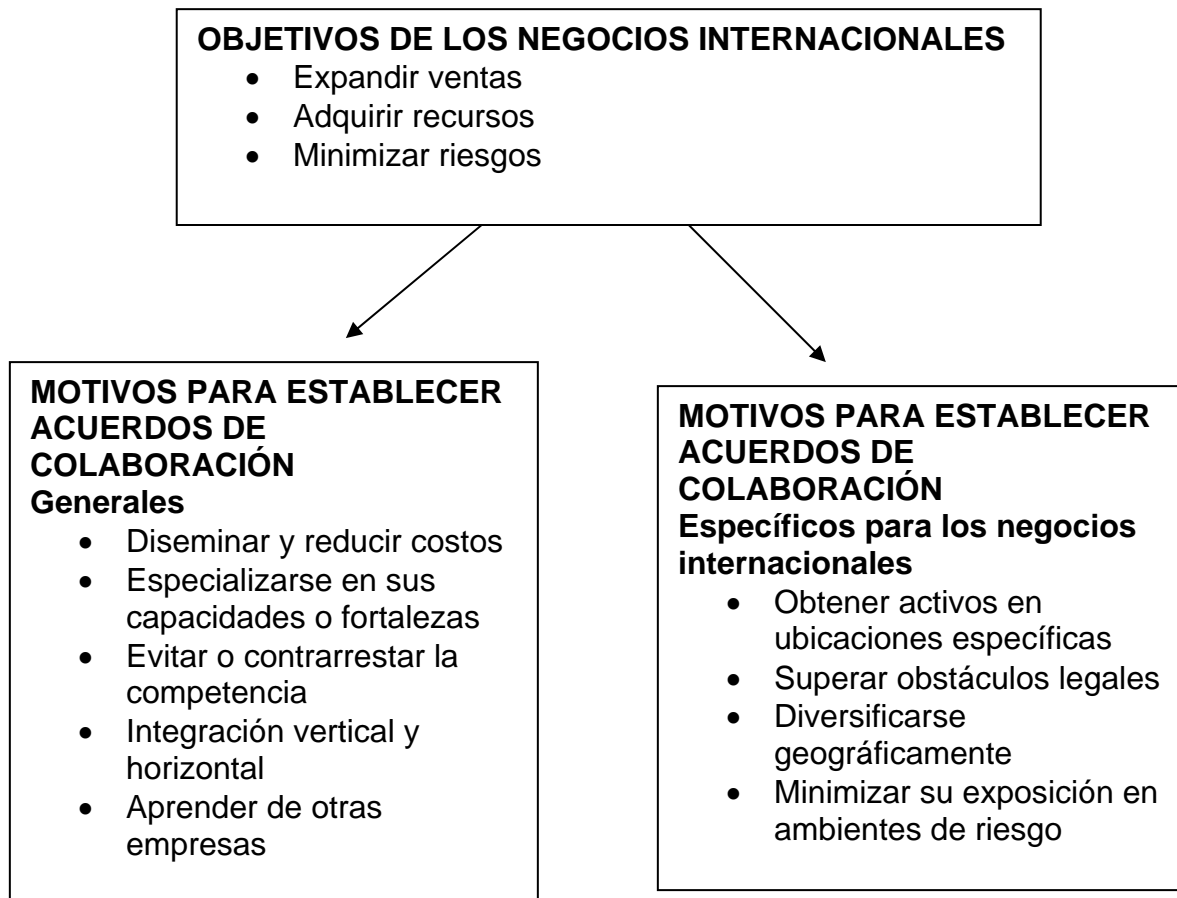
Conforme las tendencias globales se dirigen hacia la conformación de alianzas estratégicas de grandes compañías de culturas absolutamente diferentes, se revela la necesidad de efectuar investigaciones más profundas sobre comportamiento de negocios para evitar grandes fracasos como los que se han observado en países con costumbres diferentes a las occidentales.

Las razones que llevan a las empresas a establecer acuerdos de colaboración (alianzas estratégicas) para sus operaciones domésticas, también se aplican a sus operaciones internacionales. A continuación se muestra un esquema que aclara esta situación:

---

<sup>38</sup> "Las *joint ventures* son un tipo de alianza estratégica en la que los socios crean una nueva unidad basada en la equidad." : *Ibidem*, pp. 156. Véase Anexo 2 para el caso de *joint venture* de General Motors.

## Relación de las alianzas estratégicas con los objetivos internacionales de las empresas



Fuente: John D. Daniels, et al., *Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones*, Pearson, Prentice Hall, México, 2004, p. 415.

Así, podemos decir que los motivos, ya sean generales o específicos, se centran en mantener a la empresa en constante desarrollo para lograr alcanzar sus metas. Una vez que se establece el acuerdo de colaboración, es momento de decidir sobre la marca con la que se va a dar a conocer el producto, así como las acciones que se van a llevar a cabo para insertarse al mercado global.

Ahora bien, una marca sirve para identificar productos o servicios, así como las características que éstos pueden llegar a tener y que se identifican con la empresa.

Las ETN deben tomar cuatro decisiones principales en cuanto a la marca:

1. Marca o ausencia de marca
2. Marca del fabricante o marca específica
3. Una marca o varias marcas
4. Marca mundial o marcas locales

Si observamos con detenimiento, el ambiente internacional afecta considerablemente sólo la última de estas decisiones con relación a la marca. Si bien, las empresas pueden utilizar una *misma marca*<sup>39</sup> en todos sus mercados, o pueden crear marcas para determinados mercados, en caso que la estrategia de penetración del mercado así lo amerite. Si se desea crear una marca, la empresa primero debe considerar costos de desarrollo e imagen de la misma con relación a los beneficios, y si estos son los que se desean, se prosigue al desarrollo de la marca. Cuando una empresa decide desarrollar una marca, el nombre de ésta y la imagen llegan a ser parte del producto total.

Por otro lado, la introducción de un producto es más eficaz cuando se realiza bajo un nombre de marca conocida que sirve como paraguas. Es más fácil para una marca ya conocida elaborar un nuevo producto y que este se venda bien, a que una marca no conocida decida entrar al mismo mercado de la primera marca y elaborar un producto similar.

Algunas empresas globales como Honda (Japón), Coca Cola (Estados Unidos) y Phillips (Holanda) frecuentemente usan una marca global, es decir, utilizan la misma marca en todos los mercados nacionales a los que sirven. En estos casos el uso de una marca global ha funcionado (en parte por el tipo de productos que comercializan). Pero una marca global no es necesariamente la mejor elección para cada producto. Por lo que una ETN que desea desarrollar una marca global tiene las siguientes opciones:

---

<sup>39</sup> "Alunas empresas, como Coca-Cola, han decidido usar la misma marca y logotipo globalmente. Otras empresas, como Nestlé, reúnen a muchos de sus productos bajo la misma familia de marcas, como las marcas Nestea y Nescafé, para tener la seguridad de que todas comparten el prestigio de las empresas." : John D. Daniels et al., *Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones*, Pearson, México, 2004, p. 491.

- Desarrollar una marca local
- Desarrollar marcas regionales

El desarrollar una marca específica para cada mercado puede ser una opción adecuada cuando se observa que las diferencias entre los mercados meta son grandes, como por cuestiones lingüísticas, culturales, etc. La ventaja de desarrollar una marca específica es que se tiene certeza en los resultados que se van a obtener, dado que se tuvo un previo análisis del mercado.

El desarrollar marcas regionales puede ser adecuado cuando el producto que se comercializa tiene el mismo contexto cultural en diferentes mercados (generalmente mercados vecinos o de un mismo origen). La ventaja de desarrollar marcas regionales es que la inversión de marketing es menor comparada a la del desarrollo de marca específica para cada mercado.

Como podemos ver, ambas tienen sus ventajas, queda en el profesional de marketing decidir que opción es más conveniente de acuerdo al producto que se piensa comercializar.

Usar globalmente una marca es la manera más fácil de crear reconocimiento global, aunque también se necesitan incorporar otros elementos para lograrlo. A continuación se presenta un cuadro que ejemplifica el caso de marcas globales con reconocimiento global.

Aun cuando muchas compañías emplean marcas registradas globales, pocas parecen haber alcanzado reconocimiento general como tales. En un estudio realizado en 1990, se encontraron sólo diecinueve marcas realmente globales, en el sentido de alto reconocimiento y aprecio mundial:

1. Coca-Cola	11. Rolls-Royce
2. Sony	12. Honda
3. Mercedes-Benz	13. Panasonic
4. Kodak	14. Levi's
5. Disney	15. Kleenex
6. Nestle	16. Ford
7. Toyota	17. Volkswagen
8. McDonald's	18. Kellogg
9. IBM	19. Porsche
10. Pepsi-Cola	

Fuente: George S. Yip, *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994, pp. 164, 165.

Si analizamos cada una de estas marcas, es claro que el producto con el que lograron un reconocimiento global es el responsable de su éxito, a medida que, aun en casos en donde otras empresas han sacado al mercado productos similares, uno se sigue refiriendo a éstos con el nombre de las marcas antes mencionadas.

Una vez decidido el desarrollo de marcas, el concepto de producto y estrategia de marketing que se utilizará, se puede evaluar el atractivo de la propuesta como negocio. Si el atractivo es bueno, se puede pasar a la etapa de desarrollo de producto y luego a la de comercialización. Para poder comercializar un producto, se debe hacer un análisis sobre el entorno del mercado meta para conocer las situaciones a la que el producto puede enfrentarse.



El análisis del mercado se centra en los elementos incontrolables más significativos que son:

- Entorno político y legal
- Entorno económico
- Entorno cultural
- Fuerzas competitivas
- Nivel de tecnología
- Estructura de distribución
- Geografía e infraestructura
- Variables demográficas

A continuación nos enfocaremos en el entorno político-legal, en el económico y en el cultural, dando más énfasis al último, dada la importancia que reviste en la elaboración de estrategias en los negocios internacionales y por ende en el marketing.

#### Entorno económico

Se deben analizar los factores económicos que reflejan si un país es atractivo como mercado, entre los más representativos se encuentran la estructura industrial del país y su distribución de ingresos. Además el comprender los ambientes económicos de los países y mercados extranjeros puede ayudar a predecir cómo las tendencias y los sucesos en tales ambientes podrían afectar el rendimiento futuro de las empresas en esos países.

#### Entorno político-legal

Las naciones difieren mucho en sus entornos político-legales. Lo que puede ser legal en un país, puede no serlo en otro. También hay que tomar en cuenta las legislaciones en materia de comercio internacional, el tipo de gobierno, el grado de burocracia y la estabilidad política.

## Entorno cultural

Cada país tiene sus propias tradiciones, normas y tabúes. Antes de crear un programa de marketing, se debe examinar la manera en que los consumidores de los diferentes países ven y utilizan ciertos productos, para así conocer el mercado. Si no se presta atención a las diferencias culturales, se pueden cometer errores que van desde una mala posición de la empresa, hasta altos costos que pueden hacer que la empresa fracase.

Es así como entender y comprender los diferentes entornos, y en particular el cultural, que abarca tradiciones, preferencias y conductas, puede ayudar a las empresas a evitar errores y a aprovechar las oportunidades que las distintas culturas ofrecen.

### **2.3 Estrategias del marketing para entrar a un mercado culturalmente diferente**

Parte del éxito o fracaso de las estrategias de marketing que se llevan a cabo para entrar a un mercado culturalmente diferente, depende de la orientación y del grado de adaptación de una empresa a las culturas extranjeras. Esta adaptación no solamente depende de las condiciones dentro de estas culturas, sino también de las actitudes de las empresas y sus gerentes. Para tener éxito se deben considerar los diferentes elementos que forman las culturas de cada país, lo cual permitirá aprender cómo adaptarse a ellas, evitando comportamientos basados en falsas concepciones.

A continuación se presentan *tres de dichas actitudes u orientaciones*<sup>40</sup>:

---

<sup>40</sup> La información aquí presentada es una síntesis, para mayor información sobre estas tres orientaciones, véase *Ibidem*, p. 68.

### Policentrismo

Es cuando se llevan a cabo prácticas de negocios que corresponden a las operaciones del país anfitrión.

### Etnocentrismo

El etnocentrismo es la creencia de que la cultura propia es superior al resto. El etnocentrismo llega a ser una de las principales causas de falsas concepciones que se llegan a tener sobre otras culturas y que obstaculizan el desarrollo de los negocios internacionales. En si, podemos decir que el etnocentrismo es la creencia de que la forma de hacer o de actuar de un determinado grupo (cultura) es la mejor.

### Geocentrismo

Entre los extremos del policentrismo y el etnocentrismo están las prácticas de negocios que corresponden a una combinación de ambas. Esta práctica se lleva a cabo cuando la empresa opera en base, tanto en el conocimiento y actividades realizadas en el país que la recibe, como las de su país de origen.

Al analizar estas orientaciones podemos observar que si se desea implementar estrategias en un mercado culturalmente diferente, la mejor opción es hacerlo en base al geocentrismo, ya que se contará con más herramientas y con más certeza sobre la realidad y sus resultados. Para lograr esto, es necesario investigar las características de la cultura a la que se desea entrar para aclarar los conceptos que se tienen y la verdad sobre éstos. Pero un punto importante es que se debe evaluar con cuidado la información que se reúna, porque ésta puede presentar estereotipos no justificados, y además ofrecer una evaluación de un solo segmento del país, y dejar a la empresa sin la información completa.

La investigación de estas características se lleva a cabo por medio de lo que se conoce en el medio del marketing como *investigación de mercados*<sup>41</sup>. Cualquier discusión acerca de la importancia de la información para el mercadólogo debe incluir un análisis de la investigación de mercados. Este es un factor muy importante para el marketing, sin el cual no se puede iniciar un plan estratégico, dado que de ella se obtiene la información de los requerimientos (necesidades, deseos y expectativas) de los clientes. Es aquí cuando se comprueba que la información es el elemento clave en la toma de decisiones del marketing.

Las empresas utilizan la investigación de mercados en una gran variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de mercados puede ayudar a los mercadólogos a estimar el potencial de mercado y la participación de mercado; evaluar la satisfacción y el comportamiento de compra de los clientes, y medir la eficacia de la fijación de precios, de los productos, de la distribución y de las actividades de promoción. Por lo que es posible reconocer que dentro de un entorno tan extenso como es el medio global, existe una gran gama de variables que pueden provocar el éxito o el fracaso. Por lo tanto, es indispensable entender a la perfección cada una de estas variables antes de tomar cualquier decisión.

Para llevar a cabo la investigación de mercado, de una manera más sencilla y basándose en ciertas características que sean importantes para la ETN, es común realizar lo que se conoce como *segmentación de mercado*<sup>42</sup>. Al existir un mercado total de consumidores, es razonable pensar en segmentarlo de acuerdo con una determinada característica, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes y para maximizar los esfuerzos de marketing en la porción elegida.

---

<sup>41</sup> “Es el proceso sistemático y objetivo de generar información para su uso en la toma de decisiones. Este proceso incluye definir el problema e identificar qué información se requiere para resolverlo, diseñar un método para recolectar información, administrar y poner en práctica la recolección de datos, analizar los resultados y comunicar lo averiguado y sus implicaciones.” : William G. Zikmund et Mihael d’Amico, *Marketing. Crear y mantener clientes en un mundo de comercio-e*, Volumen 1, Thomson Learning, México, 2002, p. 239.

<sup>42</sup> Segmentación de mercado, de acuerdo con Zikmund, es “dividir un mercado heterogéneo en varios submercados más pequeños y homogéneos. Casi cualquier variable (edad, género, uso del producto, estilo de vida, beneficio esperado, etc.) puede ser utilizada como variable de segmentación, pero la lógica detrás de la estrategia siempre es la misma.” : *Ibidem*, p. 202.

La segmentación de mercados se lleva a cabo por las siguientes razones:

- No todos los compradores son iguales.
- Pueden identificarse subgrupos de personas con características similares.
- Los subgrupos serán más pequeños y más homogéneos que el mercado total.
- Puede ser más fácil satisfacer a grupos más pequeños de clientes similares, que a un grupo grande de clientes disímiles.
- Al tener una opción elegida, se podrá tener un mejor análisis de la misma que permitirá conocerla a profundidad.

Lo que obtenemos al estudiar estas razones es que un segmento del mercado está constituido por consumidores con las mismas similitudes y necesidades, deseos y comportamientos de compra, por lo cual las ETN pueden realizar su labor de marketing de una manera más eficaz. Para ello, las empresas pueden segmentar los mercados internacionales mediante la utilización de una variable o una combinación de variables. La segmentación de mercados internacionales con base en factores geográficos, económicos, políticos, culturales y de otro tipo supone que los segmentos deben consistir en grupos de países.

Primero veremos que la segmentación puede ser por lugar geográfico. La segmentación geográfica supone que las naciones cercanas entre sí tienen muchos rasgos y conductas en común. Aunque en muchos casos esto es verdad, hay numerosas excepciones. La segmentación geográfica requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como regiones, naciones, estados, ciudades o hasta vecindarios.

Los mercados mundiales también se pueden segmentar con base en factores económicos. Por ejemplo, los países se podrían agrupar por los niveles de ingreso de la población o por su nivel general de desarrollo económico. La estructura económica de un país moldea las necesidades de productos y servicios de su población y, por tanto, las oportunidades de marketing que ofrece. Dentro de este se

puede segmentar en base a la demografía del consumidor, la cual consiste en las *estadísticas*<sup>43</sup> que describen una población.

Los países se pueden segmentar por factores políticos y legales, como el tipo y estabilidad del gobierno, la receptividad hacia las empresas extranjeras, la reglamentación monetaria y el grado de burocracia. Tales factores pueden desempeñar un papel crucial en la selección de países en lo que una empresa va a ingresar y cómo lo hará.

También pueden utilizarse factores socioculturales, mediante la agrupación de mercados con base en el idioma común, la religión, los valores y las actitudes, las costumbres, los patrones de conducta, grado de alfabetismo, instituciones familiares y sociales.

Para efecto de este trabajo, nos enfocaremos en los factores socioculturales, por considerárseles los elementos más importantes para poder entrar a un mercado extranjero. La segmentación por culturas es una de las formas de segmentación que mejores resultados ofrece a las empresas, ya que los clientes y segmentos de mercados pueden reconocer diferentes antecedentes culturales, respetar diferentes sistemas de valores y vivir en diferentes partes del mundo, pero también pueden tener estilos de vida comunes, por lo que es necesario conocer el entorno para desenvolverse de la mejor manera posible.

Es así como podemos observar que en este mundo, donde las diferencias culturales van tomando mayor importancia para la toma de decisiones, casi todas las ETN han abandonado el marketing masivo para practicar segmentación y selección de mercados: identificar segmentos del mercado, seleccionar uno o más de ellos, y crear productos y programas de marketing a la medida de cada uno. En lugar de dispersar sus labores de marketing, las empresas se están concentrando en los mercados en los que pueden servir mejor y con mayor provecho.

---

<sup>43</sup> “Los mercadólogos utilizan una variedad de estadísticas entre las que se cuentan la edad, el sexo, el ciclo de vida familiar, la educación, los ingresos y la etnicidad.” : Stanton, *op. cit.*, p. 105.

Al conocerse estos elementos, se puede llevar a cabo la adaptación de los programas de marketing hacia los distintos ambientes extranjeros en donde se piensa incursionar y en los cuales se piensa realizar negocios. Una de estas adaptaciones se da en el producto a comercializar. Las ETN realizan cambios para adecuarse a las necesidades de los mercados extranjeros, ya sea por medio de desarrollo de nuevos productos o por medio de adaptaciones.

Uno de los procesos más dinámicos que encontramos en marketing lo constituye, sin lugar a dudas, el *desarrollo de nuevos productos*<sup>44</sup>. Cuando una empresa considera entrar a un mercado diferente o seguir desarrollándose en uno donde ya se encuentra establecido, llega a desarrollar nuevos productos que cuenten con las características que los consumidores demandan. Este desarrollo de nuevos productos se da porque la empresa no cuenta con un producto que se adecue al mercado donde desea ingresar, o porque desea satisfacer necesidades que no han sido cubiertas por otros productos.

Por otro lado, cuando una empresa decide introducir un producto (con el cual ya cuenta) a otro mercado, hay ocasiones en las que se considera la adaptación del producto para que sea aceptado en otro mercado. La extensión de la adaptación depende de las diferencias culturales de uso y percepción del mismo entre el mercado original y el nuevo mercado. Las adaptaciones pueden ir desde la forma, tamaño y material del empaque, hasta parte de la composición del producto y otras características. De esta manera, las adaptaciones ejercen una influencia importante en la demanda del producto, ya que el consumidor comprará el producto que mejor se adapte a su necesidad, por lo que la *decisión de una adaptación*<sup>45</sup> debe ser bien estudiada.

---

<sup>44</sup> Véase Anexo 3 para conocer la estrategia de la empresa Cadbury para desarrollar un nuevo producto.

<sup>45</sup> "Antes de tomar una decisión, los gerentes de marketing deben comparar siempre el costo de una adaptación con el costo de las ventas perdidas por no realizar las adaptaciones." : Daniels, *op. cit.*, p. 482.

Ahora examinaremos las *razones legales, culturales y económicas*<sup>46</sup> que respaldan la tendencia de las empresas a adaptar sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes en diferentes países.

Razones legales.- Los requisitos exactos varían ampliamente entre países, pero generalmente tienen el objetivo de proteger a los consumidores y al medio ambiente, y si no llegan a cumplirse no se obtiene el permiso para vender. Ejemplo de esto son las adaptaciones a los empaques (por el material del que estén fabricados) y a los componentes de los productos (cuando estos no son fáciles de importar).

Razones económicas.- Si los consumidores extranjeros carecen de suficientes ingresos, no podrán comprar los productos que la ETN vende en su país de origen. Por lo tanto, la empresa tendrá que diseñar un modelo más barato.

Razones culturales.- Las diferencias culturales afectan la demanda de productos, por lo que provocan que no siempre se pueda estandarizar la oferta de productos. Existen productos o partes de éstos que no son aceptados en diferentes mercados debido a diversas cuestiones, como lo puede llegar a ser las diferencias religiosas.

Con lo anterior es claro que lo que hace que se deba comercializar un producto de una u otra manera no es tanto la naturaleza física del mismo, sino el tipo de público al que vaya dirigido y la importancia que tenga para ellos, por lo que es importante conocer la cultura del mercado meta y sus normas.

Además, al elegir el producto a comercializar (así como su nombre, sus características y las de su empaque, así como otros elementos relacionados) se debe tener mucho cuidado, ya que cuando se entra a un mercado culturalmente diferente se deben cuidar los aspectos relacionados a la cultura de dicho mercado. En el siguiente capítulo se tratará la importancia de los factores culturales a la hora de planear una estrategia de marketing.

---

<sup>46</sup> La información aquí presentada es una síntesis, para mayor información, véase *Ibidem*, p. 481.



### **3. Las culturas vistas como mercado**

#### **3.1 Importancia de la cultura en la toma de decisiones estratégicas dentro de los negocios internacionales**

En el mundo globalizado e interdependiente en el que vivimos, es preciso entender a los mercados a los que nos vamos a enfocar. La manera más adecuada es conociendo y comprendiendo las distintas culturas a las que serviremos.

El comprender una cultura distinta a la nuestra puede llegar a resultar un reto, ya que pueden presentarse situaciones con las que uno no se esté familiarizado, o hasta causar dificultades por diferencias en costumbres, comportamientos y valores. Pero también se pueden presentar ventajas al contar con experiencias interculturales, y conocimientos e información veraz, que no harán más que facilitar la toma de decisiones dentro de los negocios internacionales.

La mayoría de los errores en los negocios internacionales ocurren debido al olvido, de la gente y de las empresas, de que las culturas varían de un país a otro y al fracaso en comprender las diferencias culturales. El problema de esta situación es que aunque se conoce el origen de estos errores, aún se siguen cometiendo. Es por ello que la cultura juega un papel muy importante en los negocios internacionales. Es por ello que el conocer y entender el contexto cultural, los diferentes patrones, costumbres, metas, valores, hasta el lenguaje y los sistemas de comunicación incrementará las posibilidades de las estrategias empleadas para obtener el éxito deseado.

Para tratar este tema, es importante aclarar lo que se entiende por cultura. Primero se analizará a la cultura de manera tradicional, y luego se procederá a analizarla de manera global.

Vista de manera tradicional puede decirse que:

“La cultura que proporciona un punto individual de afianzamiento, una identidad, así como códigos de conducta, se define como un conocimiento comunicable o como la suma de logros históricos producidos por la vida social del hombre. La cultura se aprende, se comparte y se transmite de una generación a otra. En ella se encuentran patrones de conducta aprendidos, cuyas características son distintas a las de los miembros de cualquier otra sociedad. Estos rasgos distintivos abarcan todo lo que un grupo piensa, habla, actúa y realiza, así como también sus costumbres, idioma, bienes materiales y sistemas compartidos de actitudes y sentimientos, por lo que se puede decir que la cultura se concreta tanto en formas materiales como inmateriales.”<sup>47</sup>

Analizando lo anterior podemos señalar que la cultura es el conjunto específico de normas aprendidas, ya sea que hayan sido transmitidas de padres a hijos, de maestros a alumnos, basadas en actitudes, valores y creencias, por lo que es una parte integral de los ambientes. Es importante subrayar el hecho de que la cultura se aprende, más que sea innata. Por lo que una cultura es continuidad, puede ser vista como el peso de los acontecimientos pasados en el presente, en una palabra, tradición.

Ahora bien, también es importante mencionar que la cultura, además de ser un sistema de conocimientos y creencias compartidas por medio del cual las personas organizan sus percepciones y experiencias, toman decisiones y actúan, como lo vimos anteriormente; también es un mecanismo de adaptación que abarca la totalidad de herramientas, actos, pensamientos e instituciones por medio de las cuales una población se mantiene. Así, la cultura da un sentido de identidad y de pertenencia. Con esto podemos ver que la cultura abarca la forma como una sociedad opera.

---

<sup>47</sup>García-Sordo, *op. cit.*, p. 128.

Una vez analizado el concepto de cultura podemos mencionar que las funciones de la cultura son de satisfacción de las siguientes necesidades:

- Fisiológicas: alimento y protección biológica.
- Psicológica: afecto, aprobación, seguridad y placer.
- Sociales: reglas y normas de conducta para vivir en sociedad.

De las tres necesidades mencionadas, es claro que la psicológica acoge parte de las otras dos. Y es que hoy en día el papel de la cultura, como factor de estabilidad, es un factor de peso, ya que en este mundo globalizado, las culturas pueden llegar a cambiar con el tiempo, conforme los viejos patrones ceden gradualmente el paso a los nuevos. Los ejecutivos de marketing tienen que estar alerta a estos cambios, así como del proceso de culturización, es decir, adaptarse a una cultura diferente a la propia, para poder ajustar su planeación e ir un poco delante de los tiempos, lo cual es una de las claves para el éxito en las negociaciones internacionales.

Por lo que es claro que al haber tantos países, que difieren en historia, estatus socioeconómico, educación, gobierno, sociedad, comportamiento y valores de la gente; la cultura es frecuentemente considerada como la fuerza que impulsa el comportamiento humano en cualquier parte y su concepto se ha convertido en el contexto para explicar políticas, economías, progreso y fracasos.

A continuación se presenta una tabla que muestra una escala de la composición de la población mundial, que puede ayudar a comprender estas grandes diferencias.

<b>Si el mundo global en el que vivimos tuviera mil habitantes, éste incluiría:</b>	
<b>Número de habitantes</b>	<b>Región</b>
584	asiáticos
124	africanos
150	europeos
84	latinoamericanos
52	norteamericanos
6	australianos y neozelandeses
<b>Alrededor del 50% de los habitantes del mundo hablan las siguientes lenguas:</b>	
<b>Número de habitantes*</b>	<b>Lengua</b>
165	mandarín
86	inglés
83	hindú
64	español
58	ruso
37	árabe
La otra mitad habla bengalí, portugués, indonés, japonés, alemán, francés y otras 200 lenguas.	
* Tomando un total de 1000 habitantes	

Fuente: Philip R. Harris et Robert T. Moran, *Managing Cultural Differences. Leadership Strategies for a New World of Business*, Fifth Edition, Gulf Professional Publishing, Houston, 2000, p. 25.

Ya que consideramos a la cultura de manera tradicional, procederemos a analizarla de manera global, dada la reciente emergencia del concepto de cultura global que se da a partir del proceso de globalización. Pero aquí surgiría una pregunta ¿realmente existe una cultura global, o más bien una globalización de la cultura? Muchos, a primera vista de estos conceptos, podrían decir que significan lo mismo, pero no es así.

Para aclarar esta situación es importante mencionar que una cultura global se refiere

“al surgimiento de una cultura única que abarca absolutamente a todos en el planeta y reemplaza la diversidad de sistemas culturales que han florecido hasta el momento.”<sup>48</sup>

<sup>48</sup> John Tomlinson, *Globalización y cultura*, Oxford University Press, México, 2001, p. 84.

Ahora bien, es evidente que dicha cultura no ha llegado y aunque vivimos en un mundo donde la globalización tiene un fuerte papel, esta homogeneización no se llega a dar, dada la importancia y la resistencia de las demás culturas.

Sin embargo, la globalización cultural ha tenido consecuencias paradójicas sobre el análisis de las culturas. Al hablar de globalización de la cultura, podemos decir que esta si existe, y que aunque existen diversas culturas, en la actualidad hay una que es hegemónica, una cultura que posee el control de ciertos cánones culturales, que impone ciertas tendencias y que traza el camino que tienen que seguir las demás hacia un mundo globalizado, la occidental.

Todo lo anterior nos lleva a la idea de la “occidentalización” de la cultura mundial, pero ¿qué es o que entendemos por este concepto?

“Muchas cosas, entre las que desde luego se incluyen la difusión de los idiomas europeos (en particular el inglés) y la cultura de consumo del capitalismo “occidental”; pero también las modas, los hábitos alimentarios, los estilos arquitectónicos y musicales, la adopción de un modo de vida urbano basado en la producción industrial, un conjunto de experiencias culturales dominadas por los medios masivos de comunicación, un cuerpo de ideas filosóficas, así como una gama de valores y actitudes culturales acerca de la libertad personal, el sexo y la sexualidad, los valores humanos, los procesos políticos, la religión, la racionalidad científica y tecnológica, etc.”<sup>49</sup>

Pero lo que define a nuestra cultura como moderna es el hecho de que, desde siglos atrás, la producción y la circulación de elementos han estado crecientemente enganchadas en procesos de mercantilización y transmisión que hoy en día poseen un carácter global. Sin embargo debemos tener serias dudas en cuanto a que la globalización traiga como consecuencia una cultura occidentalizada uniforme. La uniformidad cultural no se va a dar dada la riqueza de otras culturas, por la aceptación de la importancia que revisten y por la resistencia de las identidades culturales.

---

<sup>49</sup> Mike Featherstone (editor), *Global Culture. Nationalism, Globalization and Modernity*, SAGE Publications, Londres, 1990, p. 105.

Se puede decir que en lugar de surgir una cultura global, surge una globalización de la cultura, dado que una cultura hegemónica, es añadida a otras culturas, y de esta manera una cultura es globalizada al ser adoptada y reconocida en diferentes partes del mundo. Es por eso que sería más correcto hablar de una globalización de la cultura en lugar de una cultura global

Pero ¿cómo es que se da esta globalización de la cultura? La respuesta puede parecer sencilla, aunque en realidad no lo sea. Esta globalización de la cultura se da gracias a las cada vez más abundantes transacciones comerciales internacionales, el intercambio de bienes y servicios y el incremento de los nexos entre las personas, aprovechando el considerable avance de las comunicaciones.

Dentro de este tema de la globalización de la cultura nos encontramos con el concepto de *cultura internacional*<sup>50</sup> el cual se utiliza para explicar factores culturales que se comparten e integran más allá de las fronteras de un país, por medio de la difusión, que puede ser de dos tipos:

- Directa. Cuando dos culturas se mezclan directamente, por procesos de unificación política.
- Indirecta. Cuando las costumbres y productos de un país llegan a otro a través del comercio o de los medios de comunicación.”

Todo lo anterior hace que los patrones culturales se difundan con mayor rapidez y eficacia.

Es así como en este inicio de milenio, el proceso de globalización se esta acelerando y se está insertando en diferentes áreas. El área perteneciente a la cultura no es la excepción, por lo que es importante analizar las implicaciones de la globalización para actuar de manera adecuada en los negocios internacionales, que cada vez están más relacionados a aspectos culturales.

---

<sup>50</sup> Para mayor información sobre cultura internacional, véase Olegario Llamazares García-Lomas et Ana Nieto Churruca, *Negociación Internacional. Estrategias y casos*, Editorial Pirámide, Madrid, 2002, p. 93, 94.

El conocimiento y actitudes globales son aprendidos al conocer las distintas culturas en las que se está interesado como mercados. En cuanto a las habilidades globales, se puede decir que la más básica e importante de éstas es el cultivar las comunicaciones a través de las culturas. De esta manera se hará más sencilla la interacción con gente que no comparte nuestros valores, o formas de comportamiento. Para lograr esto, se requiere de nuevas competencias y sensibilidad, para que las diferencias culturales se conviertan en recursos y oportunidades. Por lo que es elemental que se comprendan los diversos aspectos de la cultura, ya que es obvio que la cultura varía de un lugar a otro en todo el globo y afecta el éxito de la mercadotecnia a nivel mundial.

### **3.2 La importancia del ambiente cultural para la elaboración de una estrategia de marketing**

Cada país tiene su propio ambiente o *entorno cultural*<sup>51</sup>, es decir, sus propias tradiciones, normas y tabúes, lo que hace a las culturas extraordinariamente complejas. El conocimiento de diferentes entornos culturales es de gran importancia cuando se desea realizar negocios con otras culturas para expandir los mercados.

Como sabemos, las normas, conductas y preferencias varían de un país a otro, por lo que entenderlas puede ayudar a las ETN a aprovechar las oportunidades para posicionar internacionalmente sus productos y a evitar *errores*<sup>52</sup> muy costosos y embarazosos. De esta manera podemos ver que las características culturales pueden afectar la toma de decisiones de marketing.

---

<sup>51</sup> “El entorno cultural se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad. La gente crece en una sociedad determinada que molde sus creencias y valores básicos, y absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con otros.” : Kotler, *op. cit.*, *Fundamentos de Marketing*, pp. 141.

<sup>52</sup> “El saber que hacer es tan importante como saber que no hacer. Para evitar cometer errores, una persona debe ser capaz de discernir entre lo que debe ser hecho, lo que no debe ser hecho, y lo que puede o no ser hecho.” : David A. Ricks, *Blunders in International Business*, Tercera edición, Blackwell Publishing, Reino Unido, 2000, pp. 7, 8.

Pero también, los valores y las costumbres individuales y sociales, pueden evolucionar con el paso del tiempo. Con lo cual los negocios internacionales aumentan los cambios en las culturas. Los cambios que las ETN llegan a producir en los diferentes mercados en los que tienen presencia pueden ocurrir ya sea por elección o por imposición. Por elección es cuando, por medio del cambio, se crean nuevas alternativas, a escoger por los consumidores. Por imposición es cuando se llega a dar lo que se conoce como imperialismo cultural, en otras palabras, el imponer sistemas en mercados que son colonias o muy cercanas(políticamente) al país de donde la ETN es originaria.

Ahora, lo primero que se debe hacer antes de ingresar a un mercado extranjero con una cultura distinta a la nuestra es un análisis cultural, un análisis del mercado potencial. Para esto, es preciso considerar los elementos de la cultura, evaluar cada uno de ellos y la manera en que los mismos podrían repercutir en una estrategia de marketing. Aparentemente puede parecer que algunos elementos culturales no tengan repercusión directa sobre el marketing, pero por lo general si lo tienen, ya que los distintos elementos están relacionados entre si.

A continuación se muestra una aproximación al análisis transcultural del comportamiento del consumidor, que sirve para identificar los aspectos críticos de una cultura, necesarios para desarrollar una eficaz estrategia de marketing.



**1. Determinar las motivaciones culturales relevantes.**

¿Qué necesidades satisface este producto en la mente de los miembros de la cultura? ¿Cómo se satisfacen estas necesidades en la actualidad? ¿Reconocen fácilmente los miembros de la cultura estas necesidades?

**2. Determinar los patrones característicos de comportamiento.**

¿Qué patrones son característicos del comportamiento de compra? ¿Qué forma de división de labores existen dentro de la estructura familiar? ¿Con qué frecuencia se compran productos de este tipo? ¿Qué tamaño de envase es el que se compra normalmente? ¿Algunos de estos comportamientos característicos entran en conflicto con el comportamiento que requiere este producto? ¿Cuán arraigados están los patrones de comportamiento que entran en conflicto con los necesarios para distribuir este producto?

**3. Determinar qué valores culturales son relevantes para este producto.**

¿Existen fuertes valores que apoyan el trabajo, la moralidad, la religión, las relaciones familiares o de otro tipo relacionados con este producto? ¿Se identifica este producto con atributos que entran en conflicto con dichos valores culturales? ¿Pueden evitarse los choques con los valores si se modifica el producto? ¿Existen valores positivos en esta cultura con los que puede identificarse el producto?

**4. Determinar formas características de la toma de decisiones.**

¿Muestran los miembros de la cultura una actitud reflexiva acerca de las decisiones relacionadas con innovaciones o muestran una actitud impulsiva hacia ellas? ¿Cuál es la estructura de los procesos de decisión? ¿En qué fuentes de información confían los miembros de la cultura? ¿Tienden a ser flexibles o rígidos para aceptar nuevas ideas? ¿Qué criterios utilizan para evaluar alternativas?

**5. Evaluar los métodos de promoción apropiados para la cultura.**

¿Qué papel ocupa la publicidad en la cultura? ¿Qué temas, palabras o ilustraciones son tabúes? ¿Qué problemas idiomáticos existen en los mercados actuales que no pueden traducirse en esta cultura? ¿Qué tipo de vendedores aceptan sus miembros? ¿Existen tales vendedores?

**6. Determinar las instituciones apropiadas para internalizar este producto en la mente de los consumidores.**

¿Qué tipo de minoristas u organizaciones intermediarias existen? ¿Qué servicios de los que ofrecen estas organizaciones espera el consumidor? ¿Cuáles son las opciones disponibles para obtener los servicios necesarios para el producto pero que no los ofrecen las organizaciones existentes? ¿Cómo juzgan los consumidores a los diferentes tipos de minoristas? ¿Se aceptarán fácilmente los cambios en la estructura de distribución?

Fuente: Juan B. García-Sordo, *Marketing Internacional*, McGraw Hill, México, 2001, p. 131.

Es así como las empresas que toman en cuenta todo lo que el ambiente o entorno cultural significa, y las implicaciones que tiene en el área de los negocios, tendrán una gran ventaja para poder penetrar a los mercados en los que estén interesados, ya que contarán con las herramientas necesarias para elaborar una estrategia de marketing eficiente. Para planear una estrategia de marketing, se debe analizar las maneras en que los consumidores de los diferentes países y/o regiones ven y utilizan ciertos productos, para así poder identificar las diferencias existentes entre las distintas culturas.

En relación al conocimiento de los consumidores, hay que señalar que existen dos tipos de conocimiento cultural que son elementales para la comprensión del ambiente cultural al que se desea ingresar: el conocimiento objetivo y el conocimiento interpretativo.

“Una de ellas es el conocimiento objetivo acerca de ellas. Éste es obvio y debe aprenderse. Por ejemplo, los distintos significados de un color, los diferentes gustos, entre otros, son inherentes a una cultura, cuestiones que deben ser anticipadas y estudiadas por cualquier ejecutivo de marketing internacional. El otro tipo es el conocimiento interpretativo, el cual implica capacidad para comprender y apreciar los matices de los distintos rasgos y patrones culturales. Por ejemplo, el significado del tiempo, las actitudes hacia otras personas, entre otros aspectos, pueden diferir en forma considerable de una cultura a otra e incluso requerir más que un

conocimiento objetivo para entenderse empáticamente de una forma más completa.”<sup>53</sup>

El tener en cuenta estos dos tipos de conocimientos, harán más sencillo el proceso de elaboración de la estrategia de marketing, ya que nos muestran una realidad más tangible sobre la que se puede trabajar. Además el estar concientes de estos conocimientos y de sus implicaciones hará que el camino a recorrer para conocer la cultura sea más enriquecedor.

Con esto tenemos que al tratar de comprender y explicar las diferencias entre las culturas, el especialista en marketing debe desarrollar modelos que muestren las variables pertinentes y su interacción. Las ETN además de introducir sus productos, en los diversos países en que actúan, también introducen sus culturas y sus prácticas de marketing.

Cualquier ejecutivo que pretenda introducir productos y servicios en otros países debe utilizar las *siguientes herramientas*<sup>54</sup>, las cuales pueden facilitarle tal penetración:

1. Estilo de vida cultural de la población, es decir, de cuán profundamente sostiene sus creencias y actitudes tradicionales; además, debe determinar cuáles son los elementos culturalmente dominantes.
2. Agentes de cambio (corporaciones multinacionales y sus prácticas) y líderes de opinión estratégicos.
3. La comunicación sobre la innovación por medio de fuentes comerciales, fuentes neutrales (como el gobierno) y fuentes sociales, como amigos y parientes.

Una vez que se evaluó el entorno, así como estas herramientas, es necesario ver la manera de ajustarlo a los intereses de la empresa y también ver la manera de adaptar los programas de marketing a los diferentes entornos.

---

<sup>53</sup> García-Sordo, *op. cit.*, pp. 129, 130.

<sup>54</sup> Para conocer más sobre las tres herramientas mencionadas, véase *Ibidem*, pp. 131, 132.

Para conocer elementos que pueden ser de ayuda para realizar el plan de marketing, es de gran utilidad recurrir a la comunicación intercultural. La comunicación intercultural, que es la comunicación entre aquellas personas que poseen referentes culturales distintos, pretende que pasemos, en nuestros contactos interculturales, de la sorpresa, la ansiedad y la incertidumbre al placer, al aprendizaje y a una mayor complejidad cognitiva y emotiva. De esta manera, se pueden observar las diferencias existentes y la manera en que estas pueden ser manejadas, ya que se cuenta con un esquema sobre los comportamientos culturales que presenta una recopilación de datos necesarios para poder efectuar una estrategia de marketing adecuada. Así, una vez que se tiene conocimiento sobre el ambiente cultural de manera general, es conveniente conocerlo de manera particular, esto es, conociendo los gustos y factores culturales de los consumidores de los mercados metas.

### **3.3 Conocimiento de los gustos y factores culturales de los consumidores**

En las distintas culturas del mundo, existen cientos o miles de diferentes contextos que están basados en los factores culturales que rigen el modo de vida, y que son importantes de conocer para realizar negocios, sobretodo en situaciones específicas. Como ejemplos de estos contextos tenemos las diferentes maneras de saludar, de comer, de negociar, de trabajar, entre otros.

Como se comentó anteriormente, la cultura está formada por distintos elementos, pero de todos esos elementos, los que tienen mayor relevancia cuando se realizan negocios internacionales son los siguientes:

**Lenguaje.** Es el primero y más importante, ya que constituye el principal medio de comunicación y negociación.

**Costumbres y modales.** Una costumbre es la forma de hacer algo, mientras que los modales reflejan comportamientos considerados como adecuados dentro de un determinado grupo social.

**Sistema de valores.** Los valores son convicciones que las personas tienen sobre lo que es bueno y lo que es malo. Un cambio en el sistema de valores producirá un cambio en las características de la cultura de que se trate.

**Valoraron de los objetos.** El tipo de productos que un país fabrica o adquiere para satisfacer las necesidades de sus habitantes es un indicador del grado o desarrollo de su cultura. El grado de desarrollo de una sociedad afecta no sólo a los niveles de vida, sino a las creencias y valores de ésta. Una sociedad altamente desarrollada tenderá a ser más materialista y a utilizar criterios de valoración objetivos frente a otros más subjetivos, propios de sociedades con menor nivel de desarrollo.

**Educación.** El nivel de formación de un grupo social influye considerablemente en muchos aspectos de la cultura. En un país con alto nivel de educación, en las negociaciones se tratarán aspectos técnicos, logísticos o financieros con una profundidad o especialización mayor que en países de niveles medios o bajos.

**Religión.** Influye en la forma de vivir de las personas, así como en sus hábitos y actitudes. Es un factor que no está presente en la mayor parte de las negociaciones internacionales, pero cuando aparece tiene una trascendencia máxima.

Fuente: Olegario Llamazares García-Lomas et Ana Nieto Churruca, *Negociación Internacional. Estrategias y casos*, Editorial Pirámide, Madrid, 2002, p. 94.

Así, podemos observar que las diferencias culturales se convierten en las variables más significativas y, en ocasiones, problemáticas, de las que las ETN llegan a ocuparse. Si bien, sabemos que algunas cosas son hechas de manera diferente por la gente de otros países, pero a veces estas diferencias son difíciles de aceptar. La aceptación y comprensión de prácticas culturales diferentes a las nuestras es el primer paso para conocer diferentes contextos.

Conocer los contextos en los cuales estas situaciones se llevan a cabo en diferentes culturas es de gran utilidad cuando se aprende una nueva cultura. En este caso, es de gran importancia para la realización de negocios internacionales, en donde las situaciones que se presentaron anteriormente también tienen un vínculo y ayudan a comprender mejor el mercado meta.

El tener en cuenta los gustos y factores culturales de los consumidores hará más sencillo el proceso de inserción a los mercados metas. Es por ello que ahora nos enfocaremos al conocimiento de éstos, el cual se obtiene al conocer las fuerzas sociales y culturales y la importancia que estas revisten. Los aspectos propios de la cultura, como las tradiciones, las costumbres, las creencias, el sentido de la moral y los valores, la historia y otros, son fundamentales para comprender y atender las necesidades de los consumidores potenciales. Es así como podemos observar que aunque designamos a la comida y el vestido como necesidades que todas las culturas tienen, nos encontramos con que cada cultura tiene maneras de satisfacerlas, por lo que los gustos y preferencias son establecidos por factores culturales.

Otros factores culturales con los que nos encontramos son las fuerzas sociales. Dentro de las fuerzas sociales se encuentran los *valores sociales, las normas y los roles*<sup>55</sup>. Las personas tienen ciertos valores, siguen determinadas normas y desempeñan ciertos papeles. A continuación se explican brevemente.

Los valores sociales son las metas que una sociedad considera importantes, reflejan el orden moral de una sociedad y dan significado a la vida social.

Las normas son reglas de conducta a seguir en circunstancias particulares y varían de una cultura a otra.

El rol es una serie de patrones de comportamiento que se consideran apropiados para una persona en particular dentro de un escenario determinado.

---

<sup>55</sup> La información presentada es una síntesis, para conocer la información completa, véase Zikmund, *op. cit.*, p. 139.

Como podemos ver, las normas y los valores son los que llegan a tener más influencia en los patrones de comportamiento, por lo que son a los que el marketing se enfoca para determinar características del comportamiento del consumidor.

Con esto tenemos que dentro de una nación hay personas que comparten características esenciales, como valores, idioma y raza. Pero el que compartan estas características, no siempre significa que todas las personas de un país sean iguales, ya que en un mismo país existen personas que comparten ciertos elementos, pero difieren en otros. A estos grupos que llegan a ser diferentes en ciertos elementos (como raza y clases) se les conoce con el nombre de *subculturas*<sup>56</sup>.

Dicho de otra manera, una subcultura es un grupo perteneciente a una cultura el cual presenta patrones de conducta que son característicos y con los cuales se puede diferenciar de otros grupos que también pertenecen a la misma cultura. Estos patrones de conducta de los que se habla se basan en factores como la raza, la nacionalidad, la religión y la identificación.

Hoy en día nos encontramos con que son muy pocas las culturas aisladas por lo que pocas culturas son tan homogéneas como la japonesa o la islámica, por lo que cualquier sociedad heterogénea está destinada a acoger subculturas.

Así, en cada cultura existen subculturas, culturas que son mejor entendidas en el contexto de su entorno cultural a que en el aislamiento, ya que son grupos con sistemas de valores compartidos basados en experiencias comunes, ya sea que pertenezcan a diversas nacionalidades, credos religiosos, grupos raciales, grupos políticos o grupos geográficos. Con esto es claro que puede haber personas que pertenezcan a más de una subcultura, por lo que el analizar las diferentes subculturas puede resultar complejo para las ETN. Así, el interés del marketing en

---

<sup>56</sup> Subcultura, de acuerdo con Zikmund , es “un grupo dentro de una cultura dominante, que se distingue porque esta última difiere en una o más formas importantes, por ejemplo, idioma, variables demográficas como antecedentes étnicos o raciales o región geográfica. La subcultura también diferirá de la cultura general en algunos valores, normas y creencias.” : *Ibidem*, p. 140.

las subculturas radica en que éstas pueden constituir una parte significativa de la población de un mercado, y por lo mismo ser objeto de análisis de patrones de compra.

Es claro que las diferencias intraculturales han permitido el surgimiento de distintas subculturas por lo que es de gran importancia detectar las diferencias interculturales e intraculturales para así distinguir las oportunidades de las circunstancias que puedan llegar a ser problemas por falta de conocimiento.

Con lo anterior podemos mostrar que los gustos normalmente se dan por factores culturales, ya que a lo que una cultura o subcultura esta acostumbrada a consumir es lo que seguirá consumiendo, dado que es parte esencial de su identidad.

Para que un producto se llegue a consumir, este debe contar con varios elementos culturales que lo harán parte de la cultura donde se desea que se consuma, además de evitar problemas culturales que pueden darse por la diferencia de idiomas, desconocimiento y falta de sensibilidad a los gustos, costumbres y tradiciones de los diferentes países, etc. Existen varios factores culturales que deben cuidarse para que un producto sea aceptado. Entre los más importantes tenemos el idioma (tanto escrito como oral), el lenguaje silencioso y la religión.

Primero trataremos la cuestión del idioma por ser un factor que afecta la estabilidad cultural y los negocios internacionales. Cuando un idioma se llega a hablar diferentes áreas geográficas, la cultura tiene la posibilidad de difundirse mejor. Un reto que se presenta al querer introducir un producto en un mercado con idioma diferente al nuestro, es el de la traducción de los mensajes de marketing. Los errores a causa de una mala traducción son la causa del mayor número y variedad de errores en los negocios internacionales. Existen tres tipos básicos de errores al traducir de un idioma a otro: falta de cuidado, palabras con doble o múltiple sentido y las expresiones idiomáticas. Debido al inigualable aspecto de estas últimas tienen para caracterizar a cada idioma, frecuentemente resultan es el área más difícil con la cual lidiar. Si se desea traducir de un idioma a otro, se



debe contar con un experto en la materia y que además sea nativo del mercado meta para evitar errores que puedan entorpecer la comunicación en los negocios internacionales. Y es que la mayoría de los errores que se dan en la traducción se dan por querer traducir fielmente de un idioma a otro, sin tomar en cuenta que los distintos idiomas y culturas tienen sus propios contextos. Si bien estos errores se dan porque puede ser el caso de que algunas palabras no tengan una traducción precisa, porque los significados pueden llegar a cambiar a través del tiempo, o porque las palabras pueden llegar a tener varios significados dependiendo del contexto en que se utilice. A esto hay que agregar que si no se tiene un conocimiento sobre la construcción gramatical y la pronunciación, se puede llegar a afectar el significado de la oración, y hacer que esta tenga un sentido completamente diferente del que se quería que tuviera.

El lenguaje hablado y escrito es una forma de representar la realidad del que habla, pero la interpretación de esa realidad se verá afectada por el uso de frases y formas verbales que dependerán del contexto cultural. El significado de las palabras se transmite a través de la *denotación* y la *connotación*<sup>57</sup>:

- La denotación es la acepción primaria, el significado explícito que se le da a una palabra, es decir, la definición que se incluye en el diccionario.
- La connotación es la asociación secundaria que tiene una palabra para los miembros de una comunidad lingüística. Es el significado emocional y de valor que la palabra sugiere.

Para que la estrategia de marketing proyecte lo que se desea y tenga un buen impacto, se debe identificar tanto la denotación como la connotación de las palabras que se utilicen para que se realice una óptima comunicación verbal.

---

<sup>57</sup> Para conocer más sobre el concepto que se presenta, véase Llamazares, *op. cit.*, p. 97.

Existen técnicas para reducir los errores que se dan por la traducción. Una de ellas, y la más utilizada, es el *backtranslation*<sup>58</sup>. Otra consiste en proveer al traductor con la mayor información posible, informarle de los objetivos del mensaje y comentarle que es lo esencial para el tema que se quiere tratar.

Además, algunas empresas han experimentado algunos *problemas en relación con su nombre o con el de algún producto*<sup>59</sup>. Estos problemas se dan cuando los nombres que se eligen llegan a tener significados ocultos, los cuales no estaban planeados, pueden transmitir un significado diferente en otro idioma, o no son fáciles de pronunciar por otros mercados. En relación con el idioma, la pronunciación puede presentar otros problemas, porque un idioma extranjero puede carecer de algunos de los sonidos de un nombre de marca o la pronunciación del nombre puede ser una palabra con un significado diferente del original. Es por ello que cuando se entra a un mercado extranjero, hay que tener en cuenta la importancia de los factores relacionados con el idioma.

Otras cuestiones se llegan a dar cuando alguna palabra, que forma parte de la marca o producto, no es bien aceptada (porque los consumidores la relacionan con situaciones no agradables), o cuando tienen problemas en pronunciar estos nombres, por lo que se tiene que cambiar el nombre para que sea bien recibido. También los distintos alfabetos pueden plantear otros problemas, ya que los consumidores juzgan los nombres de marcas en idiomas occidentales por el sonido atractivo del nombre, en tanto que los nombres de marcas en chino (mandarín) también necesitan un atractivo visual, ya que la escritura es a base de pictogramas.

Con esto podemos observar que algunos mensajes no se pueden traducir, incluso entre países que tienen el mismo idioma, dado que en ocasiones, una palabra

---

<sup>58</sup> "El backtranslation requiere que un individuo traduzca el mensaje al idioma extranjero deseado y que otra parte traduzca la versión extranjera "atrás" al idioma original. De esta manera, una compañía puede determinar si su mensaje esta bien presentado." : Ricks, *op. cit.*, pp. 154, 155.

<sup>59</sup> Véase Anexo 4 para ejemplo de factores relacionados con el idioma - problemas en relación con el nombre de una empresa o con el nombre de algún producto.

aceptable o una traducción literal puede llegar a ser obscena, equivocada o sin sentido en otro lugar. Ahora bien, si se observan dificultades entre países que comparten el mismo idioma, aún más en países con idiomas distintos en donde algunos mensajes, en particular los juegos de palabras, sencillamente no se pueden traducir y en donde las expresiones idiomáticas tienen significados distintos. Es importante recordar que por lo general se llegan a utilizar expresiones de tipo coloquial, que sólo pueden ser entendidas por la gente que es nativa del lugar donde surgen estas expresiones. Por lo que si alguien quiere entender o utilizar estas expresiones de manera correcta, debe tener un dominio de la forma en las que se utilizan, para entender o comunicar el mensaje correctamente.

Ahora, como sabemos, el lenguaje hablado y escrito no es el único medio de comunicación, ya que también se cuenta con el lenguaje silencioso o lenguaje no verbal, que en ocasiones llega a expresar más que las palabras. El lenguaje silencioso se da cuando se intercambian mensajes a través de un conjunto de señales no verbales. Estas señales se dan a través de significados, ya sea de símbolos, gestos, actitudes, colores, números, etc., por lo que el conocer estos significados resulta una herramienta muy importante dentro del ambiente del marketing.

El lenguaje silencioso (comunicación no verbal) puede ser activo o pasivo.

“La primera incluye aquellos elementos que el negociador puede controlar de forma consciente y planeada, mientras que la pasiva es una comunicación interpersonal y puede ser definida como la percepción de signos fruto de la tradición o la costumbre; en esta comunicación el mensaje es permanente y el resultado dependerá de la interpretación del receptor.”<sup>60</sup>

En base a lo anterior y a lo consultado en varios libros, se elaboró la siguiente tabla que aclara los elementos que se pueden distinguir en la comunicación no verbal o lenguaje silencioso.

---

<sup>60</sup> Llamazares, *op. cit.*, p. 99.

Elementos que se pueden distinguir en la comunicación no verbal	
Activa	Pasiva
Movimiento: uso de las manos, movimiento de la cabeza, gestos faciales, manera de sentarse, etc.	Significado de los colores: luto, alegría, etc.
Apariencia: ropa, complementos, etc.	Los números: la forma de contar, números de buena y mala suerte.
Mirada: contacto visual, dirección de la mirada, etc.	Símbolos: señales viales, emblemas religiosos, etc.
Contacto corporal: saludo, despedida, apretón de manos, besos, abrazos, etc.	
Dicción: volumen de voz, entonación, velocidad, murmullos, etc.	

En esta tabla se presentaron los elementos activos y pasivos, pero a continuación nos enfocaremos en los elementos pasivos, ya que aunque a primera vista parecen no tener mucha influencia, en realidad tienen más de lo que aparentan. Primero analizaremos el tema de los colores y sus significados. Es claro que los efectos, significados y *mensajes que tienen los colores*<sup>61</sup> sobre los individuos están dados por las connotaciones psicológicas del color, que en parte están dadas por el carácter cultural. Con lo anterior podemos decir que el uso de los colores para diferentes propósitos y en diferentes lugares es un *culturema*<sup>62</sup>, ya que se da en base a los factores culturales más que por los gustos, ya que la cultura es la que moldea la forma y uso de estos elementos. Un culturema se da

<sup>61</sup> “Los colores, por ejemplo, evocan significados que provienen de la experiencia cultural. En la mayoría de los países occidentales, el negro se relaciona con la muerte, mientras que el blanco tiene este mismo significado en algunas partes de Asia y el morado en América Latina. Para que los productos tengan éxito, sus colores deben concordar con el marco de referencia de los consumidores.” : Daniels, *op. cit.*, p. 64.

<sup>62</sup> “Culturema como elemento constitutivo de cultura, del mismo modo que decimos morfema para las formas, grafema para el trazo gráfico, fonema para el lenguaje hablado, gestema para el lenguaje de los gestos.” : Joan Costa, *Diseñar para los ojos. Semiótica gráfica*, Grupo Editorial Design, La Paz, Bolivia, 2003, p. 80.

cuando en este caso, se relaciona un color con algo que ya se conoce en esa cultura, un ejemplo de ello es como el color sepia en las fotos es relacionado con la época pasada. Por ello es importante tener también conocimiento sobre la psicología de los colores, ya que ayudará a comprender mejor el empleo de los colores y las repercusiones que pueden tener. Lo que la psicología de los colores muestra es que a cada color se le llega a cargar de cierta expresividad y simbolismo (dependiendo de la cultura), con lo cual uno llega a relacionarlo con ciertos contextos.

Otros significados del lenguaje silencioso los encontramos en los números. Los números son de gran importancia en varias culturas al grado de determinar distintas cuestiones de la vida diaria. Un claro ejemplo lo encontramos en la cultura china. En ella nos encontramos con que existen números que son considerados de buena suerte, mientras que otros son considerados de mala suerte por lo que estos llegan a ser rechazados.

También tenemos que un factor cultural que llega a determinar el estilo de vida, tanto social como política (y que puede ser relacionada con el lenguaje silencioso) es la religión. La religión es un factor que es considerado como estabilizador cultural, ya que en diferentes culturas es la que determina los comportamientos, los gustos (impuestos o no) y la que forma valores. Además, la religión que tiene más influencia dentro de una cultura llega a establecer ciertos parámetros a seguir (como costumbres) por el resto de la población (aunque no se sea fiel seguidor de aquella religión). Estos parámetros a seguir pueden llegar a observarse en la vida familiar, en los negocios y en otras áreas de la vida diaria.

Ya que tratamos estas cuestiones, podemos continuar y señalar que existen ejemplos que pueden retratar la importancia del conocimiento de gustos y factores culturales para que un producto tenga éxito en un mercado diferente. Como se comentó en el capítulo anterior, a veces es necesario realizar modificaciones al producto, al empaque o a los dos para que el producto sea aceptado en el

mercado meta que cuenta con gustos y condiciones diferentes a los que conocemos.

Así, podemos observar que, además de ofrecer un producto atractivo, *el empaque y sus modificaciones*<sup>63</sup> son importantes para crear un producto que sea adecuado para el nuevo mercado, ya que aunque se cuente con un producto aceptable para el mercado al que va dirigido, puede no venderse si está empaquetado en un empaque que no es utilizado en ese mercado. Es así como podemos observar que los empaques tienen dos roles principales en el marketing: promover el producto y protegerlo. Como sabemos, otra variable que frecuentemente requiere modificación, es el sabor o procedencia de los ingredientes de un producto (comúnmente en comida preparada). Un gran número de productos comestibles han requerido *adaptaciones de sabor o de ingredientes*<sup>64</sup> para poder gustar a consumidores de diferentes países y culturas.

Ya que observamos que las preferencias en gustos, color (del producto y/o empaque), símbolos, diferencias en expresiones idiomáticas y costumbres varían de un país a otro, es sabio buscar a alguien que sea nativo del país o mercado meta para que nos brinde mayor información al respecto. Una vez que una empresa identifica las diferencias culturales en el país extranjero donde intenta hacer negocios, debe formular estrategias para manejar estas diferencias y para lograr que las culturas anfitrionas acepten las innovaciones<sup>64</sup> que desea introducir, por lo que debe adaptar sus prácticas habituales para lograr el éxito en ese país.

Así, si se va a trabajar con una cultura diferente a la nuestra, se debe tener especial cuidado, además se debe poseer habilidades especiales y tratos, para evitar errores. Por ello se debe tener conocimiento de diferencias culturales y tolerancia hacia éstas; una mente abierta y adaptabilidad a nuevas condiciones; habilidad para aprender idiomas; y sobre todo ganas de aprender y aplicar lo aprendido para tener éxito.

---

<sup>63</sup> Véase Anexo 5 para ejemplo que demuestra la importancia de la adaptación en el empaque del producto debido a factores culturales.

<sup>64</sup> Véase Anexo 6 para ejemplo de la importancia de la adaptación en el producto debido a gustos y factores culturales.

## 4. Marketing y publicidad

### 4.1 Factores para entrar a un mercado

Dos factores que a su vez derivan en otros y que son responsables de que un producto sea bien recibido al entrar a un mercado son el marketing y la publicidad. Normalmente se llega a confundir estos dos conceptos, por lo que se llegan a utilizar de manera indistinta. Es por ello que es importante aclarar que no significan lo mismo, y que más bien la publicidad es parte de un todo llamado marketing.

El departamento de marketing de una empresa tiene un sector de comunicación que se divide en tres partes: publicidad, promociones y relaciones públicas. Todas ellas son importantes para que un plan de marketing sea eficaz, y es que:

“mientras que la venta “empuja”, la publicidad “tira””.<sup>65</sup>

Con esto tenemos que la función de la publicidad es interpretar las necesidades y/o deseos del cliente para hacerlas coincidir con las estrategias de la empresa, mientras que su objetivo es transmitir el mensaje de marketing a través de diversos medios al mercado objetivo. Por lo que la publicidad es:

“cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”<sup>66</sup>, que “se inicia definiendo el mensaje que se desea comunicar al público objetivo.”<sup>67</sup>

De esta manera gracias a la publicidad es que se puede llegar a comunicar ideas, de manera clara y concisa, provocando que las ideas que se comuniquen sean recibidas adecuadamente y que esto favorezca la promoción y/o venta de un producto o servicio. Sin embargo no hay que olvidar que es preciso ajustar el

---

<sup>65</sup>Parmerlee, *op. cit.*, pp. 85.

<sup>66</sup> Kotler, *Fundamentos de Marketing, op. cit.*, p.470.

<sup>67</sup> Parmerlee, *op. cit.*, pp. 86.

esfuerzo de la publicidad internacional, la promoción de ventas y los elementos que se encuentran relacionados a este proceso, a las características culturales del mercado meta.

Existen varios pasos que se deben seguir cuando se desea manejar cierta publicidad en un mercado.

“Lo primero que hay que preguntarse es si el mercado en que compete mi producto es sensible a la publicidad como medio de incitar a la compra. El segundo paso a dar sería la elección de la agencia de publicidad adecuada. El tercer punto es el desarrollo de lo que podríamos llamar una estrategia publicitaria. El cuarto aspecto importante consiste en asegurarse del grado de adecuación del producto a la promesa publicitaria.”<sup>68</sup>

En el primer paso se comenta que se debe averiguar si la publicidad es un medio que impacte y que provoque la compra del producto o servicio. Esto se puede dar porque hay la posibilidad de que el producto que se desee publicitar sea un producto que sea considerado como un objeto de suma importancia o necesidad que no se acostumbra hacer público por cuestiones culturales. Es cierto que todo producto necesita ser mostrado al público para dar a conocer sus características y que sea deseado por los consumidores, pero en el caso de productos que no se acostumbren publicitar por poder llegar a ser una ofensa o algo de mal gusto, es necesario informarse la manera en la que el producto en cuestión es comercializado en el mercado meta. Para elegir una agencia de publicidad que cumpla con nuestras aspiraciones publicitarias, hay que tomar en cuenta su trayectoria, clientes y campañas realizadas, así como sus resultados, para saber si cuenta con un conocimiento sobre el consumidor. Muchas ETN pueden tener una agencia ya determinada, pero es recomendable también tomar en cuenta a agencias nativas del mercado meta, ya que nadie mejor que ellas conocen el mercado. El desarrollo de la estrategia publicitaria por ende vendrá influenciada por parte de la agencia, aunque no se debe olvidar las ideas de la ETN, que el la

---

<sup>68</sup> Tomás Alfaro Drake, *El marketing como arma competitiva: como asignar prioridades a los recursos comerciales*, McGraw Hill, Madrid, 1994, p. 8.



que al fin y al cabo sabe que tiene en mente. Por ello siempre es bueno tener una buena comunicación para saber que es lo que se desea realizar, transmitir y lograr con las acciones que se llevaran a cabo. En este paso es fundamental contar con un excelente conocimiento de la lengua que se utiliza en el mercado meta, o en caso de no tenerlo, tener a alguien que pueda transmitir lo que uno desea, ya que en caso de no ser así, puede haber malas interpretaciones con las palabras que uno elija y con la manera en las que son entendidas ciertas circunstancias, todo depende del contexto en el que se utilice. Para concluir con estos pasos, hay que asegurarse que lo que se llegue a comunicar, sea cumplido, ya que esto ayudará, o en caso de falla, afectará la imagen del producto y por consiguiente el de la ETN.

Para que la publicidad tenga impacto, se debe contar con un buen equipo de relaciones públicas. Como se comentó, las relaciones públicas son una importante parte del departamento de marketing, ya que son la parte final del aspecto de comunicaciones y son las que determinarán las acciones a llevarse a cabo, dicho en otras palabras, el futuro de la publicidad.

#### El sector de las relaciones públicas

“interactúa con la publicidad y las promociones. Permite beneficiarse de los actos y actividades de interés periodístico donde pueda promocionarse la imagen de empresa. El proceso de las relaciones públicas sigue la misma metodología que la publicidad y las promociones; una vez más, la diferencia estriba en la selección de medios. Además, en este caso es importante prestar la debida atención a las políticas relacionadas con relaciones con la prensa, a la filosofía de la empresa respecto a su implicación social y a las prácticas generales de publicidad.”<sup>69</sup>

Así, es claro que la selección de medios es parte fundamental del proceso de las relaciones públicas. Primero se debe seleccionar el mensaje adecuado, en base a los factores culturales del mercado meta. Posteriormente se debe decidir el

---

<sup>69</sup> Parmerlee, *op. cit.*, p. 102.

método que sea más efectivo para llegar a ese mercado, un método que permita que el mensaje llegue al cliente. Ya que se cuenta con lo anterior se debe seleccionar uno o más medios a utilizar. Cuando se seleccionan los medios a utilizar, se debe considerar la dimensión del mercado meta y los medios que son consultados por los consumidores que se tienen en mente.

Entre los *medios de relaciones públicas*<sup>70</sup> más conocidos y utilizados tenemos:

- Notas de prensa
- Seminarios/demostraciones
- Jornadas de puertas abiertas
- Informes anuales
- Anuncios de servicio público
- Artículos para publicación
- Boletines de noticias
- Libros
- Kits de medios
- Involucración social

Como se analizó en el capítulo anterior, de todos los aspectos de una cultura, la comunicación puede ser el área en donde se cometen más errores, y dado que la comunicación generalmente se da a través de la publicidad, estos errores perjudican gravemente las ventas.

Y es que la publicidad es un negocio en donde se debe tener mucho cuidado ya que se puede caer en errores muy fácilmente, ya que estos son casi invisibles a primera vista. De todos los errores que se cometen en el área de los negocios, la mayor parte parece cometerse en el campo de la publicidad por lo que se debe hacer mayor énfasis en la revisión de los elementos que la conforman antes de sacarla al mercado.

---

<sup>70</sup> *Ibidem*, p. 106.

Entre los elementos que deben ser revisados nos encontramos con medios mal utilizados, mensajes mal traducidos, regulaciones a las que no se les presta atención, gustos y factores culturales ignorados, etc. Muchas veces gracias a estos elementos un mensaje puede no ser recibido, y si lo es, es recibido de manera incorrecta. Por lo que otro elemento al que se debe prestar atención es el del humor.

“Desde que el humor es casi imposible de traducir, es mejor evitar usar bromas en publicidad. Lo que es visto como gracioso por algunos, no es considerado así por otros.”<sup>71</sup>

En este sentido creo que es mejor evitar bromas dentro de la publicidad, solo si no se cuenta con un buen conocimiento de la manera en la que se realizan bromas en el mercado meta. Ya que si se cuenta con las nociones necesarias, una publicidad bien manejada y con uso de bromas puede ser muy favorable. Cuántas veces no hemos visto publicidad que por su buen sentido del humor y originalidad queda grabada en nuestras mentes y hasta llega a ser identificada después de haber sido dada a conocer. Es cierto que lo que llega a ser considerado gracioso para unos, para otros no lo es, pero no se debe generalizar, ya que hay situaciones que son muy delicadas, por lo que no debe arriesgarse en estos contextos. Pero existen situaciones que son tomadas con humor en muchos sentidos y que al hacer mención de ellas provoca que el consumidor se identifique con lo que se presenta y que se cree una buena relación producto-consumidor.

La creatividad de los mensajes y/o promesas de venta de la marca es un factor de gran importancia dentro de la publicidad, ya que es la manera en que se atraerá la atención del mercado meta y si ésta logra ser adecuada, por consiguiente se traducirá en buenas ventas, al provocar el deseo del cliente por adquirir el producto que la empresa ofrece.

---

<sup>71</sup> Ricks, *op. cit.*, p. 157.

El mensaje que se da al consumidor llega a ser la parte más importante dentro de la publicidad, además del producto que se intenta vender. Lo que el mensaje debe lograr para cautivar al consumidor es lograr un impacto, dejar una huella en la mente de la gente que vea la publicidad. La manera en la que un mensaje logra ser recordado es cuando sabe que decir y como decirlo, usando las palabras, el tono y el modo y estilo adecuados. Si se logra hacer esto, se logrará captar la atención del consumidor y conseguirá que el producto sea deseado y posteriormente adquirido.

Cualquier mensaje se puede presentar en diferentes estilos de ejecución, a continuación se presentan algunos para luego analizarse:

“1) Fragmento de la vida real: Este estilo muestra a una o más personas “típicas” utilizando el producto en un escenario normal. 2) Estilo de vida: Este estilo muestra la forma en la cual un producto se ajusta a un estilo de vida particular. 3) Fantasía: Este estilo crea una fantasía alrededor del producto o de su empleo. 4) Estado de ánimo o imagen: Este estilo crea un estado de ánimo o una imagen alrededor del producto, como belleza, amor o serenidad. No se hace ninguna afirmación acerca del producto, excepto por medio de sugerencias. 5) Musical: Este estilo muestra a una o más personas o personajes de las caricaturas, cantando una canción acerca del producto. 6) Símbolo de personalidad: Este estilo crea un personaje que represente al producto. 7) Conocimiento técnico: El estilo muestra los conocimientos y experiencia de la compañía en la fabricación del producto. 8) Evidencia científica: Este estilo presenta una evidencia de encuestas o científica de que la marca es la mejor o agrada más que otras marcas diferentes. 9) Evidencia testimonial: Este estilo presenta a fuentes altamente creíbles o simpáticas que respaldan el producto.”<sup>72</sup>

De los estilos mencionados, creo que los que muestran situaciones que se apegan a la realidad son los que llegan a tener mayor éxito, ya que la gente se llega a identificar con lo que se muestra y llegan a pensar que si pensaron en lo que sucede normalmente lo más seguro es que el producto satisfaga las necesidades para las que fue creado. Además es común observar mezclas de estilos, con lo que se llega a dar énfasis en varios aspectos, y sobretodo dejar huella en la mente

---

<sup>72</sup> Kotler, *Fundamentos de Marketing*, op. cit., pp. 469, 470.

del consumidor, por la manera en la que un tema fue tratado y relacionado con el producto. Lo que si es claro, es que un mensaje transmitido por medio de un estilo puede tener el mismo efecto que uno transmitido a través de varios. El que se llega a emplear solo, uno, una combinación de dos, o incluso de varios, no determina el éxito o fracaso del mensaje. El determinar el tipo de estilo o estilos a utilizar es sólo una parte de un total de factores a considerar, pero no por ello se le debe restar importancia.

En relación al mensaje, puede suceder que el tema publicitario que se tiene pensado no sea el adecuado para el mercado que se tiene en la mira. Lo que determina que un tema publicitario se ajuste y sea aceptado por una cultura es la cultura en si. Es de suma importancia el conocimiento de los factores culturales y la manera en la que las situaciones y contextos son tomados en cuenta. Sobre todo la manera en la que el producto se relaciona con estos, ya que se debe conocer la manera en la que el producto es percibido, que propicia su compra y quien efectúa esta.

Además, dentro de la publicidad, como en otras áreas del marketing, se deben cuidar muchos aspectos para evitar caer en falsas promesas. Una de estas falsas promesas es lo que se conoce con el nombre de *overpromise*<sup>73</sup>. Se refiere a indicar cualidades acerca de un producto u ofrecer una solución a un problema si se consume el producto en cuestión, cuando en realidad las cualidades y las soluciones que se mencionan no son verdaderas. Al caer en esta situación, puede, y es casi seguro que se llegue a dañar la imagen del producto, por ende su futuro en el mercado, y en consecuencia el de la marca y el de la ETN. El daño en la imagen y en el producto en si se da porque la gente que llegue a comprar el producto y observe que lo que se le prometió no es cierto, no volverá a comprarlo y además, comunicará su descontento con otras personas, con lo que se creará una cadena de mala fama que será difícil de eliminar. Pero al cuidar que no se llegue a esta situación, también se debe cuidar en no caer en el otro extremo, el

---

<sup>73</sup> *Overpromise*, de acuerdo con Alfaro Drake, es "prometer del producto cosas que éste es incapaz de ofrecer." : Alfaro Drake, *op. cit.*, p. 8.

de dar la impresión de que el producto no ofrece algo por lo que merezca ser adquirido. Por ello es que es importante saber manejar la información del producto y saber como hacer notar más sus cualidades y así hacerlo atractivo a la compra. El llegar a caer en los extremos antes mencionados significará el fracaso del producto y un fracaso para la ETN.

Es así como antes de lanzar una estrategia publicitaria en un mercado meta, las empresas deben realizar una investigación de mercados para identificar las características y gustos de los mercados o países meta, así como los segmentos de mercado que lo conforman.

#### **4.2 Estrategias publicitarias. Diversificación de productos y campañas**

Como sabemos cada mercado o país tiene su manera en que la publicidad se lleva a cabo. Cuando las empresas ya conocen las diferencias de factores culturales, gustos y características de un mercado a otro, pueden enfocarse a realizar estrategias publicitarias con la seguridad de que el producto no será rechazado por el mercado meta.

Por lo que el siguiente paso al que se le debe prestar atención es al de la diversificación de los productos y las campañas publicitarias. Y es que en el actual mercado global, la existencia de una diversidad de consumidores y la gran competencia que existe, han hecho necesario la implementación de estrategias de publicidad cada vez más detalladas que se adapten a las características requeridas. Además de esta situación, es importante analizar y hacer que el plan completo que se tiene preparado se adecue al mercado meta, por lo que en base en el principio de pensar global y actuar local, las ETN pueden elegir entre las siguientes estrategias:

“ 1) Estrategia de mercado multinacional. Este enfoque se basa en la premisa de que todos los mercados son culturalmente diferentes, por lo cual las compañías deben adaptar sus programas de mercado para incluir esas

diferentes. 2) Estrategia de mercado global. En este caso se supone que tanto las similitudes como las diferencias pueden estandarizarse, pero que ello es posible sólo si los requisitos culturales así lo demandan.”<sup>74</sup>

Ahora que ya se mencionaron estas estrategias, quisiera enfocarme en la primera, en la estrategia de mercado multinacional y relacionarla con lo que se conoce como tropicalización. En *El marketing como arma competitiva* se comenta que, según la teoría de Teodoro Levitt, en *Globalización de los mercados*, existen muchas diferencias culturales que se convierten en barreras para ingresar a los diferentes mercados. También se comenta que una de las formas de combatir estas barreras es por medio de las tropicalizaciones, que no son otra cosa que estrategias para realizar programas de mercadotecnia y publicidad de acuerdo con las costumbres del país o región. Si bien la tropicalización puede ser incluida dentro de la estrategia de mercado multinacional, ya que aporta un toque nacional (del mercado meta) debido a las adaptaciones requeridas para que el producto sea atractivo para el consumidor meta.

La intensa competencia publicitaria en los mercados globales hace necesario que se utilicen estrategias de promoción que pueden llegar a ser complejas. Y es que cuando se planean estrategias publicitarias, es mejor y más seguro planear de manera global, pero actuar como local. El actuar como local significa conocer al país o mercado meta, en otras palabras, contar con programas de publicidad especializada en cada país que tomen en cuenta las diferencias culturales, los factores que son aceptados y los que no. En este caso, algunas empresas pueden llegar a implantar una misma publicidad para varios mercados que se encuentren en una misma región. Normalmente algunas regiones tienen costumbres similares, otras parecen tenerlas pero no es así y también nos encontramos que hay regiones en donde los países vecinos difieren mucho entre sí. Es por ello que siempre es mejor efectuar una estrategia por país para evitar problemas. También nos encontramos con la estrategia global cuya acción se traduce al realizar una publicidad estandarizada para todos los mercados del mundo. Sin embargo, debido a las dificultades que comentamos anteriormente, comúnmente se decide

---

<sup>74</sup> *Ibidem*, p. 507.

segmentar por regiones (actuar local), así como tropicalizar (adaptar) la publicidad a cada región o país. Así creo que es más conveniente la estrategia de mercado multinacional, ya que en las culturas se encuentran las diferencias a tomar en cuenta. Sin embargo hay productos a los que les funciona la estrategia de mercado global, sobretodo cuando los productos son utilizados de manera similar o igual en diferentes mercados dada su naturaleza genérica, es decir, que su fin es el mismo en diferentes mercados.

En capítulos anteriores hemos dado ejemplos de estrategias de mercado multinacional, en donde las empresas han tenido que modificar y adaptar sus productos y programas de acuerdo a las características de su mercado meta, por lo que ahora daremos un ejemplo de estrategia de mercado global para hacer más claras sus diferencias.

Como sabemos Coca-Cola es una empresa que conoce muy bien este terreno, sabe como ingresar a diferentes mercados, sin importar las diferencias culturales. De hecho, ha sabido aprovechar estas diferencias y ha ajustado sus programas de marketing. Pero hay un área en donde estandariza su programa de marketing, haciéndolo igual para todos sus mercados. Esto es, dentro del área de publicidad, en los *eslogans* utilizados por la empresa. A través de los años, Coca-Cola ha contado con un buen número de *eslogans*, conocidos mundialmente, unos más y otros menos. Actualmente, la empresa esta estrenando un eslogan que pretende revertir sus reveses publicitarios. Por el momento, este eslogan no es conocido fuera de los Estados Unidos, pero pronto lo será.

Otra estrategia de publicidad la encontramos en Internet, ya que permite que las empresas expongan sus productos y servicios en forma de *website*. Con la creación de la *web*, cualquier empresa, además de cumplir otras finalidades, puede darse a conocer de manera extensa a su público objetivo.

Hay una cita que engloba la relación marketing-Internet, y me parece conveniente señalarla ya que explica como se ha logrado una buena conjunción:



“Internet es un medio de comunicación. La comunicación establece los cimientos de las actividades del marketing. La Internet es un medio de distribución. La distribución, que construye puentes entre la distancia física de compradores y vendedores, es donde descansan las raíces del marketing. La Internet es un medio de transacción. El intercambio es la esencia del marketing. La importancia y la fuerza del marketing implica realizar transacciones y construir relaciones con los clientes; crear y conservar clientes.”<sup>75</sup>

Y es que lo que ha hecho que Internet sea de gran apoyo para el marketing es que es un medio global de alcance global, que destaca principalmente por su interactividad y por la universalidad en el acceso. Se trata de un canal de comunicación bidireccional, en el que la información fluye en ambos sentidos posibilitando la interacción entre sus usuarios; personalización de la comunicación y Marketing *One-to One*; es accesible las 24 horas del día/365 días al año; la información es permanentemente actualizada y atractiva gracias al contenido multimedia; tiene la capacidad para realizar transacciones comerciales y para distribuir productos digitales; coste muy reducido; y control inmediato sobre los resultados obtenidos. Por las razones anteriores, Internet ha generado un cambio sin precedentes en el mundo de los negocios, sobre todo en los internacionales.

La información siempre ha tenido un papel preponderante en el marketing. La utilización eficaz de la información lleva a mejores productos, precios, distribución y promoción. La tecnología combinada con información es especialmente poderosa. Aunque muchas formas de tecnología han influido en el marketing, Internet tiene actualmente un impacto notable, y quizá sin precedentes. El Internet está cambiando la manera de hacer marketing y el marketing en Internet esta cambiando la dinámica de los mercados.

Al marketing siempre se le ha reconocido por su capacidad de adaptación al cambio y al saber como manejarlo a su favor. Y es que esa es una de sus cualidades, el saber como presentarse ante diferentes escenarios. Es curioso

---

<sup>75</sup> Zikmund, *op. cit.*, p.xxvii.

observar como el marketing ha pasado de ser un catalizador, a ser objeto de estos cambios gracias al Internet y a las mejoras en la tecnología de la información.

Con la revolución tecnológica que ofrece el Internet nace el *e-Business*<sup>76</sup> y con el e-Marketing. El e-Marketing desarrolla un sentimiento de cercanía, al reducir las distancias entre los mercados, lo cual potencia la globalización e internacionalización, provocando que las reglas de la comercialización y de la competencia cambien, ya que no sólo se debe mirar al mercado local o nacional para la expansión, sino que esa expansión puede venir por la comercialización de los productos en otros mercados distintos al de la ubicación de la empresa.

Las principales aportaciones del e-Marketing son:

- Reducción de los costes de comunicación y publicidad
- Venta electrónica
- Posibilidad de llegar al público objetivo de forma directa
- Estrategias directas One to One
- Disminución de la fuerza de ventas
- Nuevos productos virtuales
- Subcontratación de procesos individuales
- Servicio posventa personalizado

Es así como las empresas y sus marcas se encuentran ante el nacimiento de una nueva manera de hacer negocios y marketing. Como mencionamos anteriormente, una estrategia de publicidad la encontramos en las *websites* de las empresas. Y es que esta es una estrategia de eMarketing basada en la innovación, en la personalización y en servicios de valor añadido a la marca.

Una *website* es una buena herramienta del marketing si cuenta con los siguientes elementos: bien estructurada, bien diseñada, fácil y comprensible, con un lenguaje personal, coloquial y conversacional que sea capaz de atraer el interés del cliente.

---

<sup>76</sup> “En sentido económico puede definirse como la utilización de tecnología innovadora para crear relaciones y comercio globalmente.” : Costa, *op. cit.*, p. 139.

Además de estos elementos es importante que tome en cuenta los gustos y factores culturales del mercado meta para que facilite la comunicación.

Muchas *websites* de empresas conocidas, además de mostrar la información de sus productos, aprovechan la *website* para establecer una relación más cercana con los clientes, a través de diversas actividades y servicios extra. Es así como además de ofrecer productos, las empresas y sus marcas se ven obligadas a transformarse en marcas de servicio.

Lo que hace que el Internet sea una herramienta útil y cada vez más utilizada por las ETN se basa en que cuenta con elementos estratégicos, como el ofrecer información, productos y servicios a la medida del consumidor. Esto provoca que la imagen de la ETN se beneficie y con ella la del producto en venta. Si se logra establecer una relación con el consumidor se logrará que éste visite frecuentemente la página *web* y así se relacione cada vez más con la ETN.

Desde esta nueva la óptica, esta estrategia de publicidad debe ser vivida como la manifestación de la nueva orientación de la marca, como un nuevo terreno, que además de ofrecer productos, ofrece un servicio y es plataforma de expresión de lo que significa la marca. No ha duda que todos estos elementos configuran una importante estrategia de marketing.

En este capítulo y en los anteriores se han mostrado ejemplos de programas de marketing de algunas empresas. A continuación, aterrizaremos lo tratado anteriormente, con ejemplos de los temas tratados en capítulos anteriores. Pero sobre todo, trataremos la gran importancia que tiene el marketing para las ETN, en especial para una que es conocida mundialmente, Coca-Cola. Además, se tratará brevemente los casos de tres ETN mexicanas por considerarlas como ejemplos importantes en nuestro contexto, México.

## **5. Prácticas transnacionales**

### **5.1 La importancia del marketing para las empresas transnacionales**

En la actualidad los diferentes departamentos en los que se estructura la organización comercial de las ETN han adquirido una gran importancia como consecuencia de la evolución de los mercados y del aumento de la competencia. Pero hoy en día es el marketing el que desempeña una función trascendental en el crecimiento y el desarrollo económicos de la empresa, ya que estimula la investigación y las nuevas ideas, lo cual da por resultado nuevos bienes y servicios.

Debido al carácter de las ETN, éstas cuentan con una enorme disponibilidad de recursos para invertir en marketing. Al ser utilizada de este modo, el marketing otorga a la ETN un sin fin de oportunidades al otorgarle información sobre mercados internacionales para: acceder a nuevos y diferentes mercados y competir con éxito en mercados cada vez más complejos y exigentes; ayudarle a evaluar y analizar oportunidades que ofrece el mercado; permitirle una expansión a nivel mundial por medio de una estrategia de diversificación; permitirle conocer el mercado, determinar con precisión cuales son las características, necesidades, deseos, inquietudes y expectativas de los clientes/consumidores que constituyen el mercado (en base a los conocimientos adquiridos, estos permiten elaborar la estrategia de marketing); innovar y crear algo que no existía y que era requerido en un determinado mercado, nuevas oportunidades para nuevas actividades que generen utilidades; abocarse al cliente, saber concentrar esfuerzos y ser capaces de crear y vender productos que sean deseados y obtener la satisfacción del cliente que se verá reflejado en la maximización de utilidades.

En particular, podemos decir que el marketing ejerce una fuerte influencia sobre una marca al dotarla de una identidad que viene determinada por lo que la

empresa desea que la marca signifique para el público y por su reconocimiento a nivel mundial. Es así, como la marca, un concepto singular, fijará su impacto y determinará su éxito si logra que los consumidores la perciban como mejor que la competencia, o su fracaso si no es percibida de esta manera. Es así como el marketing llega a crear y administrar marcas. Este significado del que hablamos está relacionado a lo que se conoce como *identidad*<sup>77</sup> de marca.

Como se mencionaba en el primer capítulo, la teoría de ciclo de producto tiene que ver con el ciclo de vida de un típico producto nuevo y su impacto sobre el comercio internacional, con lo que se tiene la creencia de que a medida que se crean nuevos productos, los viejos desaparecerán inevitablemente. Pero si analizamos esta situación, así como el mercado, veremos que esto no es siempre cierto. Es común encontrar varios productos y/o marcas que cuentan con una gran experiencia en el mercado, y aunque cada vez se enfrentan a escenarios más competitivos por la llegada de nuevos productos y marcas, éstas continúan vigentes y hasta han llegado a establecer una imagen que difícilmente hará que desaparezcan. Esta imagen es de lo que se habla cuando se refiere a la identidad de marca, la cual llega a ser la esencia del marketing. También es importante mencionar que es más frecuente encontrarnos ante nuevos productos que ante nuevas marcas. Por lo general las marcas no desaparecen, lo que puede llegar a desaparecer es un producto (si no logra colocarse dentro del gusto del consumidor) y con esta desaparición, surgen otros, inclusive de la misma marca. Es así como podemos ver que el ciclo de vida de un producto depende de la creación de otro producto que lo reemplace, mientras que el ciclo vital de una marca, no es algo que se pueda asegurar que exista, y en caso de existir, está más bien ligado a la estrategia de marketing que se lleve a cabo.

Por lo general, las empresas articulan sus estrategias para incrementar ventas y ganancias futuras en función de los modos en que la empresa conduce sus

---

<sup>77</sup>“Identidad es un término que tiene un sentido cultural y estratégico. Es lo que hace que cada empresa sea diferente de todas las demás, única e irrepetible.” : *Ibidem*, p. 93.

negocios en el momento. Entre las estrategias que más se utilizan para aumentar las ventas y ganancias de una empresa se encuentran:

- proliferación de marcas y variantes de marca, la más generalizada y que se da como resultado de la segmentación de mercado;
- adaptación al comercio;
- aumentar el tamaño de la empresa para aumentar el poder del marketing;
- aumentar la magnitud de las operaciones empresariales, la idea es acumular marcas y variantes de marcas mediante fusiones y adquisiciones empresariales y, entre otras cosas, aumentar el poder y la eficacia del marketing en el proceso

Por lo que el marketing de hoy puede llegar a fracasar al intentar y empeñarse en multiplicar y manipular las marcas, sin tomar en cuenta las necesidades del usuario de cada mercado. Y es que todo radica en el deseo de manejar un marketing global, pero global significa que este presente en varias partes del mundo, pero con estrategias diferenciadas. Si se llega a confundir el concepto de marketing global y no se llega a marcar una diferenciación entre mercados, inevitablemente se dirigirá la empresa al fracaso.

## 5.2 Influencia en la vida de los individuos

Cuando se llega a manejar una estrategia de marketing global, frecuentemente se da una influencia por parte de la cultura perteneciente a la empresa sobre la identidad y la cultura del mercado receptor. Dentro del estudio de la globalización, estas influencias son conocidas como *prácticas transnacionales*<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> “Estas prácticas son llevadas a cabo por las ETN, que a través de sus operaciones industriales o comerciales transmiten, además de tecnología y medios de producción, patrones de comportamiento similares a los que se aplican en sus países de origen, los cuales, son preponderantemente industrializados y, por tanto, occidentales.” : Carlos Alberto Martínez, *El impacto de la globalización en la regulación financiera en México. Una propuesta para establecer el derecho de la intermediación financiera con medio para lograr el desarrollo*, Porrúa, México, 2004, pp. 52,53.

Como sabemos, la mayor parte de las ETN son de origen occidental, aunque claro que existen empresas orientales, y aunque éstas están entrando al mercado con gran fuerza y se les ve un gran futuro, todavía las occidentales son las que dominan el mercado mundial. En décadas anteriores, las prácticas transnacionales sólo se centraban en el área económica y política. Ahora, ante la globalización que vivimos, además de centrarse en estas áreas, lo hacen también en el área cultural dando paso a una globalización cultural a través de un proceso que propone una homologación de gustos, características y patrones, en concreto, un patrón de vida cultural semejante al de las culturas occidentales.

Este patrón de vida de la cultura occidental se ha convertido, para varios países, en un camino hacia un crecimiento económico, por permitirle insertarse en el mercado actual. Para muchos la occidentalización (y su patrón cultural) llega a establecerse por medio de relaciones sustentadas por el intercambio de hábitos, modas, estilos, gustos y símbolos; por medio de la difusión del inglés y de otros idiomas europeos; y por medio de la cultura de consumo del capitalismo.

Esta cultura de consumo, motivada por las prácticas transnacionales y difundida por los medios masivos de comunicación, está basada en la imagen que la ETN ofrece al consumidor cuando éste adquiere sus productos. Por lo que llegan a existir diferentes identidades que dependen de la clase y cantidad de productos que se adquieran y que al fin y al cabo sirven a un propósito, el de lograr que un producto sea aceptado y adquirido.

Es importante analizar la influencia de las prácticas transnacionales en la vida de los individuos, ya que son estas las que están determinando los patrones de vida a seguir. Es claro que existen culturas que a primera instancia no llegan a verse tan afectadas por este tipo de prácticas, es el caso de culturas que tienen sus valores muy arraigados debido a su antigüedad. Pero inevitablemente, estas culturas llegan a formar parte de este proceso, ya sea en menor o mayor forma, debido a la fuerte globalización de los mercados.

Debido a la importancia que el aspecto cultural reviste para este análisis vale la pena mencionar un aspecto que se relaciona con el tema y que de alguna medida se vincula con la globalización y la proliferación del modo de vida occidental hacia el resto del orbe, el surgimiento de la corriente cosmopolita. El factor cosmopolita es generado por las prácticas transnacionales, por lo que las ETN han contribuido para su proliferación.

“Lo que rodea a lo cosmopolita es la idea de que en una misma zona geográfica..., convivan personas de distintas razas, credos y filiaciones ideológicas con un mismo esquema de identificación en la medida que básicamente se comportarán bajo principios similares de interacción social.<sup>79</sup>

Por lo que el cosmopolitismo incluye una aceptación y una petición hacia la diversidad y hacia la coexistencia de culturas. El cosmopolitismo es una orientación, una manera de ser tolerantes, de estar abiertos y aceptar las diferencias culturales, en síntesis es una búsqueda de contrastes más que de uniformidad. Es así como podemos observar la gran importancia e influencia que tiene la cultura para la configuración de la sociedad, una sociedad que inevitablemente se rige a partir de las pautas del mercado global.

### **5.3 Coca-Cola alrededor del mundo**

#### **5.3.1 Estrategia basada en la diversidad cultural**

El conocer la *historia de Coca-Cola*<sup>80</sup> es de importancia para examinar su desarrollo e impacto en el mundo, y así poder comprender su estrategia internacional basada en la diversidad cultural.

---

<sup>79</sup> Malcom Waters, *Globalization*, Routledge, Londres, 1996, pp. 133-139.

<sup>80</sup> Para conocer la historia completa y detallada, véase Fiora Steinbach Palazzini, *Coca-Cola. La historia del sabor*, McGraw Hill, México, 1996.



La Coca-Cola nació en 1885 en la farmacia Jacobs en Atlanta, Estados Unidos, gracias a su inventor John S. Pemberton. La bebida era una imitación del *Vin Mariani*, una bebida que ya era conocida en Italia. La primera vez que se vendió fue el sábado 8 de mayo de 1886, a un precio de cinco centavos. El nombre bajo el cual se vendió fue el de Jarabe y Extracto de Coca-Cola, nombre sugerido por Frank Robinson, socio de Pemberton. Posteriormente Pemberton abrevió el nombre al de Coca-Cola y lo anunció por primera vez en el diario de Atlanta el 29 de mayo de 1886.

Poco tiempo después surgió el logotipo de la Coca-Cola. Éste se dio de manera casual, ya que Pemberton lo encontró en la libreta de cuentas de Robinson. El nombre de Coca-Cola estaba escrito en un estilo decorativo, debido a la caligrafía de su socio. Fue a partir de entonces que decidió utilizarlo.

Durante sus primeros tiempos, la venta de la Coca-Cola no producía grandes utilidades por lo que se empezó a vender gradualmente a varios socios. El resto fue vendido en 1888 a Asa G. Candler, quien advertía el enorme potencial de la bebida y que adquirió todo el equipo para fabricar la bebida y su fórmula en sólo mil 200 dólares. Posteriormente se convirtió en el único propietario de Coca-Cola, fundando The Coca-Cola Company el 29 de enero de 1892.

El negocio creció año tras año y para 1895 ya tenía oficinas en cinco ciudades importantes de los Estados Unidos. Conforme los años fueron transcurriendo, las oficinas fueron aumentando, así como su presencia. A finales del siglo, la Coca-Cola era la bebida gaseosa más conocida en Estados Unidos y empezaba a tener éxito en Canadá, Hawai y México. Es así como para 1916, la Coca Cola era uno de los éxitos comerciales más grandes.

Un aspecto que ayudo para su comercialización fue la creación de la botella. Se empezó embotellando la Coca-Cola en una botella llamada Hutchinson, siendo Joseph A. Biedenharn el primer embotellador de la Coca-Cola. Después, Benjamín

F. Thomas y Joseph B. Whitehead, decidieron embotellar comercialmente la Coca-Cola, con lo que se inició el embotellamiento a gran escala de la Coca-Cola, y lo que la hizo que se convirtiera en la industria masiva de la actualidad. A la botella Hutchinson le siguió una cilíndrica en la que destacaba en relieve la etiqueta, que tenía la forma de un rombo. Pero para 1913 inició una competencia para diseñar la futura botella de Coca-Cola. Finalmente la Root Glass Company de Terre Haute produjo el diseño que hoy se conoce y que ayudó a incrementar las ventas de la bebida en todo el mundo.

En relación a la creación de la botella, la marca registrada se convirtió en una marca que resultaba familiar en cualquier parte. Ésta y la fórmula secreta son los dos factores en donde se basa el éxito de la Coca-Cola. El 31 de enero de 1893 se registró la marca de fábrica de Coca-Cola, pero fue hasta el 14 de agosto de 1945 cuando el nombre de *Coke* se registró en la Oficina de Patentes y Marcas de Fábrica de Estados Unidos.

Para 1919 The Coca-Cola Company pasó de manos de la familia Candler a Ernest Woodruff, banquero de Atlanta, y a un grupo de inversionistas que él organizó. La venta se realizó por 25 millones de dólares y poco tiempo después el negocio se constituyó como una sociedad, en donde las acciones se vendieron en 40 dólares cada una.

En 1923 Robert Woodruff se convirtió en presidente de la Compañía Coca-Cola, y durante más de 60 años manejó el destino de Coca Cola, siendo su mayor contribución la conquista de nuevos mercados en el exterior. Otros presidentes que han sobresalido en la historia de la Coca-Cola son J. Paul Austin, quien se convirtió en el décimo presidente de la Compañía Coca-Cola en mayo de 1962; Roberto Goizueta, designado presidente el 30 de mayo de 1980; y Neville Isdell, quien comenzó sus labores el 1 de junio de 2004 y quien es el doceavo y actual presidente de la compañía.

Es así como la Coca-Cola, fundada en 1886, llegó a ser la empresa líder en producción, comercialización y distribución de bebidas no alcohólicas, produciendo alrededor de 400 marcas de bebidas y cuyo refresco, del mismo nombre, es el más famoso del mundo. Las oficinas centrales se encuentran en Atlanta, pero cuenta con operaciones locales en más de 200 países alrededor del mundo. Su diversidad radica en que en estos países, donde alrededor de 100 idiomas son hablados, existe una variedad de culturas, y por lo tanto, de gustos. De Inca Kola, un refresco que se puede encontrar en Sudamérica, y Samurai, una bebida energizante disponible en Asia, hasta Vita, una bebida africana de jugo, y BonAqua, agua que puede ser encontrada en 4 continentes.

Aunque Coca-Cola fue creada inicialmente en los Estados Unidos, rápidamente se volvió popular en el extranjero. Las primeras plantas embotelladoras fuera de Estados Unidos abrieron en 1906, en Canadá, Cuba y Panamá, pronto siguieron muchas más. Un punto importante que vale la pena señalar es que más del 70% de los ingresos provienen del exterior de los Estados Unidos. Esto hace que Coca-Cola sea realmente una empresa transnacional, una empresa que se puede encontrar alrededor del mundo, ya sea en su presentación original, la clásica Coca-Cola, o a través de diferentes marcas en distintos países, satisfaciendo a los consumidores por medio de diversos sabores y estilos.

La empresa acepta el compromiso de la diversidad en todas sus formas, ya sea de raza, género, ideas, modos de vida, culturas y prácticas de negocios, como un valor central, lo cual además provee creatividad e innovación, que finalmente se ve reflejado en su marketing y en el área económica de la empresa. Por lo que la estrategia de esta empresa radica en saber comprender la diversidad cultural del mundo que es su mercado, estableciendo estrategias locales, dependiendo del país al que se dirige y las características y factores culturales de éste, para poder ofrecer una gama de productos que sean del gusto del consumidor. Pero también se enfoca en entender lo que la gente quiere obtener de la bebida, además del sabor, es cuestión de identidad, identidad e imagen que se obtiene al obtener el

producto. Así, la Coca-Cola se ha usado como un símbolo de ideologías. Es una estrategia que ofrece a los consumidores de cada continente productos refrescantes para toda ocasión y estilos de vida.

### **5.3.2 El beneficio del marketing para Coca-Cola**

El éxito, la gran proyección e impacto que tiene Coca-Cola se debe en buena parte al trabajo de marketing que se ha realizado sobre la marca a través de los años. La empresa ha sabido como vincularse con sus consumidores de distintas culturas y épocas, de una manera que pocas empresas han logrado, y ha establecido la importancia de ser parte de la vida de las personas, como su mayor estrategia. Es por ello que la Coca-Cola es uno, o incluso el más significativo artículo de exportación por parte de esta gran ETN que mantiene un firme dominio en los mercados extranjeros y tiene relaciones con más de 155 países.

Para 1988<sup>81</sup>, Coca-Cola emprendió nuevas empresas conjuntas en Taiwan, China, Indonesia, Bélgica y Holanda. Los primeros dos años y medio de la década de los 90's fueron testigos de un gran crecimiento de la empresa, e incluso Coca-Cola regresa a algunos países donde las condiciones parecen ser un poco más seguras y estables.

Con la apertura de mercados Coca-Cola se insertó al mercado global, utilizando estrategias de marketing para entrar a mercados culturalmente diferentes, tales como la adaptación del producto, creando nuevos sabores de bebidas con ingredientes característicos de cada región o país; y el idioma, utilizado en sus envases y publicidad.

En relación a lo comentado anterior, podemos decir que ciertamente:

---

<sup>81</sup> "Por entonces, Coca-Cola vendía cerca de la mitad de todas las bebidas no alcohólicas del mundo." : Mark Pendergrast, *Dios, Patria y Coca-Cola. La historia autorizada de la bebida más famosa del mundo*, Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1994, p. 477.

“Coca-Cola fue el primer producto ampliamente accesible que era a la vez un remedio patentado y una bebida con gas.”<sup>82</sup>

Pero realmente dos factores fueron los que contribuyeron a la popularidad y el futuro de la Coca-Cola: el nombre y el diseño de la botella. El diseño del envase de un producto es de suma importancia para que éste tenga impacto en un mercado y sea consumido.

Al principio la Coca-Cola se vendía sólo en un envase, posteriormente, debido a las demandas del mercado, comenzó a venderse en lata y tiempo después en botellas de P.E.T. (tereftalato de polietileno). Hoy en día nos encontramos con varias presentaciones (vidrio, lata, plástico) en varios tamaños. Otro factor importante es el diseño de la etiqueta, ya que al igual que el diseño de la botella, es un reflejo del producto, de sus beneficios y ayuda a que sea conocido.

En el mismo sentido, el *diseño de las etiquetas de los envases*<sup>83</sup> de Coca-Cola han cambiado en algunos detalles con el tiempo, pero la esencia sigue siendo la misma en todo el mundo. A continuación se presentan algunas etiquetas que se utilizan en diferentes mercados:

---

<sup>82</sup> *Ibidem*, p. 35.

<sup>83</sup> “En la actualidad, los expertos en la industria publicitaria estudian el envasado y el etiquetado de un producto nuevo realizando elaboradas y acuciosas investigaciones del mercado.” : Steinbach, *op. cit.*, pp. 21, 22.



¡Una rosa con cualquier otro nombre...! De izquierda a derecha y de arriba abajo: inglés, (RU), thai, arábigo, ruso (estilo cirílico), amhárico, japonés, chino, hebreo, coreano... e inglés (EU).

Fuente: Fiora Steinbach Palazzini, *Coca-Cola. La historia del sabor*, McGraw Hill, México, 1996, p. 49.

Además de factores tan importantes como el diseño de la etiqueta y el envase de un producto, se encuentra la información que además de darse a conocer, es comprobada por el consumidor. Una afirmación que ha ayudado al marketing de Coca-Cola, al punto de ser la bebida más vendida e imitada en el mundo, es que esta bebida puede ser adquirida en casi todo el mundo, incluso antes que el agua.

Coca-Cola decidió utilizar su marca globalmente y ocupa el primer lugar en sentido de reconocimiento y aprecio mundial. En cuanto a su estrategia global, ha optado por la estandarización de los *eslogans*, pero no por la estandarización del sabor de sus bebidas (excepto la Coca-Cola), ni en la manera de anunciar el producto (que depende de la cultura a la que va dirigido).

De alguna manera Coca-Cola ha tenido que sufrir ciertas adaptaciones tanto en sus productos, como en sus estrategias, para que éstos sean conocidos. Estas adaptaciones están enfocadas a los distintos mercados a los que el producto va dirigido, y es que como puede ser el caso de que haya áreas geográficas que tengan elementos en común (costumbres, gustos y hasta el clima), puede haber otros que difieran por completo. Coca-Cola sabe la importancia de esto y por tal motivo decidió crear diferentes productos para diferentes mercados, además de seguir comercializando sus bebidas más conocidas y aceptadas en todo el mundo como la Coca-Cola, Sprite y Fanta.

“En su sitio web, Coca-Cola lista cerca de 300 diferentes marcas que comercializa en todo el mundo. Entre las más curiosas están Juggy, Samurai, North Neck y Love Body. Hay casos en que los mercados difieren tanto que la compañía tiene que elaborar programas de marketing para cada área en la que entra.”<sup>84</sup>

Coca-Cola trata de usar marcas globales siempre que es posible, pero descubrió que esto no siempre se puede hacer, sobretodo por cuestiones de idioma. A continuación se presentan dos casos que ejemplifican esta cuestión:

“la palabra *diet* de *Diet Coke* tiene una connotación de enfermedad en Alemania e Italia.”<sup>85</sup>

“en holandés, el lema “Refresh Yourself With Coca-Cola” (Refréscate con Coca-Cola) significaba “Lávese las manos con Coca-Cola”, de modo que se creó otra frase para Holanda.”<sup>86</sup>

Además este es un claro ejemplo de la importancia de conocer el idioma del mercado meta, así como sus diferentes connotaciones, para así evitar cometer errores. En relación a este tema, y como se comentó en el segundo capítulo, las empresas se preguntan cada vez más, que estrategia tomar para ingresar a

---

<sup>84</sup> Stanton, *op. cit.*, p. 61.

<sup>85</sup> Daniels, *op. cit.*, p. 491.

<sup>86</sup> Pendergrast, *op. cit.*, p. 218.

mercados culturalmente diferentes, con respecto al nombre de sus productos. A continuación se presenta un ejemplo, el de Coca-Cola cuando decidió entrar al mercado chino:

“Cuando en 1928 Coca-Cola entró por primera vez en el mercado chino, no tenían una representación oficial de su nombre en mandarín. Necesitaron encontrar cuatro caracteres chinos cuyas pronunciaciones se aproximaran a los sonidos *ko-ka-ko-la* sin que su significado careciera de sentido o fuera adverso cuando se encontrara en una frase escrita. (El chino escrito emplea unos 40,000 caracteres diferentes de los que aproximadamente 200 son pronunciados con sonidos que podrían usarse para formar *ko-ka-ko-la*). Mientras la empresa buscaba una combinación satisfactoria de símbolos para representar su nombre, los comerciantes chinos crearon signos combinando caracteres cuyas pronunciaciones formaban *ko-ka-ko-la*, pero lo hicieron sin considerar el significado de las frases escritas. El carácter para “cera”, que se pronuncia “la” se usó en muchos de estos signos, que sonaban como *ko-ka-ko-la* pero que al leerlos no tenían sentido, como: “yegua atada con cera” “la yegua cera-chata,” o “muerde el renacuajo de cera”. Coca-Cola tuvo que prescindir de usar muchos de estos 200 símbolos disponibles para formar *ko-ka-ko-la* debido a su significado, incluyendo todos los que se pronuncian “la”. Lo sustituyeron por el carácter *lê*, que significa “alegría” y que se pronuncia aproximadamente como *ler*. Finalmente en la transliteración al chino de Coca-Cola se usaron unos caracteres, que se pronuncian *ke-kou-ke-le*, cuya representación, traducida literalmente significa “permitir a la boca tener la capacidad de regocijarse,” que es una aceptable representación del concepto “algo sabroso del que se recibe placer.” Y esta es la forma en que Coca-Cola registró su marca en China en 1928.”<sup>87</sup>

Con lo anterior es claro que cuando se desea introducir un producto a un mercado extranjero es necesario contar con una persona nativa del lugar que pueda ayudar a transmitir de manera correcta las ideas y mensaje de la ETN. En casos en donde se cree un producto para un mercado extranjero se tienen que hacer énfasis en los valores de la nueva marca (basados en la cultura a la que el producto va dirigido), sin dejar a un lado la visión de la ETN.

En referencia al mercado chino, es importante saber que este puede resultar complejo para los occidentales, ya que en la búsqueda de un equivalente fonético para la marca interesada, se pueden enfrentar a la situación que vivió Coca-Cola.

---

<sup>87</sup> <http://www.snopes.com/cokelore/tadpole.asp>



En cuanto al nombre de Coca-Cola alrededor del mundo, éste cuenta con una clara ventaja en el área del marketing, ya que es fácil de pronunciar en la mayoría de los idiomas (inclusive en el chino, aunque con pequeñas diferencias) y cuando se menciona, llega a ser comprensible.

Ya hemos tratado el tema de la presencia de Coca-Cola alrededor del mundo, pero, ¿qué es lo que hace que sea tan popular? Muchos llegan a preguntarse ¿qué es la Coca-Cola? Se dice que sólo es una bebida donde el agua y el azúcar son los principales ingredientes, y que a estos se les añaden varios más. Pero en realidad es más que eso, es imagen, es marketing.

“Es crítico recordar que los clientes pueden ser atraídos por un producto por ambos tipos de elementos, tangibles e intangibles. Coca Cola, por ejemplo, es más que sólo una soda. En muchos lenguajes, *Coke Is It*. Esta frase reconoce que Coca no es sólo un bien físico sino también algo refrescante, divertido e incluso entretenido, todo lo cual constituye los atributos intangibles, parte del producto total.”<sup>88</sup>

Además Coca-Cola se presentó como una bebida que, sin importar distinciones de razas o credos, unía a los jóvenes, convirtiéndose así en una bebida universal que mantiene relaciones con los jóvenes del mundo. Las personas deciden beber Coca-Cola no sólo por el sabor del producto, sino por esta imagen de juventud y aceptación que crea la bebida. Gracias a este marketing, la Coca-Cola es considerada como un importante símbolo de la cultura estadounidense del siglo XX, así como un símbolo de occidentalización y modernidad.

Esta imagen y los excelentes resultados, se le deben a la publicidad. Se dice que el mundo de la *publicidad*<sup>89</sup> le debe muchos de sus mejores momentos a Coca-Cola. Y es que la empresa ha sabido expresar en sus diferentes *eslogans*, un

---

<sup>88</sup> García-Sordo, *op. cit.*, p. 402.

<sup>89</sup> “En el periodo de 1990-92 Coca-Cola invierte 1000 millones de dólares anuales en la publicidad mundial; pero esa suma es solamente una cuarta parte de la asignación total para la mercadotecnia. Los 4000 millones totales también incluyen el auspicio a los acontecimientos deportivos, las promociones, los premios de los concursos y los dirigibles.” : Pendergrast, *op. cit.*, pp. 509, 510.

mismo concepto, uno relacionado con la amistad, con las cosas agradables de la vida y por supuesto con lo refrescante de su producto.

Esto se puede observar si se comparan diferentes *eslogans*<sup>90</sup> que han sido utilizados a través del tiempo, desde *¡Deliciosa! ¡Refrescante!* en 1886, a *A dondequiera que usted vaya* en 1905, a *La pausa que refresca* en 1929, a *Es lo real* en 1942, a *Las cosas mejoran con Coke* en 1963.

La publicidad que se llevó a cabo en los 70's y 80's continuó con la larga tradición que presentaba a la Coca-Cola como uno de los simples placeres de la vida, distintivo y aceptable en cualquier parte. A través de estos años, surgieron varias campañas como la de 1976 *Coke Adds Life*, la de 1979 *Have a Coke and a Smile*, pero fue con la campaña lanzada alrededor del mundo en 1982 *Coke Is It!* con la que se reafirmó el liderazgo de Coca-Cola, además de reflejar un espíritu positivo de aquellos años. Para 1993 *Always Coca-Cola*, mejor conocida en español como *Siempre Coca-Cola* se convirtió en un fuerte estandarte de la compañía, a la cual le siguió *Coca-Cola ... Real* en el 2003.

Este año (2006) Coca-Cola estrenó un eslogan con el cual desea recuperar su éxito publicitario, ya que desde la campaña, *Siempre Coca-Cola* (1993-1999), la empresa no ha tenido un éxito tan rotundo.

“Ahora la empresa busca reconquistar su vieja gloria usando un nuevo eslogan global: *The Coke Side of Life*, (*El lado Coca-Cola de la vida*). En los últimos años, los ejecutivos de marketing de la empresa han sostenido una soterrada guerra respecto de la imagen de esta marca que ya tiene 120 años. Los más tradicionales estaban determinados a preservar la imagen icónica, que a menudo se asocia con Santa Claus. Los más jóvenes, incluyendo al ex presidente de la compañía Steven J. Heyer, presionaban por una identidad más moderna, que fuera más atractiva para los adolescentes. La nueva campaña resalta el optimismo juvenil y los valores de frescura y placer, por lo que el péndulo parece haber vuelto a la visión tradicional.”<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Para conocer todos los eslogans de Coca-Cola, véase Steinbach, *op. cit.*, p. 116.

<sup>91</sup> Chad Terhune, “Coca-Cola busca su nueva identidad”, en Periódico *Reforma*, Negocios, The Wall Street Journal Americas, Año 13, Número 4,489, México, D.F., 3 de abril del 2006, p.17.

La anterior estrategia de publicidad, basada en la elaboración de campañas y *eslogans* publicitarios, es la manera más antigua con la que cuenta una empresa para darse a conocer, pero no por ello deja de tener un gran impacto. Es importante recordar que el aparato publicitario de la Coca-Cola comenzó con pequeños anuncios en periódicos. Conforme el tiempo fue pasando, se continuó con la instalación de chapas a la entrada de los bares y de otros productos como charolas y *posters* que la comercializaban. Actualmente ya es común observar la presencia de la marca en varios tipos de eventos (deportivos y artísticos), así como en diferentes medios de comunicación.

Hoy en día nos encontramos con nuevas maneras de publicitar y promocionar un producto. La apuesta por la *web*, así como el uso de nuevas tecnologías que Coca-Cola ha utilizado, para promocionar la marca, ha revolucionado su estrategia de marketing.

“Internet se ha convertido, a través de su Movimiento Coca-Cola, en una innovadora y rentable herramienta no sólo para promocionarse y aumentar las ventas, también les ha permitido conocer las necesidades, gustos y aficiones de sus consumidores en tiempo real.”<sup>92</sup>

Por lo que es claro que el uso de Internet y de otras nuevas tecnologías, por parte de las empresas, se ha convertido en una herramienta sumamente rentable e importante para aumentar la competitividad. Además entre las ventajas del uso de la *web* para estos fines están el ahorro de gastos, la relación directa que se llega a establecer con los consumidores, la información que se recibe por parte de ellos (que puede ser utilizada a la hora de lanzar nuevos productos), su fidelización y la captación de nuevos clientes.

Consciente de esta situación, Coca-Cola ha establecido páginas *web*, en los diferentes países en donde se comercializan sus diferentes productos, que además de ofrecer información sobre la marca, ofrecen espacios, generalmente

---

<sup>92</sup> *Ibidem*.

dirigidos a los jóvenes de estos mercados. En dichos espacios se pueden encontrar *chats*, juegos online, radio y premios. Para poder entrar a algunos juegos y promociones de la *web*, el usuario necesita introducir lo que se llama *pin-code*, un código que viene en los envases de la bebida, y que también sirve para obtener premios, si se acumula y registra un número determinado de éstos. Es así como este proyecto ha logrado cambiar radicalmente la manera tradicional de promoción de la empresa.

Otro beneficio del marketing para la empresa, lo encontramos en lo que se conoce como *mercadotecnia social*<sup>93</sup>, y dentro de éste, en lo que hoy es un perfil empresarial muy conocido, la Responsabilidad Social Empresarial. Esta puede definirse como una manera en la que las empresas deciden regresar a la sociedad, lo que han obtenido gracias a ella, además de querer ser responsables, por medio de acciones, ante situaciones a las que la sociedad se enfrenta cada día.

Es importante tratar este tema, debido a su gran auge en los últimos años. Todos los días nos encontramos ante empresas que por motivos de imagen deciden colaborar con organizaciones sin fines de lucro, en distintas áreas para el beneficio de la sociedad, como lo son: la educación infantil en escuelas o en comunidades marginadas, apoyo a comunidades de escasos recursos, en salud y nutrición, cuidado al medio ambiente, entre otros.

El objetivo de un programa de mercadotecnia social, y en particular el de un programa de mercadotecnia con causa, es lograr que la atención del consumidor sobre la causa en la que se trabajará, para así lograr su compromiso. Al conseguirse esto, se busca favorecer a la sociedad y al mismo tiempo mejorar la imagen de una empresa, y por consiguiente mejorar su posición en el mercado.

---

<sup>93</sup> “La mercadotecnia social es el diseño, implementación y control de programas que buscan aumentar la aceptación de una idea o práctica social en un público objetivo para poder obtener un beneficio social.” : María Martha Rivera Pesquera, “Las causas sociales venden”, en Revista *Expansión*, Especial Mercadotecnia, Año XXXVII, Núm. 937, México, D.F., abril 2006, p. 156.

De esta manera la *mercadotecnia social se convierte en una herramienta estratégica*<sup>94</sup> tanto para la causa, como para la empresa.

Al igual que varias empresas, Coca-Cola hace de la Responsabilidad Social una parte integral de la filosofía de su trabajo. A continuación se presenta la *concepción de Responsabilidad Social que tiene esta empresa, así como algunos de sus logros*<sup>95</sup> en el sector económico, en el medioambiente y en sector social.

Para Coca-Cola, la responsabilidad social se concibe como una serie de principios y valores en los que se basa el proceso de toma de decisiones y se ven reflejados en la implementación de programas que impulsan el desarrollo del país en diferentes ámbitos, para beneficio de las actuales y futuras generaciones. A continuación se presentan algunos ejemplos de las acciones realizadas en el 2005 con el fin de refrescar al país.

#### Impacto Económico

Invirtió más de 630 millones de dólares, contribuyendo al desarrollo de la economía nacional. Generó más de 80,000 empleos directos y al menos 500,000 indirectos. Impactó positivamente al desarrollo de los sectores agrícola, automotriz, del vidrio, del plástico y de servicios, entre otros, siendo un importante motor en el crecimiento del país.

#### Impacto Medioambiental

---

<sup>94</sup> “Desde el punto de vista mercadotécnico son múltiples los beneficios para las compañías que se adhieren a causas sociales. Primero, mejoran las relaciones con la comunidad en la que opera. Segundo, propicia la lealtad de sus empleados. La captación de nuevos clientes sería otro de los beneficios. En cuarto lugar, el respaldo de las empresas a ONG exitosas incrementa su imagen positiva y un mayor reconocimiento de marca. Las empresas ya no intentan que los consumidores se identifiquen con los valores y actitudes asociados a su marca, sino que pretenden que las marcas se identifiquen con los valores de los consumidores.” : *Ibidem*, p. 159.

<sup>95</sup> La información y logros de Coca-Cola que a continuación se mencionan son una síntesis de la información que se encontró en un anuncio publicado, véase Revista *Expansión*, Los mejores posgrados, Año XXXVII, Mayo 2006, pp. 4,5.

Construyó la primera planta de reciclado de botellas PET en América Latina y la de mayor capacidad en el mundo, ayudando a duplicar lo que actualmente se recicla en México. Participó en proyectos de reforestación, limpieza de playas y cuidado de especies. Cuentan con 38 plantas para el tratamiento de aguas residuales.

### Impacto Social

Invirtió más de 76 millones de pesos en programas sociales que beneficiaron a cerca de 3.6 millones de mexicanos. Fundación Coca-Cola cumplió 5 años de respaldar proyectos de infraestructura educativa.

Es así como podemos ver como la Responsabilidad Social Empresarial ha hecho que el patrocinio y mecenazgo a organizaciones sin fines de lucro hayan dejado de ser poco conocidos para convertirse hoy en día en prácticas casi comunes para las empresas. Es por ello que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en una herramienta necesaria e imprescindible para que una empresa sea aceptada socialmente y para que aumente sus ventas.

Por otro lado la mercadotecnia social también ayuda a mejorar la imagen de una empresa, sobre todo cuando ésta se encuentra en la mira del público debido a sus incursiones en prácticas comerciales no aceptadas. Este también es el caso de Coca-Cola en México, empresa que ha sido sancionada por la Comisión Federal de Competencia, al ser acusada por prácticas monopólicas y desleales de comercio, además de contratos de exclusividad, condicionamiento de la venta de sus productos y marcas a los establecimientos detallistas, entre otras.

Con esto podemos observar como por un lado la empresa instrumenta acciones para restringir a sus competidores y por el otro colabora con la sociedad a través del quehacer social. Son dos caras que se contraponen y que pueden poner en duda los valores de la empresa. Pero finalmente queda en la labor del marketing el saber manejar estas situaciones a su favor. Es así como los elementos de marketing mencionados a lo largo de este trabajo han ayudado a varias empresas,

así como a Coca-Cola, a entrar a diferentes mercados y a conocer cada mercado, sus consumidores, sus gustos y demás características, elementos que hoy en día no pueden pasar desapercibidos si se quiere obtener éxito en un mercado culturalmente diferente.

#### **5.4 Empresas Transnacionales Mexicanas**

Al haber comentado anteriormente sobre algunas ETN y en particular sobre Coca-Cola, es pertinente también tratar brevemente el tema de las ETN mexicanas, dado que es nuestro contexto más cercano. Como ya hemos comentado, las ETN son los principales actores de la globalización, pero éstas, dentro de su país de origen, son actores que traen como consecuencia cambios estructurales en la industria, en este caso, en la industria de México.

Es importante señalar que las estrategias de internacionalización de las ETN mexicanas llegan a darse, además de las estrategias de marketing, por el impulso de estar presentes en los mercados internacionales, por una orientación a la exportación y por la creciente integración al mercado global.

A continuación se comentará de manera concisa sobre las *trayectorias de tres ETN mexicanas*<sup>96</sup>: Grupo Bimbo, GRUMA y Grupo Modelo; así como la manera en la que utilizaron el marketing como estrategia para lograr una rápida expansión y una posición a nivel mundial. Se eligieron estas ETN por ser empresas que han logrado tener un gran reconocimiento internacional, por la manera en la que se dirigen y por la calidad que ofrecen en sus productos.

Primero comentaremos el caso de Grupo Bimbo, empresa fundada en México en 1945. Grupo Bimbo es una empresa líder en su ramo en México y Latinoamérica y

---

<sup>96</sup> La información aquí presentada sobre las trayectorias de Grupo Bimbo, GRUMA y Grupo Modelo es una síntesis de la información que se encuentra en sus páginas en Internet.

una de las más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas. Cuenta con gran trayectoria en México y presencia en Centro y Sudamérica, Estados Unidos y Europa, con un total de 74 plantas.

Grupo Bimbo cuenta con cerca de 5,000 productos y con más de 100 marcas de reconocido prestigio que llegan a 1,325,250 puntos de venta en el mundo. En México cuenta con marcas como: Lara, Barcel, Marinela, Ricolino, Coronado, Suandy, Gonder y Tía Rosa. Además de estas marcas, cuenta con otras dependiendo de la región a la que el producto va dirigido. En Centro y Sudamérica cuenta con la Organización Latinoamericana que abarca marcas y productos que satisfacen a cada mercado, como lo es Tulipán en Costa Rica; Plus Vita, Pullman y Ana María en Brasil; e Ideal en Chile, por citar algunas. En Estados Unidos cuenta con Bimbo Bakeries USA, la cual es líder en Texas y en la región oeste del país. Tiene operaciones en más de 22 estados en la unión Americana ofreciendo adicionalmente productos bajo las marcas: Bimbo, Tía Rosa, Marinela, Bimbo Snacks, Oroweat, Mrs. Baird's, Entenmann's, Thomas', Boboli, entre otras. Todas las marcas son marcas registradas de Grupo Bimbo, menos las tres últimas que están bajo licencia de George Weston, Ltd., siendo este un claro ejemplo de los beneficios de las alianzas estratégicas con socios del mercado meta.

En el caso de GRUMA, esta empresa inició sus operaciones en México en 1949 con el objetivo básico de modernizar la industria de la producción de masa y tortilla, actividad de gran importancia económica y social en México.

Las ventajas competitivas de GRUMA permitieron que la empresa trascendiera y se desarrollara con gran éxito en los mercados internacionales.

Hoy en día es el líder indiscutible en la producción de tortillas y harina de maíz a nivel mundial. Actualmente tiene operaciones en México, Centroamérica, Venezuela, Estados Unidos, Europa (Inglaterra), y actualmente esta entrando al mercado chino.

Se presenta con diferentes marcas siendo Maseca la más conocida y comercializada. Varias marcas con las que cuenta pueden ser encontradas



únicamente en el mercado para las que fueron producidas. Las materias primas, así como las presentaciones también cambian de un mercado a otro.

Finalmente tenemos el caso de Grupo Modelo, empresa que nació como Cervecería Modelo, el grupo cervecero más joven de México, establecida formalmente el 8 de marzo de 1922 e inaugurada en 1925. La primera marca producida en sus instalaciones fue Modelo y un mes después Corona.

En un principio Cervecería Modelo tuvo su zona de influencia en la Ciudad de México y sus alrededores. En los años 50's, Cervecería Modelo se convirtió en la empresa líder de la industria mexicana por lo que decidió expandir su mercado. Posteriormente se dio la expansión internacional, la cual inició en el sur y el suroeste de los Estados Unidos.

Después de haber expandido su mercado a los Estados Unidos, en 1985 se ingresó a Canadá y Japón, y más adelante a Nueva Zelanda y Australia. Años después, en 1989 se entró a Europa, abriendo una subsidiaria en Bruselas, y posteriormente en Rusia, África y América Latina. Desde 1997, Grupo Modelo es el octavo consorcio cervecero del planeta y en el año 2000 los productos Modelo estaban presentes en 150 países.

Cervecería Modelo cuenta con diversas presentaciones de cerveza: Corona, Corona Light, Modelo Especial, Modelo Light, Victoria, Negra Modelo, Pacífico, Estrella, León y Montejo. En este caso, las diversas presentaciones no cuentan con alteraciones en su composición (materia prima) para poder entrar a los diferentes mercados, dado que en ella radica que sea solicitada alrededor del mundo.

En un principio, el marketing que manejaba la empresa se basaba en campañas en periódicos, radio, cine y televisión, dónde los famosos como estrellas de la farándula, deportistas y autoridades civiles, entre otros, prestaban su imagen y se fotografiaban junto a los productos. Hoy en día, su estrategia de marketing ha evolucionado, presentando campañas en donde se festeja el hecho de ser de origen mexicano. Además se hace énfasis en cualidades como la alegría, fuerza y calidad, cualidades que han creado una imagen que ha sido aceptada en los

diferentes mercados. Pero ha sido la marca Corona Extra la que ha tenido más éxito en los mercados internacionales, gracias a su plan de marketing que incluye el eslogan "La cerveza mexicana de mayor venta en el mundo". Es por ello, que desde hace 15 años, ocupa el cuarto lugar entre las cervezas que asisten el mercado mundial y el primero en los Estados Unidos.

Hemos podido observar que al ofrecer productos a diferentes mercados llegan a darse modificaciones para que estos sean aceptados, pero cuando los productos que llegan a ser requeridos por el hecho de ser 100% mexicanos, no llegan a darse tantas adaptaciones, como en el caso del sabor, más bien llegan a darse en la presentación, nombre del producto e ideas de cómo consumirse en el mercado al que va dirigido.

Es así como estas ETN mexicanas han hecho claro su deseo de incorporarse al mercado internacional con productos de excelente calidad, y aunque cada ETN tiene sus estrategias de marketing, las tres coinciden en una estrategia, normalmente utilizada por la mayoría de las empresas mexicanas, el estar avalados con el sello "México Calidad Suprema".

## **Conclusiones**

El objetivo de esta tesis es el de establecer la importancia fundamental del marketing internacional como estrategia de las empresas transnacionales para expandir mercados y competir internacionalmente, su conocimiento sobre las culturas vistas como mercados y su relación con el proceso de globalización. Además de conocer el efecto de la aplicación del marketing sobre los negocios internacionales, y más a fondo sobre las ETN; apreciar y reflexionar sobre el alcance y la importancia de la función del marketing internacional como estrategia para adecuar el hábito de consumo a la diversidad cultural y observar sus vínculos con el proceso de globalización.

Por lo que se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

La globalización de los mercados a motivado grandes e importantes transformaciones en la economía mundial. El que una empresa este presente en el mercado internacional ya no es suficiente, ahora lo importante es que se inserte al mercado global para ser realmente competitiva.

La creciente globalización caracteriza a los negocios de hoy. Las empresas transnacionales se enfrentan cada día a nuevos retos como la competencia global, que lleva a la implantación de cambios e invasiones para mantener e incrementar la satisfacción de los clientes, la participación de mercado y por ende las utilidades.

Debido a la globalización y al ambiente que la acompaña, las empresas transnacionales se han vuelto más agresivas, competitivas, innovadoras e interesadas en diversos factores, como lo son los factores culturales.

Aunque el mundo está comenzando a ser visto como un enorme mercado, todavía existen factores que marcan las diferencias entre los distintos mercados que lo conforman. Entre estos factores están los diversos gustos y factores culturales, por lo que el reconocer estas diferencias facilita el proceso de trabajar con ellos.

Gracias a la apertura de los mercados, se han gestado diversos y acelerados cambios en diferentes ámbitos de la sociedad que han marcado la revolución de los negocios y de la competitividad global.

Los negocios internacionales se mueven dentro de un espacio de constantes cambios. La capacidad de adaptación y de anticipación de estos cambios por parte de la empresa tendrá como resultado el éxito de la misma. Comprender la naturaleza del cambio dentro del entorno de la empresa permite visualizar los elementos que pueden ser utilizados en beneficio de la misma y que la favorecen ante la presencia de retos y oportunidades.

El futuro del marketing como ventaja competitiva está determinado por el conocimiento del mercado y de sus consumidores. En una época caracterizada por la lucha de mercados, la evolución de éstos propicia la evolución del marketing, por lo que la evolución es constante.

Es claro que el marketing se encuentra en un proceso de adaptación continuo que lo ha llevado a evolucionar junto con los negocios internacionales, con la capacidad para hacer frente a los constantes retos que se le presentan y para tomar decisiones en el presente que determinarán el futuro de la empresa.

Ante el cada vez más complejo escenario de los negocios, las empresas transnacionales necesitan determinar las fórmulas idóneas para competir en los mercados exteriores.

Los acuerdos de colaboración con empresas del país meta son de gran utilidad para obtener conocimientos que de otra manera sería difícil conseguir. Además de proveer información útil, los acuerdos de colaboración ayudan a la adaptación de la empresa extranjera al entorno y a la manera de manejarse en ese mercado.

Una manera para que una ETN sea competitiva internacionalmente es por medio del marketing y de sus técnicas de comercialización. Si el marketing se utiliza como estrategia internacional, las empresas transnacionales tienen mayor oportunidad y ventaja sobre otras para cumplir sus objetivos de expansión de mercados.

Con el paso de los años ha sido notorio que la implantación del marketing dentro de una empresa favorece y desarrolla su competitividad empresarial, por lo que no se puede dar el lujo de prescindir de ella. De esta manera, la consolidación del marketing ha fomentado la formulación de estrategias para el desarrollo de la empresa.

Una de las características del marketing, que resulta ser de gran utilidad y beneficio para las empresas transnacionales, es que permite la planificación de estrategias en base a las respuestas que se obtengan de la demanda del mercado meta. Esto hace que se tenga garantía de éxito y que el futuro de la empresa se consolide.

En la actualidad, ante la enorme y feroz competencia, los mercados son impulsados por la selección, donde el consumidor, ante tantas alternativas, tiene la última palabra, la decisión. Es por ello que el marketing puede ser la mejor arma para defender el espacio ante la llegada de nuevos competidores, por medio del conocimiento de las propias debilidades y fortalezas, explotando las propias fortalezas y aprovechando las debilidades de la competencia para diferenciarse. De esta manera es que se logra un impacto, una proyección y posteriormente un dominio del mercado.

Más que enfocarse en el perfil del consumidor, hay que conocerlo, enfocándose en sus necesidades y sabiendo entrar a su mente para tener éxito. Una vía para estar cada vez más cerca del consumidor, conocer lo que desea, y responder a estos deseos es por medio de las nuevas tecnologías y los adelantos informáticos que día a día proporcionan la información directamente del consumidor.

El marketing internacional sabe adecuarse a las diferencias culturales de los distintos mercados y gracias a esto logra que los productos de las empresas transnacionales sean aceptados alrededor del mundo.

Dentro de un mismo mercado nacional pueden existir varios mercados creados por las subculturas que forman la cultura de la nación, por lo que al decidir ingresar un producto se debe tener claro a que tipo de mercado se ajusta así como las tácticas que se seguirán para lograr su introducción.

La diversificación de productos y de estrategias para ingresar a otros mercados es una buena decisión sobre todo cuando se trata de mercados culturalmente diferentes en donde el producto o estrategia original podría no tener un recibimiento aceptable. Por ello las diferencias culturales tienen implicaciones que sugieren y determinan el desarrollo de productos, empaque, precio, publicidad y venta.

Las estrategias de marketing deben de adaptarse localmente a los diferentes mercados meta, para que de esta manera se asegure la efectividad en los resultados.

El acceso a diferentes mercados debe decidirse analizando profundamente los ambientes de los mercados receptores por medio de estudios de mercado, así como las posibilidades de que el producto sea aceptado y en caso de que no lo sea, analizar las características que deben modificarse para crear un producto que se adecue a los deseos y necesidades de ese mercado.

La adaptación de un producto no es una actividad secundaria, por lo que las empresas transnacionales deben considerarla como fundamental en la gestión comercial. Ya sea de manera obligatoria debido a las regulaciones oficiales, u opcional basándose en la discrecionalidad del experto en marketing internacional, los productos sufren modificaciones y evolucionan para mantenerse a la par de lo que los consumidores esperan.

Aunque la globalización prometía el uso uniforme de un producto, una marca o un anuncio para todo el mundo, es claro que sigue siendo inevitable la adaptación de estos elementos a las diferentes culturas, por lo que el mundo del marketing todavía no está tan globalizado como se pensaba.

Además de las características tangibles de un producto, la creación de una identidad es lo que hace que una marca se diferencie de otras y lo que la hace sobresaliente e interesante al consumidor.

Las percepciones que tienen los consumidores sobre otros países influyen en la adopción y en el uso de productos, por lo que el marketing debe mostrar información positiva del país de origen del producto además de los beneficios que trae consigo el uso de este.

Se vislumbra un claro futuro para el marketing como ventaja competitiva, en este mundo donde conocer los diferentes mercados y saber llegar al consumidor da como resultado el éxito de un producto.

El marketing que utilizan las empresas transnacionales de origen occidental, se ha tenido que adaptar a las costumbres de consumo de los mercados no occidentales para poder tener una participación activa, y aunque han aportado parte de la cultura occidental, no han podido cambiar los comportamientos.

El buen desempeño de una ETN en un mercado extranjero y distinto culturalmente se basa en entender el ambiente del mercado extranjero, además de determinar con precisión qué prácticas de la administración del país de origen y qué elementos de la mezcla de marketing se pueden y deben transferir directamente a los mercados extranjeros, cuáles deben modificarse y cuáles simplemente no deben usarse.

Si se quiere tener éxito en los negocios internacionales, se debe entender las culturas de otros países y aprender a adaptarse a ellas, para que no haya malentendidos que puedan conducir al fracaso. Una causa de estos malentendidos es el etnocentrismo, o sea la creencia de que nuestra forma de hacer las cosas o actuar es mejor o superior que la de los demás. Es por ello que se debe tener conocimiento de las culturas distintas a la nuestra, estar consciente de lo importante que es respetar estas diferencias culturales y saber adaptar estrategias para obtener una aceptación que se verá reflejada en éxito.

El uso del marketing, si es bien llevado, puede hacer que un producto tenga éxito, de lo contrario, el fracaso se hace eminente. El marketing ayuda a moldear la cultura de consumo, ya que convierte en una necesidad a un producto que es colocado en el mercado. Un buen conocimiento del marketing y del mercado meta y su cultura son imprescindibles para que una ETN logre introducir un producto o una marca. Todo está en como se dirige hacia cada mercado, tomando en cuenta, los elementos culturales, como lo son las costumbres, la religión, el idioma y creencias. Si se tiene conocimiento de lo anterior, se puede diseñar una buena estrategia para lograr que un producto o marca se aceptado y que por ende, la ETN adquiera un nuevo mercado y sea competitivo a nivel mundial.

Como observamos existen instituciones, como la familia, la religión y la sociedad, que influyen en las actividades de marketing, haciendo de éstas, actividades sociales. En este sentido la mercadotecnia con causa es una estrategia que se enfoca al desarrollo de la sociedad, apoyándose en la misma y que se utiliza no



sólo para ayudar, sino también para aumentar las ventas y mejorar la posición de la empresa en el mercado.

La importancia del marketing para una empresa radica en saber el tipo de estrategia que utiliza para cada mercado tomando en cuenta los factores económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos del mercado meta.

El beneficio del marketing para Coca-Cola se percibe en la aceptación que tiene esta empresa y sus productos alrededor del mundo, gracias al manejo de su imagen y de su estrategia basada en la diversidad cultural.

Es así como el marketing puede ser considerado como una parte integral de la perspectiva de estrategia de la ETN ya que permite establecer la forma en que las metas y objetivos se puedan materializar. Así pues, el marketing es imprescindible para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado. En ello radica su función e importancia como ventaja competitiva.

## Bibliografía

Alfaro Drake, Tomás, *El marketing como arma competitiva: como asignar prioridades a los recursos comerciales*, McGraw Hill, Madrid, 1994, 308 pp.

Allen, Frederick, *Secret formula: how brilliant marketing and relentless salesmanship made Coca-Cola the best known product in the world*, Harper Business, Nueva York, 1994, 500 pp.

Alonso, José Antonio et Vicente Donoso, *Competir en el Exterior. La Empresa Española y los mercados internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid, 1998, 434 pp.

Appleyard, Dennis R. et Alfred J. Field, Jr., *Economía Internacional*, McGraw Hill, Bogota, Colombia, 2003, 742 pp.

Bartlett, Christopher A. et Sumantra Ghoshal, *Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Tercera edición, Boston, 2000, 880 pp.

Canals, Jordi, *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*, Ariel Economía, Barcelona, 1991, 239 pp.

Cateora, Philip R, *Marketing internacional*, Irwin, 8° edición, España, 1995, 864 pp.

Condon, John C. et Fathi S. Yousef, *An Introduction to Intercultural Communication*, Bobbs-Merrill Company Inc., Indianapolis ,1975, 306 pp.

Costa, Joan, *Diseñar para los ojos. Semiótica gráfica*, Grupo Editorial Design, La Paz, Bolivia, 2003, 180 pp.

Czinkota, Michael R. et Ilkka A. Ronkainen, *Marketing internacional*, 4° edición, McGraw Hill, México, 1996, 819 pp.

Daniels, John D. et al., *Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones*, Pearson, México, 2004, 701 pp.

Del Arenal, Celestino, *Introducción a las relaciones internacionales*, Tecnos, Madrid, 2000, 495 pp.

Featherstone, Mike (editor), *Global Culture. Nationalism, Globalization and Modernity*, SAGE Publications, Londres, 1990, 411 pp.

Friedman, Thomas, *The Lexus and the Olive Tree. Understanding Globalization*, Anchor Books, New York, 2000, 490 pp.

García-Sordo, Juan B, *Marketing Internacional*, McGraw Hill, México, 2001, 549 pp.

García, José et Francisco Javier Vidarte, *Guerra y Filosofía. Concepciones de la Guerra en la Historia del Pensamiento*, Tirant le blanch, Valencia, 2002, 220 pp.

Gómez Vieites, Álvaro, *Las claves de la Economía Digital. Una reflexión sobre los nuevos retos que deben afrontar las organizaciones en la Sociedad de la Información*, Alfaomega RA-MA, México, 2003, 248 pp.

Greising, David, *Roberto Goizueta: el hombre que puso al mundo a tomar Coca-Cola*, Grupo Editorial Norma, Barcelona, 1998, 350 pp.

Harris, Philip R. et Robert T. Moran, *Managing Cultural Differences. Leadership Strategies for a New World of Business*, Quinta edición, Gulf Professional Publishing, Houston, Texas, 2000, 454 pp.

Harvard Business Review, *Nuevas Tendencias en Marketing*, Ediciones Deusto, España, 2001, 197 pp.

Ianni, Octavio, *Teorías de la Globalización*, quinta edición, Siglo XXI Editores, México, 2002, 184 pp.

Johansson, Johny K, *Global Marketing: foreign entry, local marketing, and global management*, Irwin, Boston, 1997, 716 pp.

Korth, Christopher M., *Internacional Business. Environment and Managemet*, Prentice-Hall, Nueva Jersey, 1985, 580 pp.

Kotler, Philip et Gary Armstrong, *Fundamentos de Marketing*, Pearson Prentice Hall, México, 2003, 654 pp.

Kotler, Philip, *El marketing de las naciones. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional*, Paidós, España, 1998, 542 pp.

Krugman, Paul R. et Maurice Obstfeld, *Economía Internacional. Teoría y Política*, McGraw Hill, 4ª edición, España, 2000, 629 pp.

Lavilla Raso, Montse, *La actividad publicitaria en Internet. Cómo los anunciantes utilizan la red para satisfacer sus objetivos de marketing y comunicación*, 3º edición, Editorial RA-MA, Madrid, 2002, 164 pp.

Llamazares García-Lomas, Olegario et Ana Nieto Churruca, *Negociación Internacional. Estrategias y casos*, Editorial Pirámide, Madrid, 2002, 249 pp.

Martínez, Carlos Alberto, *El impacto de la globalización en la regulación financiera en México. Una propuesta para establecer el derecho de la intermediación financiera con medio para lograr el desarrollo*, Porrúa, México, 2004, 209 pp.

Mayordomo, Juan Luis, *e-Marketing*, Gestión 2000, Barcelona, 2001, 262 pp.

McCarthy, Jerome et William D. Perreault Jr., *Marketing. Un enfoque global*, 13a edición, McGraw Hill, México, 2000, 797 pp.

McLuhan, Hebert Marshall, *Culture is our business*, Diana, México, 1974, 399 pp.

McLuhan, Hebert Marshall, *Aldea Global*, Planeta De Agostini, Barcelona, 1993, 203 pp.

Mescon, Michael H. et Courtland L. Bovée, John V. Thill, *Business Today*, Prentice Hall, Decima edición, New Jersey, 2002, 643 pp.

Moran, Theodore H., *Las Empresas Multinacionales*, El Ateneo, Argentina, 1991, 262 pp.

Negandhi, Anant R. et Arun Savara, *Mercadeo Estratégico Internacional*, Fondo Editorial Legis, Colombia, 1991, 289 pp.

Nickels, William G. et al., *Introducción a los Negocios*, Tercera Edición, McGraw Hill, Madrid, 1997, 892 pp.

Parmerlee, David, *Cómo Preparar un Plan de Marketing*, Gestión 2000, Barcelona, 2000, 205 pp.

Pendergrast, Mark, *Dios, Patria y Coca-Cola. La historia autorizada de la bebida más famosa del mundo*, Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1994, 532 pp.

Picó, Josep, *Cultura y modernidad. Seducciones y desengaños de la cultura moderna*, Alianza Editorial, Madrid, 1999, 301 pp.

Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, Compañía Editorial Continental, México, 2002, 556 pp.

Pride, William M. et O.C. Ferrell, *Marketing. Conceptos y Estrategias*, Novena Edición, McGraw Hill, México, 1996, 877 pp.

Reyes Díaz-Leal, Eduardo, *El 11° mandamiento: exportarás*, Bufete Internacional, Ficomext, Trafficless, México, 2003, 115 pp.

Ricks, David A., *Blunders in International Business*, Tercera edición, Blackwell Publishing, Reino Unido, 2000, 172 pp.

Rodríguez, Inmaculada, *El marketing y el éxito en la empresa*, Pirámide, Madrid, 1997, 125 pp.

Rugman, Alan M. et Richard M. Hodgeltts, *Negocios Internacionales*, McGraw Hill, México, 1996, 707 pp.

Salvatore, Dominick, *Economía Internacional*, 4ª edición, McGraw Hill, Colombia, 1995, 815 pp.

Solomon, Robert, *Dinero en marcha*, Harper and Row, Nueva York, 1998, 317 pp.

Soros, George, *La crisis del capitalismo global. La sociedad abierta en peligro*, Plaza & Janes, México, 1999, 277 pp.

Stanton, William et al., *Fundamentos de Marketing*, McGraw Hill, 13° edición, México, 2004, 696 pp.

Steinbach Palazzini, Fiora, *Coca-Cola: la historia del sabor*, McGraw Hill, México, 1994, 142 pp.

Tomlinson, John, *Globalización y cultura*, Oxford University Press, México, 2001, 264 pp.

Waters, Malcom, *Globalization*, Routledge, Londres, 1996, 185 pp.

Weilbacher, William M., *El marketing de la marca. Cómo construir estrategias de marca ganadoras para obtener valor y satisfacción del cliente*, Granica, Barcelona, 1999, 303 pp.

Wolton, Dominique, *La otra mundialización. Los desafíos de la cohabitación cultural global*, Gedisa, Barcelona, 2004, 194 pp.

Yip, George S., *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994, 331 pp.

Zikmund, William G. et Mihael d'Amico, *Marketing. Crear y mantener clientes en un mundo de comercio-e*, Volumen 1, Thomson Learning, México, 2002, 389 pp.

## **Hemerografía**

Ball, Deborah. "Para compensar las tibias ventas de los chocolates, Cadbury innova con sus chicles", en Periódico *Reforma*, Sección Negocios, The Wall Street Journal Americas, Año 13, Número 4,408, México, D.F., 12 de enero del 2006, p. 8.

Instituto de Estudios Económicos. "Factores productivos y competitividad en España", en *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, Sumario, n.os 1 y 2/1997.

Revista *Expansión*, Los mejores posgrados, Año XXXVII, Mayo 2006, pp. 4,5.

Rivera Pesquera, María Martha. "Las causas sociales venden", en Revista *Expansión*, Especial Mercadotecnia, IPADE, Año XXXVII, Núm. 937, Abril 2006, pp. 156, 159, 160, 162.

Terhune, Chad. "Coca-Cola busca su nueva identidad", en Periódico *Reforma*, Sección Negocios, The Wall Street Journal Americas, Año 13, Número 4,489, México, D.F., 3 de abril del 2006, p. 17.

### **Fuentes electrónicas**

[www.coca-cola.com](http://www.coca-cola.com)

[www.wmo.com](http://www.wmo.com)

[www.fce.unl.edu.ar/ecommerce/emkting.htm](http://www.fce.unl.edu.ar/ecommerce/emkting.htm)

[www.inform.com](http://www.inform.com)

[www.pdm.es](http://www.pdm.es)

[www.channelseven.com](http://www.channelseven.com)

<http://www.snopes.com/cokelore/tadpole.asp>

[http://www.impi.gob.mx/impi/jsp/indice\\_all.jsp?OpenFile=docs/promocion/not\\_agos/sintagos17b.html](http://www.impi.gob.mx/impi/jsp/indice_all.jsp?OpenFile=docs/promocion/not_agos/sintagos17b.html)

<http://www.esmas.com/noticierostelevisa/mexico/492889.html>



[www.grupobimbo.com.mx](http://www.grupobimbo.com.mx)

[www.gmodelo.com.mx](http://www.gmodelo.com.mx)

[www.gruma.com](http://www.gruma.com)

## Anexo 1

### Selección de Mercados

La historia de la internacionalización de la cervecería holandesa Heineken ofrece un ejemplo clásico de selección de mercados por su atractivo individual.

Los primeros mercados internacionales de Heineken fueron Egipto, Ceilán, Singapur, Indonesia, las Antillas y el Congo. ¿Qué tenían en común estos seis países? Heineken escogió los cinco primeros, bien por ser colonias holandesas, o bien porque estaban en rutas marítimas hacia ellas. Estos factores los hacían muy atractivos para la empresa, aunque cada país por sí mismo produjera poco efecto en la posición global de Heineken. En el último país de la lista, el Congo, entró porque allí había una cervecería de propiedad belga que fue vendida a un banco belga, y el banco le pidió a Heineken que se encargara de ella.

Casi todas las multinacionales pueden contar una historia parecida de decisiones, país por país, y a base del atractivo individual de cada uno o al azar. Siendo hoy la compañía de cervezas más global del mundo (en cuanto a ingreso internacional), Heineken reconoce la importancia estratégica global de mercados como Norteamérica.

Fuente: George S. Yip, *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994, pp. 73, 74.

## Anexo 2

### Joint ventures

A principios de los años 80, General Motors estaba en una situación difícil. De una parte, estaba perdiendo cuota de mercado en el mercado norteamericano de automóviles, frente a otros rivales norteamericanos (Ford y Chrysler) y frente a los fabricantes japoneses, como Nissan y Honda. De otra, la demanda en los próximos años iba a crecer en el segmento de coches pequeños; General Motors no tenía especiales capacidades tecnológicas para este tipo de automóviles, que planteaban unas exigencias radicalmente diferentes a las de los grandes modelos.

Ante esta situación, General Motors comenzó a estudiar seriamente la posibilidad de establecer una alianza con Toyota, el primer fabricante japonés de automóviles, que sí poseía capacidades para fabricar modelos más pequeños y, además, había sido la empresa pionera en la gestión de los sistemas “just-in-time” de suministro de materiales y componentes desde la factoría del proveedor hasta la planta de montaje de Toyota. Toyota, por su parte, estaba interesada en una alianza de estas características, debido a su particular desconocimiento y escasa presencia en el mercado norteamericano, a diferencia de sus más directos rivales japoneses, Honda y Nissan, que sí tenían una presencia más efectiva en Estados Unidos desde hacía años. Con estos intereses mutuos, en 1983 se constituyó New United Motor Manufacturing Inc., sociedad “joint venture” entre General Motors y Toyota al 50%, y una de las alianzas más interesantes de los últimos años debido a que se trataba de una alianza entre dos rivales declarados, para iniciar una nueva aventura en el mercado propio de uno de ellos: Estados Unidos.

Fuente: Jordi Canals, *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*, Ariel Economía, Barcelona, 1991, p. 1.

### Anexo 3

#### Desarrollo de nuevos productos

El chicle, llamado Trident Splash, es uno de los principales productos nuevos desarrollados por la empresa británica Cadbury. Los científicos de la empresa escudriñaron decenas de sabores antes de elegir dos mezclas: frutilla con lima y menta con vainilla. Tiene un diseño único, con tres capas que incluyen una cáscara de caramelo, una segunda capa de chicle sin azúcar y un líquido en el centro. ¿El propósito de todo? En medio de un estancamiento en las ventas de chocolate, el mayor fabricante de golosinas del mundo quiere desarrollar productos que llenen el vacío. A fines de los años 90, las ventas de chocolate comenzaron a caer en todo el mundo, a medida que empresas rivales lanzaban alternativas más saludables. Al mismo tiempo, avances en los edulcorantes permitieron que fabricantes de chicle lanzaran productos sin azúcar y con mejor sabor. Para colmo, la industria de golosinas está bajo la presión de reducir su marketing debido a quejas de que ayuda a fomentar la obesidad. Los rivales de Cadbury, que batallan contra el debilitamiento de sus propias marcas de chocolate, han intentado una serie de innovaciones. El año pasado, la gigante suiza Nestlé SA lanzó en el mercado británico una barra de su popular marca Kit Kat que mezcla sabores de crema y frutilla. La estadounidense Hershey Co. lanzará en breve un chocolate con menos de 100 calorías. Y Mars Inc., también de Estados Unidos, lanzó hace poco CocoaVia, una barra de chocolate cuya fórmula contendría antioxidantes. El Trident Splash se comenzó a comercializar en EE.UU. en octubre y está siendo lanzado en todo el mundo. El objetivo de Cadbury es crear un chicle que sea un “entretenimiento para la boca”, un producto tan benévolo que los consumidores preocupados de su peso optarían por éste, en vez de una barra de chocolate o una bolsa de papas fritas. Con el lanzamiento de una nueva variedad de Trident, Stitzer, jefe de la división de fusiones y adquisiciones de Cadbury, busca reanimar un chicle que se hizo conocido en varios países con el eslogan *Cuatro de cada cinco dentistas recomiendan a Trident*. Cuando empezó el proyecto para un nuevo chicle, Cadbury decidió que quería algo relacionado a Trident, su marca más vendida de chicle.

Además, Trident no contiene azúcar, y ese es el segmento de más rápido crecimiento.

Fuente: Deborah Ball. "Para compensar las tibias ventas de los chocolates, Cadbury innova con sus chicles", en Periódico *Reforma*, Sección Negocios, The Wall Street Journal Americas, Año 13, Número 4,408, México, D.F., 12 de enero del 2006, p. 8.

#### Anexo 4

Factores relacionados con el idioma. Problemas en relación con el nombre de una empresa o con el nombre de algún producto.

Un problema es que los nombres de marcas pueden transmitir un significado diferente en otro idioma. Por ejemplo, GM pensó que su modelo Nova podía llamarse igual en América Latina porque, en español, el nombre es el que se le da a una clase de estrellas. Sin embargo, la gente comenzó a pronunciarlo "no va", que en español transmite la idea de que el automóvil "no avanza". Coca-Cola trata de usar marcas globales siempre que es posible, pero descubrió que la palabra *diet* de *Diet Coke* tiene una connotación de enfermedad en Alemania e Italia. La marca se llama Coca-Cola Light fuera de Estados Unidos. Unilever ha traducido con éxito el nombre de marca de su suavizante de telas y ha dejado intacto su símbolo de marca, un bebé oso, en el empaque. El nombre estadounidense *Snuggle* es *Kuschelweich* en Alemania, *Cajoline* en Francia, *Coccolino* en Italia y *Mimosín* en España. Pero *Snuggle* no transmite muy bien el mismo significado en la Australia de habla inglesa, donde Unilever usa *Huggy*.

La pronunciación plantea otros problemas, porque un idioma extranjero puede carecer de algunos de los sonidos de n nombre de marca o la pronunciación del nombre puede ser una palabra con un significado diferente del original. Por ejemplo, McDonald's utiliza Donald McDonald, no *Ronald* McDonald, en Japón porque los japoneses tienen dificultad para pronunciar la letra R. algunas bebidas gaseosas populares localmente tienen significados no apetecibles cuando se pronuncian en inglés, por ejemplo, Mucos (de Japón), Pipi (de Serbia), Pshitt (de Francia) y Zit (de Grecia).

Fuente: John D. Daniels et al., *Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones*, Pearson, México, 2004, p. 491.

## **Anexo 5**

Importancia de la adaptación en el empaque del producto debido a factores culturales

Procter & Gamble encontró problemas con el mercado de pañales japonés. Después de años de investigación, la compañía descubrió el problema: los padres japoneses cambian pañales más frecuentemente que los norteamericanos, pero normalmente no tienen el espacio para almacenarlos que tienen los hogares de Estados Unidos. De este modo, las cajas más largas de pañales desechables significaban un problema de almacenamiento para el promedio de familia japonesa. Cuando Procter & Gamble empezó a producir pañales más delgados vendidos en una caja más pequeña, la popularidad de los nuevos pañales, Ultra Pampers, se extendió como la rozadura de un bebé y ahora es la marca líder en Japón.

Fuente: David A. Ricks, *Blunders in International Business*, Tercera edición, Blackwell Publishing, Reino Unido, 2000, p. 22.

## **Anexo 6**

Importancia de la adaptación en el producto debido a gustos y factores culturales

General Foods experimentó algunos problemas y tuvo que alterar algunos de sus cafés y alimentos para atraer a los paladares europeos y japoneses. Muchos refrescos han sido modificados para ganar aceptación del mercado en varias partes del mundo. Nestlé también ha introducido docenas de mezclas de su Nescafé alrededor del mundo. Las cadenas de comida rápida han sido especialmente rápidas para modificar sus ofertas. McDonald's, por ejemplo, ajustó su menú para cada mercado extranjero. Ha vendido cerveza en Alemania, vino en Francia, pays de carne de carnero en Australia y McSpaghetti en Filipinas. Kentucky Fried Chicken (KFC) sirve papas fritas en lugar de papas a la francesa en Inglaterra y ha añadido arroz y pollo ahumado en sus menús en Japón. KFC además inició una de las tantas modificaciones de producto único; para poder vender sus pollos en Israel, introdujo pollo kosher.

Fuente: David A. Ricks, *Blunders in International Business*, Tercera edición, Blackwell Publishing, Reino Unido, 2000, p. 27, 28.