

# Impulsores del entorno global

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Comprender los fundamentos del marketing internacional.
- Apreciar los vínculos entre el marketing internacional y el comercio internacional.
- Ver los beneficios y retos a los cuales el marketing internacional expone a los consumidores, proveedores, competidores y países.

## EL MERCADO INTERNACIONAL

## 1.1

### Las tendencias globales imponen nuevos requerimientos de marketing estratégico

Los expertos en marketing internacional señalan que las tendencias de los negocios globales son aun más importantes para la estrategia de marketing de lo que eran hace algunos años. Mantenerse a la par de las tendencias globales con un enfoque en el crecimiento rentable a largo plazo y la ventaja competitiva será vital para el éxito. Un vistazo a los planes de negocios de las principales empresas que realizan actividades de marketing confirma la importancia de los mercados emergentes como impulsores de un crecimiento significativo. Por ejemplo, los incrementos en la población y la urbanización en los grandes mercados emergentes están reconfigurando la estrategia de marketing internacional. Con la mirada puesta en las necesidades de los consumidores globales, Coca-Cola, Danone y Nestlé están cada vez más interesados en los aspectos nutricionales de sus productos.

Se espera que haya un mayor énfasis en los mercados de las ciudades de segundo nivel, que son ciudades grandes que aún no están bajo los reflectores de la política o la economía, particularmente en China, India, Brasil y Rusia. En China, por ejemplo, además de Beijing, Shanghai y Guangzhou, miles de ciudades cuentan con millones de consumidores cada vez más ricos y que aún no están familiarizados con la mayoría de las empresas occidentales. Las empresas necesitarán ampliar sus redes de distribución y sus estrategias de entrada al mercado en esos grandes centros de población, creando así nuevos centros regionales. También debe haber una colaboración con el sector

público para alentar inversiones en la infraestructura de esas regiones.

Las empresas más pequeñas también se pueden beneficiar con la globalización de los mercados buscando una oportunidad en ciertos nichos de mercado, en especial en aquellos desatendidos o abandonados por los principales competidores. A medida que las grandes corporaciones buscan economías de escala y el dominio de la categoría por medio de marcas de miles de millones de dólares, los participantes más pequeños pueden descubrir que algunas necesidades importantes del cliente han sido mal atendidas. Las marcas valiosas más pequeñas pueden ser descartadas por las gigantes. Por ejemplo, P&G se ha desprendido de excelentes marcas, como Pringles, Folgers y Jif. Por supuesto, los participantes más pequeños necesitarán buscar eficiencias por medio de alianzas estratégicas y otros esfuerzos conjuntos para competir a nivel mundial. También dependerán considerablemente de los esfuerzos de la industria y del gobierno para establecer mercados abiertos y estándares globales de tecnología.

Las naciones, países, regiones y ciudades también buscarán estrategias de nicho a medida que se especialicen más en el desarrollo de clusters de la industria. Las empresas abrirán subsidiarias, centros de investigación y desarrollo y oficinas de representación a fin de aprovechar la proximidad con clientes, proveedores, nuevos canales, proveedores de investigación y competidores. Los gobiernos buscarán la ventaja por medio de *clusters* y les darán un mayor énfasis a las necesidades especiales de capacitación de la fuerza de trabajo en esos centros industriales.

Con un mayor crecimiento dinámico proveniente de los mercados emergentes, las economías más desarrolladas parecen estar destinadas a tener patrones de crecimiento más lentos. Inevitablemente, aquellas que no participen en la expansión económica se sentirán frustradas y buscarán alivio a través de remedios gubernamentales. Una vez más, el gobierno se ha convertido en un factor importante en el marketing inter-

nacional, y lo seguirá siendo. Acechan los peligros de un enfoque aislado. Los tiempos cambiantes requerirán un fuerte liderazgo del sector público y de las corporaciones para evitar la respuesta fácil, pero errónea, del proteccionismo.

FUENTE: Michael R. Czinkota y Charles J. Skuba, "International Business Not as Usual", *Marketing Management*, verano de 2010.

Usted está a punto de iniciar una tarea emocionante, importante y necesaria: la exploración del marketing internacional. El marketing internacional es emocionante debido a que combina la ciencia y el arte de los negocios con muchas otras disciplinas. La economía, la antropología, los estudios culturales, la geografía, la historia, los idiomas, el derecho, las estadísticas, la demografía y muchas otras áreas del conocimiento se combinan para ayudarlo a explorar el mercado global. Los diferentes entornos de negocios estimularán su curiosidad intelectual, lo que le permitirá absorber y comprender los nuevos fenómenos. Para muchas personas en este campo, el marketing internacional puede ser comparado con el alpinismo: es algo desafiante, arduo y vigorizante.

El marketing internacional es importante debido a que el mundo se ha globalizado. Cada vez más, estamos viviendo a la altura de la afirmación de Sócrates, el filósofo griego, quien declaró: "Yo soy un ciudadano, no de Atenas ni de Grecia, sino del mundo." El marketing internacional tiene lugar a nuestro alrededor cada día, tiene un efecto importante sobre nuestras vidas y ofrece nuevas oportunidades y retos. Después de leer este libro y de observar los fenómenos del marketing internacional, verá lo que sucede, comprenderá lo que sucede y, en algún momento en el futuro, tal vez incluso hará que suceda. Y todo esto es mucho mejor que cruzarse de brazos y preguntarse qué sucedió.

El marketing internacional es necesario porque, desde un punto de vista nacional, el aislamiento económico se ha vuelto imposible. El no participar en el mercado global afecta la capacidad económica de una nación y disminuye el estándar de vida de sus ciudadanos. Sin embargo, el marketing internacional exitoso guarda la promesa de una calidad de vida mejorada, una sociedad mejor y transacciones de negocios más eficientes. La sección *El mercado internacional 1.1* destaca la forma en la que las fuerzas del mercado global y las empresas necesitan ajustarse al entorno cambiante, pero también aclara la forma en la que ambos factores son los catalizadores críticos entre las personas, los negocios y la sociedad.

Este capítulo está diseñado para incrementar su conocimiento acerca del marketing internacional. Describe los niveles actuales de las actividades del comercio mundial, proyecta los futuros desarrollos y discute las repercusiones sobre países, instituciones y personas en todo el mundo. Se ponen de relieve tanto las oportunidades como las amenazas que surgen del mercado global y se hace hincapié en la necesidad de un enfoque de "marketing" internacional de parte de las personas y las instituciones.

Si bien el marketing internacional ofrece más elecciones y precios más bajos a los consumidores, a menudo también abre los mercados a la competencia, lo que en mu-

chos casos es algo inesperado y difícil de enfrentar. Como resultado, las actividades del marketing internacional no favorecen a todos en la misma medida. Lo mismo que Jano, el dios de dos caras de los romanos, el marketing internacional puede ofrecer beneficios y oportunidades a algunos, al mismo tiempo que les presenta desventajas y problemas a otros. Las empresas que realizan actividades de marketing internacional, así como los consumidores de bienes y servicios internacionales, necesitan comprender cómo hacer que la globalización funcione para ellos, además de pensar en la forma de asegurarse de que esos beneficios estén al alcance de una gran variedad de personas y países. Por consiguiente, en su doble carácter de oportunidad y reto, el marketing internacional es de vital interés para países, empresas y personas.

Este capítulo concluye con una explicación del principal hilo conductor de este libro, que distingue en cada capítulo funcional entre el internacionalista principiante y la corporación global. Este tema está presente a lo largo de la obra y toma en cuenta las preocupaciones, capacidades y metas de las empresas, las cuales serán distintas con base en su nivel de experiencia, recursos y participación internacionales. Por consiguiente, el enfoque en el marketing internacional que aquí se adopta le permitirá comprender toda la gama de actividades internacionales y transferir fácilmente su conocimiento adquirido a la práctica.

---

## DEFINICIÓN DE MARKETING INTERNACIONAL

En pocas palabras, el **marketing internacional** consiste en la actividad, las instituciones y los procesos más allá de las fronteras nacionales que crean, comunican, entregan e intercambian ofertas que tienen un valor para los grupos de interés y la sociedad. El marketing internacional tiene formas que van desde importación-exportación hasta licenciamiento, joint ventures (empresas conjuntas), subsidiarias de propiedad total, operaciones llave en mano y contratos de administración.

Como lo indica esta definición, el marketing internacional conserva en gran parte los principios básicos del marketing, *valor e intercambio*. También destaca el enfoque en los grupos de interés y la sociedad, cuyas posiciones actuales se deben mejorar. El hecho de que una transacción tenga lugar a través de las fronteras nacionales pone de relieve la diferencia entre el marketing nacional y el internacional. La empresa internacional está sujeta a una nueva serie de factores macroambientales, a múltiples restricciones y a muchos conflictos que son el resultado de diferentes leyes, culturas y sociedades. Los principios básicos del marketing siguen siendo útiles, pero sus aplicaciones, complejidad e intensidad pueden variar considerablemente. En el terreno del marketing internacional es donde podemos observar más de cerca el rol del marketing como un agente clave del cambio social y como un instrumento crucial para el desarrollo de una estrategia de negocios sensible a las particularidades sociales. Cuando analizamos, por ejemplo, las economías de mercado emergentes de China y Rusia, podemos ver los nuevos retos que enfrenta el marketing internacional. ¿Cómo tiene cabida el concepto de marketing en esas sociedades? ¿Cómo puede contribuir el marketing al desarrollo económico y al mejoramiento de la sociedad? ¿Cómo se deberían organizar los sistemas de distribución? ¿Cómo debería funcionar el mecanismo de los precios? De manera similar, en las áreas de la responsabilidad social y la ética, la empresa internacional enfrenta un entorno multicultural de expectativas diferentes y a sistemas legales a menudo inconsistentes cuando se trata de monitorear la contaminación ambiental, de mantener condiciones de trabajo seguras, de copiar tecnología o marcas protegidas, o de pagar sobornos.<sup>1</sup> Además, las repercusiones a largo plazo de las acciones de marketing se deben comprender y evaluar en términos de su impacto en la sociedad, utilizando no sólo los criterios actuales sino también considerando la perspectiva a largo plazo de las futuras partes afectadas. Éstos son sólo algunos de los aspectos que una empresa internacional necesita abordar. La capacidad de dominar estos retos con éxito le ofrece

a una empresa el potencial de nuevas oportunidades y altas recompensas. La sección *El mercado internacional 1.2* muestra la forma en la cual General Electric (GE) apalanca su liderazgo en áreas de negocios ambientales para buscar nuevas ideas y comunicar su estrategia de marketing internacional.

## EL MERCADO INTERNACIONAL


**1.2**

### Ambiente y sustentabilidad: un reto global para las ideas

Las preocupaciones ambientales se han convertido en un fenómeno global y las empresas ven en ellas una oportunidad. La energía limpia, el manejo del agua y las prácticas de manufactura sustentables se han convertido en altas prioridades para las empresas globales a medida que los consumidores y los gobiernos en todo el mundo han aumentado sus expectativas de un buen desempeño ambiental por parte de las empresas.

Algunas corporaciones han decidido no sólo implementar programas de sustentabilidad, sino también alinear sus estrategias de negocios con el movimiento global hacia la sustentabilidad. Una de esas empresas es GE, que ha incluido su programa "Ecomagination" como parte de su campaña de marketing global, "Imagination at Work". En la primera de las dos fases del "Desafío Ecoimagination" de GE, en 2010 se llevó a cabo el desafío "Powering the Grid" para solicitar ideas acerca de cómo construir la red de energía de la siguiente generación. Beth Comstock, ejecutiva de marketing de GE, comentó lo siguiente acerca de la

primera fase: "Recibimos cerca de 4000 propuestas provenientes de 150 países. Otorgamos 55 millones de dólares a más de 20 excelentes ideas diferentes".

En la segunda fase del Desafío Ecomagination, GE presentó la iniciativa "Powering Your Home" de 200 millones de dólares en 2011 para buscar nuevas ideas de negocios. GE invitó a tecnólogos y empresarios en todo el mundo para que presentaran ideas sobre cómo mejorar la eficiencia energética en el hogar y manejar la energía eólica, solar, hidráulica y de la biomasa. Los 856 participantes en el reto tenían la oportunidad de ganar premios en efectivo y de asociarse con GE para desarrollar sus ideas con capital respaldado por las principales empresas privadas de administración de capital de riesgo. En lo concerniente a la segunda fase, Comstock dijo: "Lo que esperamos es que los principales inventores del mundo puedan encontrar la clase de ideas que podemos fundear, que tal vez podamos llevar al mercado y que podamos licenciar". Con su Desafío Ecoimagination, GE enfoca su búsqueda de innovación del producto en las necesidades del cliente global y la pone de relieve con un programa de relaciones públicas global.



Modelo de la ciudad verde inteligente de Jeju, en Corea.

FUENTES: "GE and Partners SEC Best Ideas for Eco Home of the Future in Next Phase of \$200 million 'Ecomagination Challenge'", comunicado de prensa de GE, <http://www.genewscenter.com/Press-Releases/GE-and-Partners-Seek-Best-Ideas-for-Eco-Home-of-the>

[Future-in-Next-Phase-of-200-Million.ecomagination-Challenge-2db8.aspx](http://www.genewscenter.com/Press-Releases/GE-and-Partners-Seek-Best-Ideas-for-Eco-Home-of-the-Future-in-Next-Phase-of-200-Million.ecomagination-Challenge-2db8.aspx); y Adam Aston, "What GE Has in Store for Round 2 of the Ecomagination Challenge", <http://www.greenbiz.com/blog/2011/01/28/whart-ge-has-store-roound-2-ecomagination-challenge>.

El énfasis en los grupos de interés y la sociedad en general indica la necesidad de que la empresa vaya más allá de sus propios intereses y comprenda que hay muchas partes afectadas por el marketing. Lo quieran o no, todas participan en el resultado del esfuerzo de marketing y se deben considerar sus intereses.

El marketing internacional también se enfoca en la necesidad de crear, comunicar y entregar un valor a través de las fronteras. Estas dimensiones indican que es una actividad que a menudo es necesario abordar en forma agresiva. Incluso aquellos que no participan en las transacciones están expuestos al marketing internacional y a sus influencias cambiantes. El mercadólogo internacional es parte del intercambio y reconoce la naturaleza constantemente cambiante de las transacciones. Esta necesidad de un ajuste, de comprender el cambio y, a pesar de todo, entregar con éxito un valor pone de relieve el hecho de que el marketing internacional es tanto un arte como una ciencia.

Para alcanzar el éxito en el arte del marketing internacional es necesario conocer ampliamente sus aspectos científicos. Sólo entonces los consumidores, los diseñadores de políticas y los ejecutivos de negocios pueden incorporar las consideraciones del marketing internacional en su pensamiento y su planeación. Así podrán considerar los aspectos y las repercusiones internacionales y tomar decisiones basadas en preguntas como:

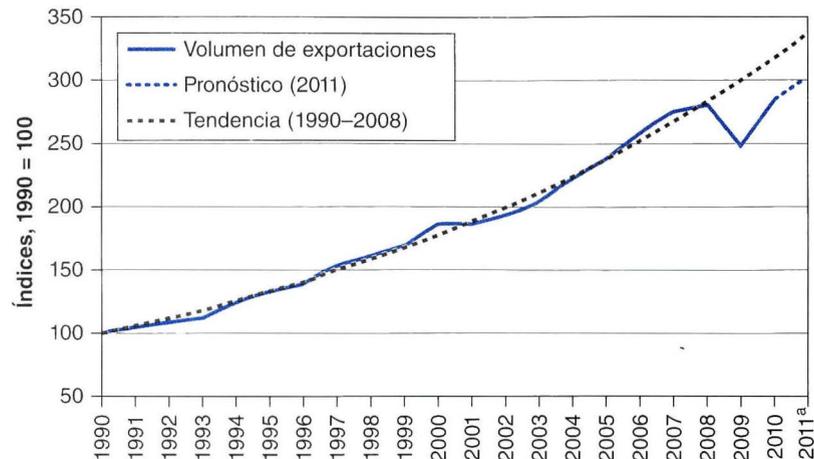
- ¿En dónde están mis clientes actuales y potenciales?
- ¿Tiene fronteras el mercado que estoy buscando?
- ¿La actividad internacional incrementa el riesgo?
- ¿Qué ajustes de marketing son o serán necesarios?
- ¿Qué amenazas de la competencia global debo esperar?
- ¿En qué forma la innovación y el espíritu emprendedor transforman el mercado global?
- ¿Cuáles son mis alternativas estratégicas globales?

Si todos estos aspectos se integran en cada decisión que tomen las personas y las empresas, los mercados internacionales se pueden convertir en una fuente de crecimiento, utilidades, satisfacción de las necesidades y una calidad de vida que no existiría si se hubieran limitado a las actividades nacionales. El propósito de este libro es ayudar en este proceso de decisión.

## IMPORTANCIA DEL COMERCIO MUNDIAL

El comercio mundial ha adquirido una importancia hasta ahora desconocida para la comunidad global. En los siglos pasados el comercio se llevaba a cabo a nivel internacional, pero nunca antes tuvo el impacto amplio y simultáneo sobre naciones, empresas y personas que tiene hoy. En el transcurso de la última década, el comercio mundial de mercancías ha aumentado de 6.2 billones de dólares en el año 2000 a más de 15.2 billones de dólares en 2010. El comercio mundial de servicios ha aumentado de 1.5 billones de dólares a 3.6 billones de dólares en el mismo periodo. ¡Eso representa un crecimiento de 140% para el comercio tanto de mercancías como de servicios!<sup>2</sup> Incluso a pesar de la severa recesión que afectó a gran parte de la economía mundial en 2008 y 2009, el comercio mundial se recuperó considerablemente en 2010. Ese crecimiento económico es excepcional, en particular debido a que, como lo muestra la figura 1.1, el crecimiento global del comercio generalmente ha superado el desempeño de las economías nacionales en las últimas décadas. Muchos países y empresas han encontrado que es altamente deseable convertirse en participantes importantes en el marketing internacional.

La Cortina de Hierro se ha desvanecido y las nuevas economías emergentes han liberalizado sus sistemas económicos, llevando a miles de millones de nuevos consumidores al sistema económico global y ofreciendo una amplia variedad de nuevas oportunidades de marketing, a pesar de la incertidumbre. Las empresas invierten a una escala global, provocando que todas las industrias cambien sus ubicaciones. La especialización internacional y el *cross-sourcing* han hecho que la producción sea mucho más eficiente. Las nuevas tecnologías han cambiado la forma en que hacemos negocios, permitiéndonos enviar y recibir productos de todo el mundo por medio de Internet. Como resultado, los consumidores, los líderes sindicales, los diseñadores de políticas

**FIGURA 1.1** Volumen de exportaciones mundiales de mercancías, 1990-2011

<sup>a</sup>Las cifras para 2011 son proyecciones.

FUENTE: Secretaría de la OMC, [http://www.wto.org/english/news\\_e/press11\\_e/pr628\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/press11_e/pr628_e.htm).

y en ocasiones incluso las mismas empresas encuentran cada vez más difícil definir en dónde se ha fabricado un producto particular. Hay bloques comerciales como la Unión Europea, el TLC de América del Norte, el MERCOSUR en América Latina y ASEAN en Asia. Esos bloques fomentan las relaciones comerciales entre sus miembros pero, por medio de sus reglas y estándares, también afectan los flujos de comercio y de inversión de los países que no son miembros.

Las personas y las empresas han llegado a reconocer que no sólo están compitiendo en sus propios países, sino también a nivel global. El comercio mundial ha dado origen a vínculos o conexiones globales de mercados, tecnología y estándares de vida desconocidos e inesperados. Al mismo tiempo, ha afectado profundamente la creación de políticas y a menudo ha resultado en el surgimiento de oportunidades y amenazas totalmente nuevas para las empresas y las personas. La sección *El mercado internacional 1.3* proporciona un ejemplo.

## Vínculos globales

El comercio mundial ha forjado una red de **vínculos globales** que nos enlazan a todos, países, instituciones y personas, mucho más de cerca que nunca antes. Estas conexiones fueron reconocidas por primera vez durante la crisis del petróleo de 1970,

pero siguieron incrementándose, como se demostró dramáticamente durante la crisis financiera que se desencadenó en 2007. Ahora, una sequía en Brasil y su efecto sobre la producción y los precios del café se sienten en todo el mundo. Los subsidios de Estados Unidos a la producción de etanol de maíz afectan los precios de otros cultivos y del ganado a nivel mundial. Los ejecutivos de negocios europeos y americanos tuvieron que aprender a pronunciar Eyjafjallajökull en 2010, cuando los penachos de cenizas de ese volcán islandés cerraron los aeropuertos y dejaron varados en los aeropuertos a los pasajeros de muchas ciudades europeas. Recibieron otra lección del idioma islandés en 2011, cuando el volcán Grimsvotn hizo erupción, aunque tuvo un efecto menor para la aviación. Grimsvotn fue la causa de que el presidente Obama abreviara su visita a Irlanda para evitar potenciales problemas de vuelo. El terremoto de marzo de 2011 y el tsunami a lo largo de la costa noreste de Japón causaron desastres



Penacho de cenizas del volcán Eyjafjallajökull.

© Ami Saeborg/Bloomberg via Getty Images

## Nuevas fuentes de outsourcing

Desde la década de 1980, las empresas en los países desarrollados han transferido funciones de negocios y roles administrativos a los países en desarrollo. Las empresas han contratado por outsourcing los servicios de eficientes call centers (centros de atención telefónica) para brindar soporte técnico en tecnología de información y productos de software. Las empresas multinacionales reducen sus costos, al mismo tiempo que los países en desarrollo se benefician debido a un rápido incremento en el empleo y el ingreso. El outsourcing de los procesos de negocios (BPO), la tecnología de información (TI) y los servicios de administración de infraestructura permite que las empresas sigan enfocadas en sus capacidades de negocios centrales, pero accediendo a las mejores prácticas y tecnologías innovadoras en áreas que no son centrales al confiar en los especialistas en outsourcing.

Durante la crisis financiera de 2008 y 2009, se pensaba que el negocio global del outsourcing padecería sus efectos. Un reporte de 2011 de la International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) nos muestra que esa preocupación estaba fuera de lugar. La IAOP reportó que los ingresos por outsourcing comercial en 2010 fueron de más de 93 000 millones de dólares, un incremento de 24% respecto al año anterior, a pesar de las presiones políticas sobre las corporaciones en los países desarrollados, donde el desempleo continuó en altas tasas.

Sin embargo, la forma y la geografía de la industria del outsourcing siguen evolucionando. En su encuesta de 2011 sobre el mercado mundial de *offshore outsourcing*,

Morrison & Foerster reportó que el outsourcing a China está aumentando en comparación con India, situación "fomentada por el anuncio de generosos incentivos fiscales del gobierno chino para los proveedores de servicios de outsourcing en las ciudades más importantes de China". La encuesta mostraba que el outsourcing a China estaba concentrado en el área de tecnología de información, pero que también había un crecimiento en áreas como investigación y desarrollo y animación de películas.

El A.T. Kearney *Global Services Location Index 2011* encontró que los países asiáticos eran las principales ubicaciones para enviar servicios al extranjero, e India, China, Malasia, Indonesia, Vietnam y las Filipinas calificaron entre las 10 ubicaciones principales. "India, con su ventaja de ser la pionera y su amplia base de capacidades, conserva la mayor parte del mercado de TI" y "es versátil y sobresale por su capacidad de proporcionar potencial humano para cualquier tipo de actividad externalizada". A. T. Kearney reportó que China ha comenzado a ofrecer capacidades especializadas, no sólo en inglés, sino también en coreano, japonés y chino" y que "las áreas más atractivas de China son la analítica y la TI avanzadas, siendo una alternativa a Rusia y Europa Oriental, y BPO, en el cual puede competir con India".

FUENTES: "The 2011 Global Outsourcing 100", International Association of Outsourcing Professionals y *Fortune Magazine*, 23 de mayo de 2011; "Global Sourcing Trends in 2011", Morrison & Foerster Global Sourcing Group, enero de 2011; y "Offshoring Opportunities amid Economic Turbulence: A. T. Kearney Global Services Location Index™, 2011", A. T. Kearney, <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/offshoring-opportunities-amid-economic-turbulence-the-at-kearney-global-services-location-index-gsli-2011.html>.

masivos y destruyeron o dañaron gran parte del puerto regional japonés y la infraestructura carretera. Esto también causó una serie de desastres en la planta nuclear Fukushima Daiichi, los cuales condujeron a un "accidente importante" de nivel 7 en la escala nuclear internacional y en la escala de eventos radiológicos. Esto resultó en interrupciones en la manufactura y el comercio, con cierres de las plantas automotrices o reducciones en la producción en Japón, Estados Unidos, Europa y otras partes del mundo. Las cadenas de suministro de "justo a tiempo" de las industrias automotriz, de semiconductores, smartphones, cámaras digitales y computadoras personales se vieron inmediatamente en peligro en todo el mundo. La crisis financiera de 2008 demostró la forma en la que estos vínculos han causado deficiencias en fondos, créditos y préstamos que afectan a toda la economía global. Incluso los países que se consideraban distanciados e independientes de cualquier acontecimiento económico particular en países lejanos encontraron, con una inesperada desazón de su parte, que sus empresas, presupuestos y planes habían sido profundamente afectados.

Estos vínculos también se han vuelto más intensos a nivel individual. La comunicación ha construido nuevos puentes internacionales, ya sea a través de la música o de programas internacionales transmitidos por CNN, BBC, Al Arabiya, Al Jazeera y los medios sociales. Todo esto ha alentado actividades similares en todo el mundo, en cualquier parte en donde la mayoría de nosotros vestimos pantalón de algodón, bailamos

con la misma música en nuestros iPod y comemos kebabs, curry y sushi. Los vínculos del transporte permiten que las personas de diferentes países se vean y se conozcan con una facilidad sin precedentes. Las presiones culturales comunes resultan en fenómenos sociales y conductas similares; por ejemplo, en todo el mundo están surgiendo más familias de doble ingreso, lo que conduce a compras más frecuentes, pero también más llenas de tensiones.<sup>3</sup>

El comercio mundial también está causando una reorientación global de los procesos corporativos, lo cual abre horizontes totalmente nuevos. Nunca antes había sido tan fácil reunirse, manipular, analizar y difundir información, pero nunca antes han sido tan grandes las presiones para hacerlo. La continua innovación tecnológica global en el marketing tiene efectos directos sobre la eficiencia y la eficacia de todas las actividades de negocios. Los productos pueden producirse con mayor rapidez, obtenerse en forma menos costosa a partir de fuentes en todo el mundo, distribuirse a un costo más bajo y ajustarse para satisfacer las necesidades de diversos clientes. Como ejemplo, hace sólo una década se habría pensado que era imposible que una empresa produjera partes para un automóvil en más de un país, que se ensamblara el automóvil en otro país y que fuera vendido en otras naciones. Hoy, esas estrategias de inversión global, aunadas al hecho de compartir la producción y la distribución, se están convirtiendo en la norma. Por supuesto, esos cambios aumentan el nivel de la competencia global, que a su vez incrementa el reto de mantenerse en una posición de liderazgo.

Los avances tecnológicos también permiten que las empresas separen sus actividades por contenido y contexto. Las empresas pueden operar en un “espacio del mercado” en vez de hacerlo en un mercado,<sup>4</sup> conservando el contenido pero cambiando el contexto de una transacción. Por ejemplo, un periódico se puede distribuir en línea a nivel global en vez de hacerlo en papel de casa en casa, permitiendo así llegar a grupos de clientes totalmente nuevos.

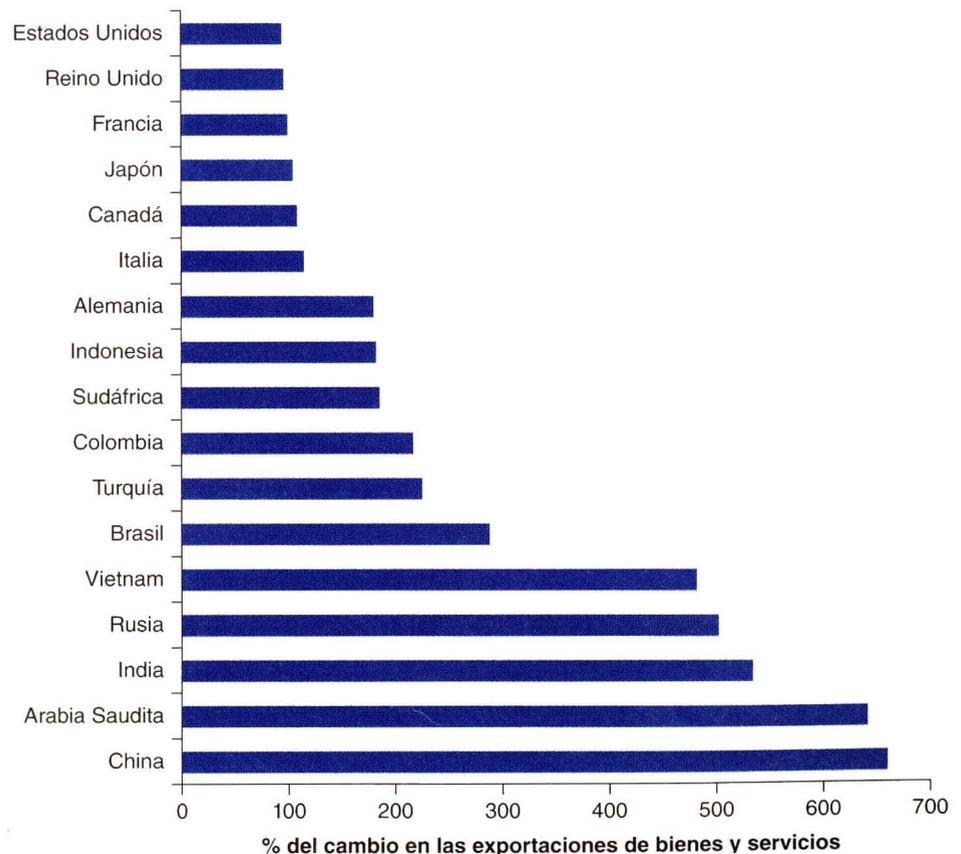
El nivel de la inversión global se encuentra en una altura sin precedentes. Los cambios en los flujos financieros han tenido efectos importantes. Han resultado en la acumulación de una deuda internacional de los gobiernos, han afectado el valor internacional de las monedas, han proporcionado capital extranjero para las empresas y han generado importantes actividades de inversión extranjera directa. Las sociedades se pueden preocupar por estos cambios. Por ejemplo, en Estados Unidos, la Ley Patriota define a la infraestructura crítica como sistemas y activos tan vitales que cualquier falla en ellos “tendría un efecto debilitante sobre la seguridad, la seguridad económica nacional, la salud pública nacional, o la seguridad”. Se desarrolló una estrategia nacional para la protección de la infraestructura crítica en 11 sectores: agricultura y alimentos, agua, salud pública, servicios de emergencia, bases de defensa industriales, telecomunicaciones, energía, transporte, banca y finanzas, industria química y material peligroso, y servicios postales y mensajería. Los “activos clave” identificados son monumentos e iconos nacionales, plantas de energía nuclear, instalaciones de gobierno y activos comerciales clave.<sup>5</sup> El hecho de que haya una creciente inversión extranjera en esos activos clave indica que las naciones, las empresas y las personas dependen cada vez más unas de otras.

Sin embargo, esta interdependencia no es estable. Los realineamientos que tienen lugar casi todos los días en los niveles macro y micro hacen que las orientaciones comerciales anteriores sean al menos parcialmente obsoletas. Por ejemplo, durante los primeros 200 años de su historia, Estados Unidos buscó en Europa mercados y fuentes de suministro. Hoy, el comercio entre Asia y Estados Unidos supera con mucho al comercio de Estados Unidos con Europa. Los participantes en el marketing internacional también están cambiando sus roles. Por ejemplo, el Fondo Monetario Internacional (FMI) fue fundado en 1944 para ayudar a reestructurar las economías empobrecidas. Sin embargo, más recientemente, el fondo ha estado ayudando a naciones que solían ser llamadas “ricas”, por ejemplo Islandia y los estados miembros de la Unión Europea, como Grecia e Irlanda. Parece que cada vez es más difícil diferenciar entre países “ricos” y “pobres”. Por ejemplo, con base en sus reservas de moneda extranjera de 3.2 billones de dólares, China califica fácilmente para las categorías superiores de los países ricos.<sup>6</sup> Sin embargo, su PIB per cápita todavía permite que sea clasificada como una nación en vías de desarrollo.

No sólo está cambiando el entorno, también el ritmo del cambio se está acelerando. El Pong de Atari fue introducido a principios de la década de 1980; hoy, la producción de los juegos y las películas de acción emplea seres humanos computarizados. Las primeras computadoras de oficina surgieron a mediados de la década de 1980; hoy, las computadoras tablet se han vuelto muy comunes. El correo electrónico se introdujo al mercado masivo en la década de 1990; hoy, es poco probable que los estudiantes universitarios envíen notas personales usando un timbre postal y un sobre, y es más probable que se comuniquen entre ellos enviando mensajes de texto que por correo electrónico.<sup>7</sup>

Estos cambios y la rapidez con la que tienen lugar afectan en forma significativa a países, corporaciones y personas. Otro cambio es el rol que desempeñan los participantes. Por ejemplo, Estados Unidos concentraba casi 25% de las exportaciones mundiales de mercancías en la década de 1950, pero para 2010 esta participación había disminuido dos terceras partes. Además, está cambiando la forma en la que los países participan en el comercio mundial. Como lo muestra la figura 1.2, mientras Estados Unidos y las naciones desarrolladas han aumentado sus exportaciones más lentamente, muchas economías en desarrollo han obtenido impresionantes ganancias en las exportaciones desde 2008. Por supuesto, necesitamos considerar la base desde la cual ha tenido lugar este crecimiento. Aquí la Unión Europea, China y Estados Unidos son líderes consistentes. Además, en las dos décadas pasadas, el rol de los commodities (productos genéricos) en el comercio internacional ha disminuido considerablemente, mientras que la importancia de los bienes fabricados y los servicios ha aumentado. Lo que es más importante, el crecimiento en el volumen total y el valor del comercio tanto de mercancías como de servicios ha tenido un impacto considerable sobre empresas, países y personas.

**FIGURA 1.2** Cambio en las exportaciones de bienes y servicios, 1998-2008



FUENTE: 2011 National Export Strategy, U. S. Trade Promotion Coordinating Committee, junio de 2011.

## Repercusiones sobre la política interior

Los efectos de los vínculos globales sobre la economía de los países han sido sorprendentes. Los políticos han llegado a reconocer que es cada vez más difícil aislar la actividad económica interna de los acontecimientos del mercado internacional. Las decisiones que antes eran claramente de competencia nacional ahora están sujetas a revisión a causa de influencias del extranjero y las medidas de la política interna suelen ser anuladas o contrarrestadas por la acción de las fuerzas del mercado global.

Una disminución de las tasas de interés a nivel nacional puede agradar a los consumidores o ser prudente en términos políticos, pero se vuelve rápidamente insostenible si resulta en una importante salida de fondos hacia los países que ofrecen tasas de interés más altas. En 2010 y 2011, en Estados Unidos, una política monetaria de “alivio cuantitativo” cuyo propósito era estimular la economía nacional hizo que los países latinoamericanos se quejaran debido al efecto de escalada sobre sus monedas. Las políticas agropecuarias, que históricamente han sido cuestiones internas, de pronto se insertan en el ámbito internacional. Ahora cualquier consideración política debe verse a la luz de las repercusiones internacionales debidas a influencias del comercio y la inversión globales.

Hasta cierto punto, el mundo económico como lo conocíamos ha dado un vuelco total. Por ejemplo, los flujos de comercio tradicionalmente han sido utilizados para determinar los flujos de divisas y, por consiguiente, el nivel del tipo de cambio. En el pasado más reciente, los flujos de divisas asumieron una vida propia. Independientes del comercio, determinan los tipos de cambio, que a su vez han empezado a determinar el nivel del comercio. Los gobiernos que desean contrarrestar estos procesos con políticas monetarias encuentran que los flujos monetarios sobrepasan a los flujos de comercio en razón de 100 a 1. Además, los flujos financieros del sector privado exceden considerablemente a los flujos financieros que pueden dirigir los gobiernos, incluso cuando actúan en concierto. El principal cambio económico puede ser rápido y severo, y ser difícil identificar su causa. Una analogía podría consistir en personas que viajan en una gigantesca burbuja de plástico llena de aire vital. De pronto la burbuja se empieza a encoger y el aire se escapa, pero los pasajeros no encuentran la rotura y tampoco son capaces de reabastecer el aire en forma suficiente. Una reacción imprudente puede conducir a errores y a consecuencias no buscadas, pero el no reaccionar conducirá a un aterrizaje forzoso.

Los rápidos cambios tecnológicos, así como los vastos adelantos en la comunicación, permiten que las empresas y los países emulen la innovación y contrarresten cuidadosamente los planes diseñados. Como resultado, los gobiernos suelen tener dificultades para implementar medidas políticas efectivas, a pesar de que sepan lo que deben hacer.

Por consiguiente, los diseñadores de políticas tienen mayores responsabilidades, y sin embargo cuentan con un menor número de herramientas efectivas para cumplir con ellas. Además de que hay más aspectos de la economía nacional que son vulnerables a los cambios internacionales, dichos aspectos se están volviendo menos controlables. El mercado global impone limitaciones cada vez más estrictas sobre la regulación económica y la soberanía nacionales.

A fin de recuperar parte de su poder para influir en los acontecimientos, los políticos han tratado de restringir el impacto del comercio global y los flujos financieros erigiendo barreras, cobrando aranceles, estableciendo cuotas e implementando otras regulaciones importantes. Sin embargo, estas medidas también se han visto restringidas por los acuerdos internacionales que regulan las restricciones comerciales, en particular por medio de la Organización Mundial de Comercio, OMC ([www.wto.org](http://www.wto.org)). Por consiguiente, el comercio global ha cambiado muchas de las ideas tradicionales acerca de la soberanía del estado-nación y la extraterritorialidad. La misma interdependencia que nos ha hecho más ricos, también nos ha vuelto más vulnerables. Debido a que esta vulnerabilidad está extendida entre las principales naciones que comercian, algunos le han adjudicado al marketing internacional el ser un pilar de la paz internacional. Obviamente, las relaciones económicas más estrechas pueden resultar en muchos efec-

tos positivos. Al mismo tiempo, sin embargo, la interdependencia trae consigo riesgos como el desplazamiento de personas y recursos económicos, y una disminución en la capacidad de una nación para hacer las cosas a su manera. Ya que para muchas personas es más fácil culpar a los extranjeros por el fracaso económico de una nación, una tarea clave para la empresa internacional es promover el consenso social acerca de los beneficios a largo plazo de la interdependencia.

## OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS EN EL MARKETING INTERNACIONAL

Para prosperar en un mundo de cambios y discontinuidades abruptos, de fuerzas y peligros emergentes, y de influencias imprevistas del extranjero, las empresas necesitan prepararse y desarrollar respuestas activas. Es necesario prever nuevas estrategias, hacer nuevos planes y cambiar la forma de hacer negocios. Como lo han demostrado ampliamente los ejemplos de Roma, Constantinopla y Londres, la mejor forma de obtener y conservar el liderazgo económico, político o moral no es buscarlo a partir de la pasividad, sino mediante una adaptación alerta y continua al entorno mundial cambiante. Para ayudar a un país a seguir siendo partícipe de la economía mundial, los gobiernos, las empresas y las personas deben responder en forma dinámica, con innovación, mejoramientos del proceso y creatividad.<sup>8</sup>

El crecimiento de las actividades de negocios globales ofrece cada vez más oportunidades. Las actividades internacionales pueden ser cruciales para la supervivencia y el crecimiento de una empresa. Al transferir el conocimiento a todo el mundo, una empresa internacional puede crear y reforzar su posición competitiva. Las empresas que dependen en gran medida de largas corridas de producción pueden ampliar sus actividades mucho más allá de sus mercados nacionales y beneficiarse debido a que llegan a muchos más clientes. La saturación del mercado se puede evitar alargando o rejuveneciendo los ciclos de vida del producto en otros países. Las ubicaciones de producción antes eran inflexibles, pero ahora las plantas se pueden cambiar de un país a otro y los proveedores se pueden encontrar en todos los continentes. Se pueden establecer convenios de cooperación que permitan que todas las partes pongan sobre la mesa sus principales puntos fuertes y ofrezcan mejores productos, servicios e ideas de los que podrían producir por su propia cuenta. Además, la investigación ha revelado que las corporaciones multinacionales enfrentan un riesgo más bajo de insolvencia y pagan salarios más altos que las empresas nacionales.<sup>9</sup> En Estados Unidos, por ejemplo, los trabajos respaldados por exportaciones de bienes se pagan entre 13 y 16% por encima del salario promedio.<sup>10</sup> Al mismo tiempo, el marketing internacional permite que los consumidores en todo el mundo encuentren más variedad de productos a precios más bajos y que mejoren sus estilos de vida y su bienestar.<sup>11</sup>

Las oportunidades internacionales requieren una exploración cuidadosa. Lo que se necesita es una conciencia de los desarrollos globales, una comprensión de su significado y un desarrollo de capacidades para ajustarse al cambio. Las empresas se deben adaptar al mercado internacional si quieren tener éxito.

Una faceta clave del concepto de marketing es la adaptación al entorno, en particular al mercado. Aunque muchos ejecutivos comprenden la necesidad de una adaptación así en su mercado nacional, a menudo creen que los clientes internacionales son exactamente iguales a los clientes con los que la empresa trata en su país. Aquí es donde muchas empresas cometen graves errores que conducen a la ineficiencia, la falta de captación del cliente y en ocasiones incluso al fracaso corporativo. Como lo explica la sección *El mercado internacional 1.4*, en este mundo hay diferencias bastante notables entre los grupos de consumidores.

Las empresas comprenden cada vez más que muchas de las dificultades que se encuentran al hacer negocios internacionalmente son los problemas de marketing. A juzgar por las necesidades corporativas, un conocimiento del marketing internacional es altamente deseable para los estudiantes de negocios que buscan empleo no sólo para hoy, sino también para los planes de una carrera a largo plazo.

Muchas empresas no participan en el mercado global. A menudo, los gerentes creen que el marketing internacional sólo deben utilizarlo las grandes corporaciones multi-

## Los consumidores emergentes le sonríen a Coca-Cola y a las empresas de bienes de consumo

Históricamente, las principales empresas de bienes de consumo del mundo han enfocado el grueso de sus esfuerzos de marketing en los países más desarrollados, en donde estaban concentrados la riqueza económica y el ingreso disponible y la infraestructura les permitía llegar en una forma eficiente a los consumidores. El retorno de inversión en marketing era mayor en Estados Unidos, Europa Occidental y Japón. Sin embargo, como resultado de la liberalización económica y la adopción del capitalismo por las más grandes economías emergentes y en desarrollo, las empresas están en busca de nuevos clientes.

The Coca-Cola Company "refresca" a los consumidores en más de 200 países. En la declaración de su Visión 2020, la empresa resumió la dinámica de desafiar al mercado global en relación con su oportunidad de mercado. "Para 2020, creemos que el mundo experimentará cambios sociales y económicos significativos a partir de un cambio en la población, aumentando de poco más de 800 millones a casi 900 millones de personas concentradas en las áreas urbanas y más de 1000 millones de personas uniéndose a la clase media. Estas tendencias indican que habrá más personas con más ingreso disponible, quienes potencialmente buscarán nuestro producto y su conveniencia". El futuro les sonríe a los ejecutivos de Coca-Cola y también a los de otras empresas.

Las empresas están dirigiendo su atención hacia el Este y el Sur, en donde está ocurriendo gran parte de este cambio. Philips, la empresa global de salud y bienestar con sede en Ámsterdam, ha manifestado su

objetivo de generar por lo menos 40% de sus ventas globales en los mercados emergentes para 2015, argumentando que "a medida que aumente el número de hogares de la clase media, esperamos que la demanda de nuestros productos se vea incrementada, ya que las personas tendrán más dinero para gastarlo en sentirse y mantenerse sanas".

Procter & Gamble (P&G) vende sus marcas a los consumidores en más de 180 países, tiene ambiciones similares y ha sintetizado así la expresión de su estrategia para el crecimiento: "conectar con más consumidores en más partes del mundo y mejorar sus vidas en una forma más completa". Como parte de su estrategia, Robert McDonald, el director ejecutivo de P&G, declaró que en 2010 "llegamos a 200 millones de consumidores adicionales, llevando el total servido a 4200 millones, en camino hacia nuestra meta de llegar a 5000 millones de consumidores para el ejercicio fiscal 2015. El gasto promedio per cápita en productos de P&G se incrementó 70% en nuestros principales países, más arriba de 60% en el ejercicio fiscal de 2009. Y la penetración global en los hogares, es decir, el porcentaje de hogares que utilizan por lo menos un producto de P&G, se incrementó casi dos puntos porcentuales, llegando a 61 por ciento".

Esas empresas no están ignorando sus mercados tradicionales. Como señala la Visión 2020 de Coca-Cola: "A lo largo de los próximos 10 años y más, Estados Unidos tendrá una de las dinámicas demográficas más atractivas para nuestro negocio. Para 2020, el número de habitantes en Estados Unidos aumentará 31 millones y su población de adolescentes también será de alrededor de 31 millones. Sólo India y China tendrán un mayor número de adolescentes".



© Doug Kanter/Bloomberg via Getty Images

Los empleados de Coca-Cola en una de las tres nuevas plantas embotelladoras en China.

FUENTES: Dan Sewell, "P&G Plans for Asian Growth", Associated Press, *The Journal Gazette*, 17 de abril de 2011, <http://www.journalgazette.net/article/20110417/BIZ/304179953/1031/BIZ>; P&G 2010 Annual

Report, Robert A. McDonald, Letter to Shareholders; y The Coca Cola Company, Reporte Anual 2009.

nacionales. Es cierto que hay grandes participantes de muchos países en el mercado mundial. Pero las empresas más pequeñas también son participantes de importancia. Por ejemplo, 50% de las exportaciones alemanas provienen de empresas con 19 empleados o menos, mientras que 97.6% de los exportadores de Estados Unidos son empresas pequeñas y medianas.<sup>12</sup> Encontramos cada vez más empresas pequeñas, en particular en las industrias de computadoras y telecomunicaciones, que nacen globales debido a que logran una presencia en todo el mundo en el transcurso de muy poco tiempo.<sup>13</sup>

Las empresas e industrias que no participan en el mercado mundial deben reconocer que el aislamiento en el entorno comercial actual se ha vuelto imposible. Lo quieran o no, las empresas se están convirtiendo en participantes en los asuntos de negocios globales. Incluso si no es por elección, la mayoría de las empresas y de las personas resultan afectadas directa o indirectamente por los desarrollos económicos y políticos que ocurren en el mercado internacional. Aquellas empresas que se rehúsan a participar se ven relegadas a reaccionar al mercado global y, por consiguiente, no están preparadas para la ruda competencia del extranjero.

Algunas industrias han reconocido la necesidad de ajustes internacionales. Los agricultores comprenden la necesidad de una alta productividad en vista de la competencia internacional. Los fabricantes de computadoras y las empresas en otras industrias tecnológicamente avanzadas han aprendido a forjar relaciones globales para mantenerse en la carrera. Las empresas en los sectores del acero, textil y del cuero han cambiando la producción, y tal vez incluso han ajustado sus negocios clave, en respuesta a los abrumadores ataques del extranjero. Otras industrias en algunos países han sido tomadas por sorpresa e incapaces de ajustarse. El resultado es la extinción de empresas o industrias completas, como la de VCR en Estados Unidos y la minería de carbón y la fundición de acero en otros países.

---

## LAS METAS DE ESTE LIBRO

Este libro pretende convertirlo en un mejor y más exitoso participante en el mercado internacional al proporcionarle información acerca de cómo funcionan los mercados internacionales, de la forma en la cual un contexto cambiante afecta las funciones de marketing y, finalmente, ayudándolo a aplicar su conocimiento a transacciones de negocios exitosas. Mediante el aprendizaje de la teoría y la práctica, usted puede obtener una adecuada comprensión de los conceptos del marketing internacional, así como sólidos fundamentos de las realidades del mercado global. Por tanto, el libro aborda el marketing internacional en la forma en que el gerente de una empresa lo hace, reflejando diferentes niveles de participación internacional y la importancia de las relaciones entre las empresas y los gobiernos.

Las empresas difieren ampliamente en sus actividades y necesidades internacionales, dependiendo de su nivel de experiencia, sus recursos y capacidades. Para la empresa que sólo está empezando a ingresar al mercado global, el nivel de conocimiento acerca de las complejidades internacionales es bajo, la demanda sobre el tiempo es alta, las expectativas acerca del éxito son inciertas y el entorno internacional a menudo es inflexible. A la inversa, para una empresa multinacional que está orientada globalmente y emplea a miles de personas en cada continente, existe mucha más libertad en términos de la disponibilidad de recursos, la experiencia y la información. Además, la empresa multinacional tiene la opción de responder en forma creativa al entorno, cambiando los recursos e incluso modelando el entorno. Por ejemplo, los líderes de las grandes corporaciones tienen acceso a los ministros del gobierno para abogar a favor de un cambio en la política, una alternativa que rara vez está al alcance de las empresas más pequeñas.

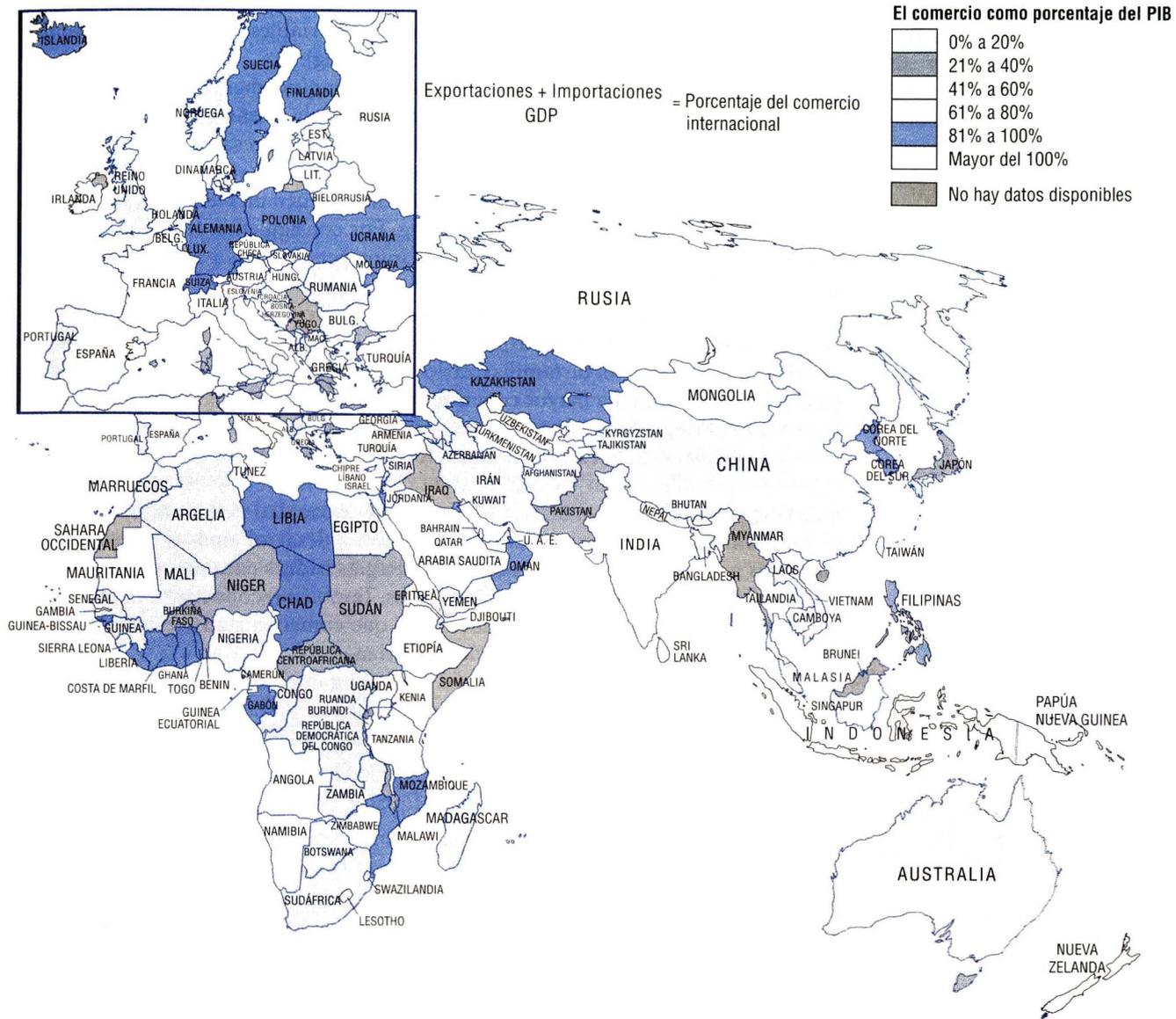
Para convertirse en una gran corporación internacional, una empresa debe empezar siendo pequeña. De manera similar, para dirigir operaciones de alcance global, los gerentes primero deben aprender los aspectos básicos y sus dimensiones culturales, económicas, financieras, políticas y legales.

Para cada componente de la mezcla de marketing, el libro describe en detalle la internacionalización inicial de la empresa. Algunos aspectos básicos y sin embargo esenciales que se abordan son: ¿Cuál es la diferencia entre el marketing nacional y

## El comercio internacional como porcentaje del producto interno bruto



FUENTES: © Cengage Learning, 2013; basado en <http://www.worldbank.org/> acceso el 16 de abril de 2009.



FUENTES: Cengage Learning 2013; basado en datos del Banco Mundial, <http://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.ZS>.

el internacional? ¿La aplicabilidad de los principios de marketing cambia cuando se transfieren al entorno global? ¿Cómo pueden saber las empresas si hay un mercado para un producto en el extranjero sin necesidad de emplear demasiado tiempo y dinero en la investigación? ¿Cómo puede la empresa promover sus productos en mercados extranjeros? ¿Cómo encuentran y evalúan las empresas a un distribuidor extranjero y cómo se aseguran de obtener sus pagos? ¿Cómo pueden minimizar los trámites burocráticos del gobierno y aun así aprovechar los programas gubernamentales que sean de utilidad para ellas? ¿Cuánto permiten o restringen los gobiernos la capacidad de las empresas para implementar los elementos variables de la mezcla de marketing? (Vea el Apéndice A: Un breve repaso del marketing).

Estas preguntas son abordadas conceptual y empíricamente, haciendo énfasis en las operaciones de exportación e importación. Veremos la forma en la cual el compromiso internacional se desarrolla y se refuerza dentro de la empresa.

Creemos en la importancia de la geografía para el marketing internacional, debido a que aspectos como la ubicación, el lugar o el clima tienen un efecto importante sobre las oportunidades y limitaciones del marketing. Por consiguiente, tenemos un Apéndice B de este primer capítulo, en el cual presentamos perspectivas geográficas sobre el marketing internacional.

Por último, reconocemos que el rol del gobierno en el mercado se ha vuelto cada vez más importante. Todos los aspectos del marketing se consideran en relación con las políticas nacionales a fin de familiarizarlo con las fuerzas divergentes que están en juego en el mercado global. La mayor conciencia y participación del gobierno en el marketing internacional requiere que los gerentes sean capaces de trabajar con ellos para alcanzar las metas de marketing. Las continuas referencias a la interacción negocios-gobierno en este libro demuestran un vínculo vital en el desarrollo de una estrategia de marketing internacional. Además, analizamos la creciente capacidad de las empresas para comunicarse con un mercado global. Por consiguiente, desarrollamos y ofrecemos, para las empresas grandes y pequeñas, nuestras estrategias e ideas para una participación viable en el comercio electrónico y las redes sociales. También reconocemos la diferencia entre las empresas que comercializan bienes y las que comercializan servicios, debido a que los esfuerzos del marketing internacional varían.

Esperamos que nuestro enfoque del marketing internacional le permita no sólo dominar otro tema académico, sino que también llegue a estar suficientemente informado acerca de los aspectos tanto operacionales como estratégicos en este campo. El resultado debe ser una mejor comprensión de la forma en la que opera el mercado global y de la capacidad de participar en el imperativo del marketing internacional.

---

## RESUMEN

A lo largo de las últimas décadas, el comercio internacional de mercancías ha aumentado hasta llegar a 16.3 billones de dólares en 2011. Además, el comercio en servicios ha crecido a tasas particularmente altas en el transcurso de la última década, hasta llegar a casi 3.7 billones de dólares en 2010. Como resultado, las naciones se ven mucho más afectadas por los negocios internacionales que en el pasado. Los eslabonamientos globales han generado estrategias de inversión y alternativas de marketing que ofrecen grandes oportunidades. Sin embargo, la velocidad de estos cambios también representa amenazas para las naciones y las empresas.

En el ámbito de la política, quienes toman decisiones han llegado a comprender que es muy difícil aislar la actividad económica de sus países de los eventos del mercado internacional. Factores como los tipos de cambio de divisas, los flujos financieros y las acciones económicas extranjeras hacen que los políticos se sientan cada vez más impotentes para implementar una agenda nacional. La interdependencia internacional, que ha contribuido a una mayor riqueza, también ha incrementado nuestra vulnerabilidad.

Tanto las empresas como las personas se ven considerablemente afectadas por el comercio internacional. De buen o mal grado, son participantes en los asuntos de negocios globales. Industrias enteras han visto amenazada su supervivencia como resultado de los flujos del comercio internacional y se han ajustado a las nuevas realidades del

mercado o bien han salido en algunas personas que han perdido sus puestos de trabajo y han visto reducidos sus salarios. Al mismo tiempo, los cambios en los negocios globales han incrementado las oportunidades disponibles. Las empresas ahora pueden llegar a un número mucho mayor de clientes, los ciclos de vida del producto se han alargado, las políticas de contratación se han flexibilizado, se han creado nuevos trabajos y los consumidores en todo el mundo pueden encontrar una mayor variedad de productos a precios más bajos.

Para beneficiarse con las oportunidades y enfrentarse a las adversidades del comercio internacional, los negocios necesitan adoptar el concepto del marketing internacional. El nuevo conjunto de factores macroambientales debe ser comprendido, y se debe responder a él a fin de permitir que los mercados internacionales se conviertan en una fuente de crecimiento, utilidades y satisfacción de las necesidades.

## TÉRMINOS CLAVE

marketing internacional  
vínculo global

flujos de divisa

tipo de cambio

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. ¿Qué efecto tuvieron la crisis financiera y la recesión sobre el comercio mundial en 2011?
2. ¿Los crecientes vínculos o conexiones globales significan un mayor riesgo o mayores recompensas?
3. ¿Qué impacto tiene el marketing internacional sobre las empresas y los consumidores? ¿Es benéfico para todos los interesados?
4. ¿Puede usted pensar en ejemplos del marketing internacional que contribuyan a la paz mundial?
5. Describa algunas oportunidades y retos en el marketing internacional creados por los nuevos avances en la tecnología de la información y los medios sociales.

## EJERCICIOS EN INTERNET

1. Utilizando las estadísticas de la Organización Mundial de Comercio ([www.wto.org](http://www.wto.org)) identifique los siguientes aspectos de la evolución del comercio internacional: 1) el volumen del comercio mundial de mercancías y servicios comerciales para el año anterior y 2) las proyecciones para el presente año. ¿Qué categoría (mercancías o servicios comerciales) está creciendo con mayor rapidez?
2. Consulte los recursos disponibles en el Foro Económico Mundial ([www.weforum.org/issues/global-risks](http://www.weforum.org/issues/global-risks)), Eucrasia Group ([www.euraciagroup.net](http://www.euraciagroup.net)) y en otros sitios web. Identifique tres de los principales riesgos globales que las empresas de marketing internacional deberían considerar al trabajar en el extranjero.

## DESAFÍO

### ¿Quién es responsable de un ambiente sustentable?

Todos queremos un ambiente limpio y sustentable. Los desacuerdos se presentan cuando surge el problema del pago. Por consiguiente, es necesario discutir quién debería gastar el dinero para el cuidado del ambiente.

#### Para discusión

1. ¿Deben hacerlo los países ricos que han explotado a sus propias naciones y a muchas colonias oprimidas durante siglos? ¿O deben hacerlo las naciones emergentes que todavía tienen una oportunidad de enriquecer con la destrucción de los bosques, la tierra y los mares?
2. ¿Las sanciones y los embargos globales son un método justo de prevenir, por ejemplo, la caza de elefantes por el valor de sus colmillos, o eso privaría a los aldeanos empobrecidos de su único medio de apoyo?

## LECTURAS RECOMENDADAS

- Bernstein, William J. *A Splendid Exchange: How Trade Shaped the World*. Nueva York: Atlantic Monthly Press, 2009.
- Friedman, Thomas y Michael Mandelbaum, *That Used to Be Us: How America Fell Behind in the World It Invented and How We Can Come Back*. Nueva York: Farrar, Strauss, Giroux, 2012.
- Griswold, Daniel T. *Mad About Trade: Why Main Street America Should Embrace Globalization*. Washington, DC: Cato Institute.
- Hufbauer, Gary Clyde y Kati Suominen. *Globalization at Risk: Challenges to Finance and Trade*. New Haven, CT: Yale University Press, 2010.
- Rodrick, Dani, *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy*. Nueva York: W. W. Norton & Company, 2011.
- Sinclair, John. *Advertising, the Media and Globalization: A World in Motion*. Routledge, 2012.
- Stiglitz, Joseph E. *Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy*. W. W. Norton & Company, 2011.

## NOTAS FINALES

1. Robert W. Armstrong y Hill Sweeney, "Industrial Type, Culture, Mode of Entry, and Perceptions of International Marketing Ethics Problems. A Cross-Cultural Comparison", *Journal of Business Ethics* 13, número 10: 775-785.
2. Organización Mundial de Comercio, "Statistics Database", <http://stat.wto.org/Home/WSDBHome.aspx?Languaje=E>, acceso el 14 de diciembre de 2011.
3. Eugene H. Fram y Riad Ajami, "Globalization of Markets and Shopping Stress: Cross-Country Comparisons", *Business Horizons*, enero-febrero de 1994, 17-23.
4. John J. Sviokla y Jeffrey F. Rayport, "Mapping the Marketplace: Information Technology and the New Marketing Environment", *Harvard Business School Bulletin* 71 (junio de 1995): 45-51.
5. E. Kaplan y L. Teslik, "Foreign Ownership of U. S. Infrastructure", Council on Foreign Relations, <http://www.cfr.org/business-and-foreign-policy/foreign-ownership-us-infrastructure/p10092>, actualizado el 13 de febrero de 2007.
6. *Financial Times*, 12 de julio de 2011.
7. Michael R. Czinkota y Sarah McCue, *The STAT-USA Companion to International Business* (Washington, DC: Departamento de Comercio, Administración de Economía y Estadísticas), 16.
8. Peter R. Dickson y Michael R. Czinkota, "How the U. S. Can Be Number One Again: Resurrecting the Industrial Policy Debate", *The Columbia Journal of World Business* 31, número 3 (otoño de 1996): 76-87.
9. Howard Lewis III y J. David Richardson, *Why Global Commitment Really Matters* (Washington, DC: Institute for International Economics, 2001).
10. Organización Mundial de Comercio, <http://www.wto.org>, acceso el 14 de diciembre de 2011.
11. Michael R. Czinkota, "Freedom and International Marketing: Janis Joplin's Candidacy as Patron of the Field", *Thunderbird International Business Review* 47, número 1 (enero-febrero de 2005): 1-13.
12. "Small & Medium-Sized Exporting Companies: Statistical Overview", 2011, <http://explore.data.gov/Foreign-Commerce-and-Aid/Small-Medium-Sized-Exporting-Companies-Statistical/62te-ypp5>, acceso el 14 de diciembre de 2011; y 4.5. International Trade Administration, "Export Fact Sheet", al 11 de mayo de 2011.
13. Michael Kutschker, "Internationalisierung der Wirtschaft", en *Perspektiven der Internationalen Wirtschaft* (Wiesbaden, Alemania: Gabler GmbH, 1999), 22.

# Un breve repaso del marketing

Este apéndice ofrece un resumen de los conceptos básicos de marketing para el lector que desea repasarlos antes de aplicarlos al marketing internacional. La American Marketing Association define al **marketing** como “la actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los compradores, clientes, socios y para la sociedad en general”.<sup>1</sup>

Es útil enfocarse en los componentes de la definición para comprender a fondo su significado. El marketing como una *actividad* indica la naturaleza proactiva de la disciplina, con un impulso específico que le da una dirección a quien lo usa. Los *conjuntos de instituciones y procesos* ponen de relieve que hay participantes internos y externos en el esfuerzo de marketing, y que la actividad va más allá de una sola transacción. La *creación, comunicación y entrega* ponen de relieve que la disciplina de marketing asume el liderazgo en sus actividades desde el principio hasta el final, y que las dimensiones del arte y la implementación práctica de la disciplina son cruciales en su simultaneidad. El hecho de que haya un “intercambio” y “ofertas” involucradas es una dimensión clave que distingue al marketing de otras disciplinas y otras formas de adquisición de recursos. Cada una de las partes da algo de valor y recibe algo de un valor igual (o incluso de un valor percibido más alto). Es importante reconocer el poderoso efecto de la “oferta”, el cual pone de relieve la naturaleza voluntaria del intercambio y remarca la existencia de la libertad de elección. De manera que el hecho de llevar a cabo el intercambio está diseñado para lograr una satisfacción mediante la transacción.

El valor para los compradores, los clientes, los socios y la sociedad en general presenta un enfoque clave del marketing. Los médicos orientan sus acciones a partir del juramento de Hipócrates, “No hacer daño”. Las empresas deberían considerar cualquier acción a la luz de esta pregunta: “¿Están en una mejor situación mis grupos de interés?” Hay un aspecto tanto diádico como multilateral en el marketing. ¿Es una interacción individual entre, digamos, la empresa y sus clientes? Por supuesto que lo es,

pero también hay relaciones entre los clientes mismos y las consecuencias del esfuerzo de marketing para otras partes, como proveedores, distribuidores, inversionistas o miembros de la familia, quienes pueden desempeñar el rol ya sea de clientes o de socios. Todo esto forma parte de una red más amplia, que está definida por las interacciones y relaciones entre sus miembros, y que crea la sociedad en la que vivimos.

Debido a que las empresas tendrán un papel determinante en esta relación, necesitan tomar en cuenta las repercusiones que quizá tengan sus acciones sobre estos eslabonamientos. Las *relaciones* son clave debido a que son indicativas del hecho de que las acciones se basan unas en otras y son instrumentales para forjar lazos y avivar desacuerdos. Por consiguiente, las empresas no pueden ver ningún producto o esfuerzo como un acontecimiento aislado. Al contrario, los deben concebir como un componente de toda una serie de pasos que definen el vínculo entre las entidades. Utilizando esta perspectiva, el marketing tiene una misión muy amplia. La disciplina no está estrechamente confinada a las relaciones que surgen cuando se intercambia dinero por bienes. Antes bien, el marketing también tiene aplicación cuando se ofrece un servicio (digamos, entrenar a un equipo deportivo o recabar fondos para una obra de caridad) a cambio de obtener una sensación confortable y un sentido de realización.

El hecho de que el marketing desarrolla y añade valor es de gran importancia. Después de todo, el marketing necesita ubicarse en el contexto de una actividad planeada y con un propósito. Persigue una finalidad positiva para los participantes del seguimiento del marketing. Una vez más, es importante reconocer que este beneficio no necesita verse en términos meramente económicos. Será la misma organización la que determine qué es lo benéfico. Por consiguiente, también tienen cabida los beneficios macro, por ejemplo “una imagen más positiva de nuestro país”, y los beneficios micro, como “un creciente deseo de participar en el proyecto”, además de los beneficios de negocios que usualmente se ubican en la esfera de acción de las organi-

zaciones. Como resultado, el marketing encuentra una amplia gama de aplicabilidad en áreas que no buscan obtener utilidades, como la medicina, las artes o las funciones del gobierno, que por lo general se excluyen, erróneamente, de la necesidad del marketing. Los diversos grupos de interés también son indicativos de esta amplitud del marketing, en el sentido de que éste reconoce a otros que tienen un interés ya sea en el proceso o en el resultado de sus actividades.

Como se puede ver, esta definición tiene mucha fuerza y permite que el marketing contribuya de manera importante al bienestar de las personas y las organizaciones. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, esta definición del marketing debe ampliarse en varias dimensiones. En primer lugar, creemos que los términos *crear*, *entregar* y *valor* hacen demasiado hincapié en las transacciones como acontecimientos que ocurren una sola vez. Por consiguiente, añadimos los términos *mantener* y *flujo de valor* para poner de relieve la naturaleza a largo plazo del marketing, que alienta a los clientes a regresar. También creemos que, a medida que se amplía la esfera de acción del marketing, es necesario añadir las metas de la sociedad a las de las personas y las organizaciones, reflejando en forma apropiada el alcance y la responsabilidad del marketing como un agente del cambio social que responde a las preocupaciones sociales acerca del ambiente, la tecnología y la ética, y desarrolla alternativas. Algo de igual importancia es la necesidad de ampliar nuestra comprensión del marketing más allá de las fronteras nacionales. Hoy, los vínculos de abastecimiento y suministro existen en todo el mundo, la competencia surge de todos los rincones del planeta y las oportunidades de marketing evolucionan en todo el mundo. Como resultado, es necesario volver a evaluar muchas dimensiones cruciales del marketing y adaptarlas al contexto global.

A partir de estas consideraciones, nuestra definición ampliada del marketing es la siguiente: “una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar, entregar y mantener flujos de valor a los clientes y para administrar las relaciones con el cliente en formas que beneficien a la organización, a sus grupos de interés y a la sociedad en el contexto de un entorno global”.<sup>2</sup>

Los conceptos de satisfacción e intercambio son la parte medular del marketing. Para que tenga lugar un intercambio, dos o más partes se deben reunir en persona, por medio del correo o de la tecnología, y deben comunicar y entregar cosas de un valor percibido. Los clientes potenciales deben ser concebidos como buscadores de información que evalúan los esfuerzos de las empresas en términos de sus propios impulsos y necesidades. Cuando la oferta es consistente con sus necesidades, tienden a elegir el producto; si no es así, eligen otras alternativas. Una tarea clave de la empresa es reconocer la naturaleza siempre cambiante de las necesidades y los deseos. La meta del marketing se ha ampliado cada vez más. Ya no sólo se trata de percibir, servir y satisfacer a los clientes individuales, sino también de tomar en consideración los intereses de la sociedad a largo plazo.

El marketing no está limitado a las entidades de negocios, sino que también involucra a las unidades gubernamentales y no lucrativas.

Las técnicas del marketing se aplican no sólo a los bienes, sino también a las ideas (por ejemplo, una campaña de “Hecho en Japón”) y a los servicios (por ejemplo, las agencias publicitarias internacionales). El término *marketing de negocios* se utiliza para denominar las actividades dirigidas a otros negocios, entidades gubernamentales y varios tipos de instituciones. El marketing de negocios representa más de 50% de todas las actividades de marketing.

## MARKETING ESTRATÉGICO

La tarea del gerente de marketing es planear y ejecutar programas que aseguren la ventaja competitiva a largo plazo para la empresa. Esta tarea tiene dos partes integrales: 1) la determinación de mercados meta específicos y 2) la gerencia de marketing, que consiste en desarrollar y hacer operativos los elementos de la mezcla de marketing para satisfacer mejor las necesidades de los mercados meta individuales.

### Selección del mercado meta

Las características de los mercados meta a los que se pretende llegar son de gran importancia para la empresa. De acuerdo con Kotler, estas características se pueden resumir en las ocho O (por sus siglas en inglés): ocupantes, objetos, ocasiones, objetivos, outlets, organización, operaciones y oposición.<sup>3</sup>

Los *ocupantes* son los consumidores meta del esfuerzo de marketing. La empresa debe determinar a qué clientes debe abordar y también debe definirlos a lo largo de múltiples dimensiones, por ejemplo, características demográficas (edad, sexo y nacionalidad), geográficas (país o región), psicográficas (actitudes, intereses y opiniones), o ciertas variables relacionadas con el producto (por ejemplo, la tasa de uso y la lealtad a la marca). En este análisis se deben incluir las principales influencias sobre los ocupantes durante sus procesos de compra.

Los *objetos* son lo que se está comprando en el presente para satisfacer una necesidad particular. En este concepto se incluyen objetos físicos, servicios, ideas, organizaciones, lugares y personas.

Las *ocasiones* son momentos en los que los miembros del mercado meta compran el bien o el servicio. Esta característica es importante para la empresa debido a que el consumo de un producto puede estar vinculado a un periodo particular, por ejemplo, la cerveza importada y un festival.

Los *objetivos* son las motivaciones detrás de la compra o adopción del concepto que se vende. Un fabricante de computadoras no sólo vende hardware, sino también soluciones para los problemas. Además, muchos clientes buscan el valor implícito en el producto que compran, el cual se puede expresar, por ejemplo, por medio del origen nacional del producto o por medio del nombre de la marca.

Los outlets o puntos de venta son lugares en donde los clientes esperan poder obtener un producto o exponerse a mensajes acerca de él. Los outlets incluyen no sólo las enti-

dades mismas, sino también los puntos dentro de un lugar particular. Aunque el empaque aséptico hace posible almacenar la leche en anaqueles fuera de los refrigeradores de los supermercados, la aceptación por parte de los clientes no fue automática: el producto no estaba en donde se suponía que debería estar. En el área de los servicios, el outlet implica 1) hacer que un servicio particular esté disponible y comunicar su disponibilidad y 2) seleccionar los tipos particulares de facilitadores (como los agentes o brokers) que reúnen a las partes.

La *organización* describe la forma en la cual tienen lugar la compra o la aceptación de una (nueva) idea. La organización amplía el análisis más allá del consumidor individual hasta la unidad de toma de decisiones (UTD). La UTD varía en términos de su tamaño y su naturaleza, desde grupos relativamente pequeños e informales como una familia hasta grupos más grandes (más de 10 personas) y comités de compras formales. Compare, por ejemplo, las diferencias entre una familia que compra un nuevo centro de entretenimiento y el consejo que gobierna a una universidad que decide qué empresa de arquitectura debe contratar. En cualquier caso, para desarrollar bienes y servicios apropiados, la empresa debe saber tanto como sea posible acerca de los procesos de toma de decisiones y de los roles de varias personas.

Las *operaciones* representan la conducta de la organización que compra los bienes y servicios. Las organizaciones industriales están concentrando cada vez más sus compras con menos proveedores y haciendo compromisos a largo plazo. Los supermercados pueden hacer que sólo estén disponibles las marcas principales en una categoría de producto, complicando así los intentos de una empresa por colocar nuevos productos en esas sucursales.

La *oposición* se refiere a la competencia que se enfrentará en el mercado. La naturaleza de la competencia puede ser muy diversa, desde la competencia directa del tipo de producto hasta la competencia de otros productos que satisfacen la misma necesidad. Por ejemplo, las raquetas de tenis Prince no sólo enfrentan una amenaza de otros fabricantes de raquetas, sino también de cualquier empresa que proporcione un bien o servicio para ser utilizado durante el tiempo libre. Las situaciones competitivas variarán de un mercado y de un segmento al siguiente. Gillette es la número uno en el mercado estadounidense de rasuradoras desechables, con Bic en un distante segundo lugar; sin embargo, en otras partes, en particular en Europa, los roles están invertidos. A largo plazo, las amenazas pueden provenir de fuera de la industria en la cual opera la empresa. Como un ejemplo, los relojes digitales tuvieron su origen en la industria electrónica y no en la industria relojera.

Al analizar las ocho O de Kotler, y teniendo en mente otros factores controlables en el entorno (culturales, políticos, legales, tecnológicos, sociales y económicos), la empresa debe seleccionar los mercados a los cuales se orientarán sus esfuerzos. A corto plazo, la empresa se debe ajustar a estas fuerzas del entorno; a largo plazo, es posible manipularlas hasta cierto grado mediante una actividad de marke-

ting sensata. El consumerismo, una de las principales fuerzas que modelan las actividades de marketing, se interesa en proteger al consumidor siempre que existe una relación de intercambio con cualquier tipo de organización. Las manifestaciones del impacto del movimiento por los derechos de los consumidores sobre el marketing existen en el etiquetado, las especificaciones del producto, las campañas promocionales, las expectativas de reciclaje y las demandas de productos amigables con el ambiente.

Debido a que cada empresa opera en un entorno corporativo de escasez y puntos fuertes comparativos, la decisión del mercado meta es crucial. En algunos casos, la empresa puede seleccionar un solo segmento del mercado (por ejemplo, motocicletas de más de 1000 caballos de fuerza) o múltiples segmentos (por ejemplo, todo tipo de motocicletas), o bien, la empresa puede optar por un enfoque muy amplio al mercado (por ejemplo, cualquier tipo de transporte de dos ruedas, con o sin motor, con o sin cubierta, utilizable por uno o más pasajeros).

## Gerencia de marketing

Después de analizar las características del mercado o los mercados meta, el gerente de marketing se encuentra en posición de especificar la mezcla de variables de marketing que le serán más útiles en cada caso. Las variables que controla el gerente son conocidas como los elementos de la mezcla de marketing, o las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción.<sup>4</sup> Cada uno consiste en una submezcla de variables y en cada una se deben tomar decisiones de la política de marketing.

La política del **producto** se interesa en todos los elementos que constituyen el bien, el servicio o la idea que ofrece la empresa. Se incluyen todas las características tangibles (por ejemplo, el producto central y el empaque) e intangibles (como la marca y las garantías). Muchos productos son una combinación de un producto concreto y los servicios que lo acompañan; por ejemplo, en la compra de un ascensor Otis, el cliente no sólo compra el producto, sino un contrato de servicio extensivo.

La política de fijación de precios determina el costo del producto para el cliente, un punto en alguna parte entre el piso creado por los costos para la empresa y el techo creado por la fuerza de la demanda. Una importante consideración de la política de fijación de precios es la fijación del precio dentro del canal de distribución; se deben tomar en cuenta los márgenes que ganarán los intermediarios que ayudan en el esfuerzo de marketing. Los descuentos a los intermediarios incluyen descuentos funcionales, por volumen, temporada o en efectivo, además de asignaciones promocionales. Un punto importante para recordar es que el **precio** es el único elemento que genera ingresos en la mezcla de marketing.

La política de distribución cubre la variable **plaza** (o distribución) de la mezcla de marketing y tiene dos componentes: administración del canal y administración de la logística. La administración del canal se interesa en todo el proceso de establecer y operar la organización contractual,

que consiste en varios tipos de intermediarios (como mayoristas, agentes, minoristas y facilitadores). La administración de la logística está enfocada en proporcionar la disponibilidad del producto en momentos y lugares apropiados en el canal de marketing.<sup>5</sup> De todos los elementos de la mezcla de marketing, la plaza es el más difícil de cambiar a corto plazo.

La política de comunicaciones utiliza herramientas de **promoción** para interactuar con clientes, intermediarios y el público en general. El elemento de las comunicaciones consiste en las siguientes herramientas: anuncios, promoción de ventas, venta personal y publicidad. Debido a que el propósito de todas las comunicaciones es persuadir, éste es el más visible y sensible de los elementos de la mezcla de marketing.

La mezcla de los varios elementos en un programa congruente requiere ponderaciones basadas en el tipo de bien o servicio que se está ofreciendo (por ejemplo, detergentes frente a aviones de combate), en la etapa del ciclo de vida del producto (un producto nuevo frente a uno que se está reviviendo) y los recursos disponibles para el esfuerzo de marketing (dinero y personal), así como en el tipo de cliente a quien están dirigidos los esfuerzos de marketing.

## EL PROCESO DE MARKETING

El proceso real del marketing consiste en cuatro etapas: análisis, planeación, implementación y control.

El **análisis** inicia recabando los datos de las ocho O de Kotler y utilizar las diferentes técnicas cuantitativas y cualitativas de la investigación de mercados. Las fuentes de datos podrán ser primarias o secundarias, internas o externas (para la empresa) y formales o informales. Los datos se utilizan para determinar las oportunidades de la empresa revisando todas las oportunidades del entorno. Después se deben comparar las oportunidades con los recursos de la empresa para juzgar su viabilidad. El criterio clave es la ventaja competitiva.

La **planeación** se refiere al anteproyecto realizado para reaccionar a las oportunidades en el mercado y explotarlas.

## TÉRMINOS CLAVE

marketing	plaza	planeación
producto	promoción	implementación
precio	análisis	control

## NOTAS FINALES

1. American Marketing Association, "Definition of Marketing", <http://www.marketingpower.com/Paages/default.aspx>, acceso el 19 de diciembre de 2011.
2. Michael R. Czinkota y Masaki Kosabe, *Marketing Management*, tercera edición (Cincinnati: Atomic Dog Publishing, 2005), 4-5.
3. Philip Kotler presenta sus ocho puntos en la octava edición de *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994), 174-175.
4. Las cuatro P fueron popularizadas originalmente por E. Jerome McCarthy. Veá William Perreault, Jr., Joseph Cannon y E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing*, decimoséptima edición (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2009).
5. Bert Rosenbloom, *Marketing View*, séptima edición (Mason, OH: Thomson Business & Professional Publishing, 2005).
6. Robert Bartels, "Are Domestic and International Marketing Dissimilar?", *Journal of Marketing* 36 (julio de 1968): 56-61.

La etapa de planeación involucra tanto estrategias a largo plazo como tácticas a corto plazo. Un plan de marketing desarrollado para un mercado particular incluye un análisis de la situación, los objetivos y las metas que se deben satisfacer, las estrategias y las tácticas, y las estimaciones del costo y la utilidad. Esta actividad puede incluir la formación de una nueva estructura organizacional o una serie de ajustes en la que ya existe, a fin de prepararse para la ejecución del plan.

La **implementación** consiste en llevar a cabo la actividad planeada. Si los planes trazados reflejan las condiciones del mercado y si se basan en evaluaciones realistas del ajuste de la empresa al mercado, el proceso de implementación será un éxito. Los planes deben tomar en cuenta los cambios imprevistos dentro de la empresa y en las fuerzas del entorno, además de permitir los cambios correspondientes que deben ocurrir para implementar el plan.

Por esta razón, en forma concurrente con la implementación, se deben establecer mecanismos de **control**. El mercado siempre es dinámico y requiere el monitoreo de las fuerzas del entorno, los competidores, los participantes en el canal y la receptividad del cliente. Las herramientas de control a corto plazo incluyen un control del plan anual (como comparar las ventas reales con las cuotas), el control de la rentabilidad, y el control de la eficiencia. El control a largo plazo se logra por medio de auditorías amplias o funcionales para asegurarse de que el marketing no sólo está haciendo bien las cosas, sino que está haciendo las cosas correctas. Los resultados del esfuerzo de control proporcionan un punto de partida valioso para los esfuerzos de planeación subsiguientes.

Estos aspectos básicos del marketing son siempre los mismos, sin importar el tipo de mercado al que se está planeando entrar o seguir operando dentro de él; por esta razón, son conocidos como los "aspectos técnicos universales del marketing".<sup>6</sup> Los diferentes entornos en los cuales debe operar el gerente de marketing les darán énfasis variados a las variables y harán que los valores de las variables cambien.

# Perspectivas geográficas sobre el marketing internacional

La globalización de los negocios ha hecho que la geografía sea indispensable para el estudio del marketing internacional. Sin una atención significativa al estudio de la geografía, estarán faltando ideas e información fundamentales acerca del mundo en el que se desarrollan los negocios.

Al igual que el estudio de los negocios, el estudio de la geografía ha cambiado significativamente en las recientes décadas. Alguna vez considerada como un simple inventario descriptivo de continentes y países, la geografía ha resurgido como un enfoque analítico que utiliza métodos científicos para responder a preguntas importantes.

La geografía se enfoca en responder a muy distintas preguntas sobre la ubicación de determinados recursos: ¿En dónde están ubicadas las cosas? ¿Cuál es su distribución en la superficie de la Tierra? Un viejo aforismo dice “si lo puedes trazar en un mapa, es geografía”. Esa declaración es cierta debido a que utilizamos mapas para recabar, almacenar, analizar y presentar la información que responde a las preguntas de este tipo. La identificación del lugar en donde están ubicadas las cosas es sólo la primera fase de la indagación geográfica. Una vez que se han determinado las ubicaciones, se pueden hacer las preguntas acerca de las causas y los comportamientos. ¿Por qué las cosas están ubicadas en donde están? ¿En qué forma las diferentes cosas se relacionan una con otra en un lugar específico? ¿Cómo se relacionan los diferentes lugares unos con otros? ¿En qué forma han cambiado los patrones geográficos y las relaciones a lo largo del tiempo? Estas son las preguntas que llevan a la geografía más allá de una simple descripción y hacen que sea un enfoque poderoso para analizar y explicar los aspectos geográficos de una extensa gama de diferentes clases de problemas a los que se enfrentan quienes se dedican al marketing internacional.

La geografía responde a preguntas relacionadas con la ubicación de diferentes clases de actividad económica y las

NOTA: Este apéndice es una contribución de Thomas J. Baerwald. El Dr. Baerwald es asesor senior de ciencia y director del programa de geografía en la National Science Foundation en Arlington, Virginia. Es coautor de *Prentice Hall World Geography* (2010), un libro de texto de geografía que es un best seller.

transacciones que fluyen a través de las fronteras nacionales. Proporciona puntos de vista de los factores naturales y humanos que influyen en los patrones de producción y consumo en diferentes partes del mundo. Explica por qué los patrones del comercio y el intercambio evolucionan a lo largo del tiempo. Y debido a que la perspectiva geográfica hace hincapié en el análisis de los procesos que resultan en diferentes patrones geográficos, proporciona un medio para evaluar la forma en la cual los patrones podrían cambiar en el futuro.

La geografía tiene una tradición muy rica. Los antiguos griegos, los árabes de la Edad Media, los exploradores europeos del Siglo de las Luces y los académicos contemporáneos en Estados Unidos y en otras partes del mundo han organizado el conocimiento geográfico en muchas formas diferentes. Sin embargo, en las décadas recientes, la geografía se ha vuelto más familiar y más pertinente para muchas personas debido a que se ha hecho hincapié en cinco temas fundamentales como formas de estructurar las preguntas geográficas y proporcionar respuestas a esas preguntas. Los cinco temas son 1) ubicación, 2) lugar, 3) interacción, 4) movimiento y 5) región. Estos temas no son exclusivos ni exhaustivos. Complementan a otros enfoques disciplinarios para organizar la información, algunos de los cuales son más adecuados para abordar clases específicas de preguntas. Otras preguntas requieren puntos de vista relacionados con dos o más de estos temas. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que los cinco temas proporcionan un poderoso medio para introducir a los estudiantes a la perspectiva geográfica. Como resultado, proporcionan la estructura para esta exposición.

## UBICACIÓN

Durante décadas, las personas dedicadas al desarrollo de bienes raíces han dicho que el valor de un lugar es un producto de tres factores: ubicación, ubicación y ubicación. Esta declaración también refleja la importancia de la ubicación para el marketing internacional. El aprendizaje de la ubicación y las características de otros lugares siempre ha sido importante para aquellos interesados en hacer ne-

gocios fuera de sus áreas locales. El impulso para aprender acerca de diferentes áreas, en especial sus recursos y su potencial como mercados, ha estimulado la exploración geográfica a lo largo de toda la historia. Las exploraciones del Mediterráneo por los fenicios, el viaje de Marco Polo a China y los viajes emprendidos por Cristóbal Colón, Vasco de Gama, Henry Hudson y James Cook no sólo han mejorado el conocimiento general del mundo, también han ampliado las oportunidades de negocios.

La evaluación del rol de la ubicación requiere algo más que simplemente determinar las ubicaciones específicas en donde tienen lugar ciertas actividades. A menudo se utilizan la latitud y la longitud para determinar la ubicación exacta de características sobre la superficie de la Tierra, pero el simple hecho de describir las coordenadas de un lugar proporciona relativamente poca información acerca de éste. Algo de mucha mayor importancia es su ubicación en relación con otras características. Por ejemplo, la ciudad de Singapur está entre 1 y 2 grados latitud norte, y está sólo al oeste de 104 grados de longitud este. Otras características de la ubicación son mucho más importantes si usted quiere comprender por qué Singapur ha surgido como una localidad importante para los negocios internacionales. Singapur se encuentra en la punta sur de la Península de Malaca, cerca del extremo este del Estrecho de la Malaca, una ruta naviera muy importante que conecta al Océano Índico con el Mar del Sur de China. Durante casi 150 años, esta ubicación hizo de Singapur un importante centro para el comercio del Imperio Británico. Después de lograr su independencia en 1965, los líderes de Singapur diversificaron su economía y complementaron el comercio en su bullicioso puerto con numerosas plantas de manufactura que exportan productos a las naciones en todo el mundo. Singapur se convirtió rápidamente en uno de los principales fabricantes de unidades de disco y otros componentes electrónicos, utilizando su excelente ubicación en las rutas aéreas globales para enviar rápidamente esos bienes de peso ligero y alto valor a todo el mundo. Las mismas ventajas de la ubicación la posicionaron en las décadas recientes como un centro de negocios y servicios financieros para el este de Asia.

Por consiguiente, comprender la forma en la que la ubicación influye en los negocios es fundamental para el ejecutivo de marketing internacional. Sin un conocimiento claro de la ubicación de una empresa en relación con sus proveedores, su mercado y sus competidores, un ejecutivo

opera como el capitán de un navío rodeado de niebla que ha perdido todos sus instrumentos de navegación y se dirige hacia aguas menos profundas y peligrosas.

## LUGAR

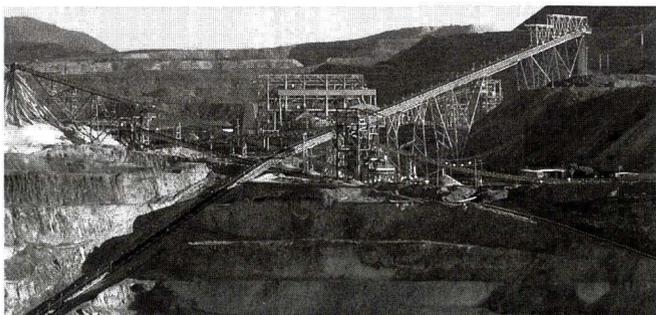
Además de su ubicación, cada lugar tiene una serie de características diversas. Aunque muchas de esas características están presentes en otros lugares, el conjunto hace que cada lugar sea único. Las características naturales y humanas influyen profundamente en las formas en que los ejecutivos de negocios en diferentes lugares participan en las transacciones económicas internacionales.

### Características naturales

Muchas de las características de un lugar se relacionan con sus atributos naturales. Las **características geológicas** pueden ser especialmente importantes, debido a que la presencia de minerales o recursos de energía estratégicos puede hacer de un lugar un proveedor de productos valiosos de renombre mundial. El oro y los diamantes ayudan a hacer que la economía de Sudáfrica sea una de las más prósperas en ese continente. Los ricos depósitos de mineral de hierro en las partes australes de la Cuenca del Amazonas han hecho de Brasil el principal exportador de ese bien, mientras que Chile sigue siendo uno de los principales países exportadores de cobre. Los depósitos de carbón proporcionaron los cimientos para el enorme desarrollo industrial en el este de Estados Unidos, en la Cuenca del Río Rin en Europa, en la parte occidental de Rusia y en el noreste de China. Debido a los abundantes pozos de petróleo bajo las arenas del desierto, los estándares de vida en Arabia Saudita y las naciones cercanas han aumentado rápidamente hasta encontrarse entre los más altos del mundo.

La geología de un lugar también modela su **terreno**. Las personas tradicionalmente se han agrupado en áreas más bajas y planas debido a que los valles y las llanuras han permitido el desarrollo agrícola necesario para alimentar a la población local y generar excedentes que se pueden intercambiar. Las áreas de colinas y montañas pueden sostener a algunas personas, pero sus densidades de población son invariablemente bajas. El terreno también desempeña un rol importante al enfocar e inhibir el movimiento de personas y bienes. Los líderes de negocios a todo lo largo de los siglos han aprovechado este hecho. Así como los amos feudales trataban de controlar los pasos en las montañas a fin de cobrarles peajes y otros impuestos a los comerciantes que atravesaban el área, los ejecutivos modernos mantienen tiendas y ofrecen servicios cerca de los puentes y otros puntos donde el terreno demora el viaje.

El terreno de un lugar está relacionado con su **hidrología**. Los ríos, lagos y otras extensiones de agua influyen en las clases de actividades económicas que se desarrollan en un lugar. En general, los abundantes suministros de agua fomentan el desarrollo económico debido a que el agua es necesaria para el sustento de personas y para la producción



©PKEGS Javier Espun/ Shutterstock.com

Una mina de extracción de cobre en Chile, uno de los principales países exportadores de cobre.

agrícola e industrial. Las ubicaciones como Los Ángeles y Arabia Saudita han prosperado a pesar de tener poca agua local debido a que otras características ofrecen ventajas que hacen algo más que exceder a los costos adicionales en los cuales se incurre al llevar suministros de agua desde otras partes. Aunque siempre debe haber suficiente agua para satisfacer las necesidades locales, el exceso de agua puede plantear serios problemas, como en Bangladesh, donde el desarrollo se ha visto inhibido por las frecuentes inundaciones.

La naturaleza de las extensiones de agua de un lugar también es importante. Los ríos que fluyen suavemente y los lagos plácidos pueden estimular la transportación dentro de un lugar y conectarlo más fácilmente con otros lugares, mientras que las cascadas y los rápidos pueden impedir la navegación en sus aguas. Sin embargo, el rápido descenso en la elevación de esas aguas puede aumentar su potencial para la generación de energía hidroeléctrica, estimulando así el desarrollo de industrias que requieren considerables cantidades de electricidad. Por ejemplo, las grandes plantas que producen aluminio se encuentran en los valles de los ríos Tennessee y Columbia de Estados Unidos y en Quebec y la Columbia Británica en Canadá. Esas plantas refinan materiales que originalmente fueron extraídos en otras partes, en especial bauxita y aluminio de las naciones del Caribe, como Jamaica y la República Dominicana. Aunque los costos de transportación en los cuales se incurre en la entrega de esos materiales a las plantas son altos, esos costos se ven más que compensados por la presencia de una electricidad abundante y a bajo costo.

El **clima** es otra característica natural que tiene un enorme impacto sobre la actividad económica en un lugar. Muchas actividades se ven directamente afectadas por el clima. Las localidades bendecidas con climas agradables se han convertido en centros recreativos populares, atrayendo a los turistas cuyo gasto impulsa la economía local. Florida, la Costa Azul de Francia, la Península de Crimea de Ucrania y la “Costa de Oro” del noreste de Australia son sólo algunos ejemplos de destinos turísticos populares cuyo principal atributo es un clima saludable. La producción agrícola también está bajo la influencia del clima. Las temperaturas promedio del día y la noche, la cantidad y el momento de la precipitación, el momento de heladas y el clima bajo cero y la variabilidad del clima de un año al siguiente influyen todos en la clase de cosechas que se cultivan en un área. Las plantas que producen plátano y caña de azúcar florecen en las áreas tropicales húmedas, mientras que los climas más frescos son más aptos para las cosechas como trigo y papa. El clima también influye en otras industrias. La industria de fabricación de aviones en Estados Unidos se desarrolló en gran parte en las áreas más cálidas y secas, donde las condiciones para los vuelos de prueba eran más benéficas a lo largo de todo el año. En una forma similar, las principales instalaciones de lanzamiento de cohetes se han instalado en ubicaciones donde las condiciones climáticas son más favorables. Como resultado, el principal sitio de lanzamiento de la Agencia Espacial Europea no está en Europa, sino en el territorio sudamericano de la Guayana Francesa. El clima

también afecta la duración de la jornada de trabajo y de las temporadas de mayor actividad económica. Por ejemplo, la industria de la construcción sólo puede operar durante unos meses al año en algunas regiones del mundo, debido a que el permabicio hace que la construcción sea prohibitivamente costosa el resto del año. Sin embargo, la demanda de construcción se puede ver impulsada por desastres relacionados con el clima, como ocurrió después de la masiva devastación a lo largo de la Costa del Golfo en el sur de Estados Unidos.

Las variaciones en los **suelos** tienen un profundo impacto sobre la producción agrícola. Las principales regiones de exportación de granos, incluyendo la parte central de Estados Unidos, las Provincias de las Praderas de Canadá, el “Triángulo Fértil” que se extiende desde la parte central de Ucrania a través del sur de Rusia y hacia el norte de Kazajistán y las Pampas del Norte de Argentina, se han visto bendecidas con tierras ricas en minerales y son todavía más fértiles por el humus de las tierras de pastoreo que antes dominaban el paisaje. Las tierras son menos fértiles en gran parte de la Cuenca del Amazonas de Brasil y en África Central, donde las intensas lluvias dejan pocos nutrientes en las capas superiores del suelo. Como resultado, se cultivan pocas cosechas comerciales.

La interacción entre el clima y las tierras es especialmente evidente en la producción de vinos. Se han producido cientos de variedades de uvas a fin de aprovechar las diferentes características físicas de varios lugares. Los vinos fermentados de esas uvas se envían a los consumidores en todo el mundo, quienes distinguen entre los diferentes vinos basándose no sólo en las uvas, sino en los lugares donde se cultivaron y las condiciones durante las cuales maduraron.

## Características humanas

Las características físicas de un lugar proporcionan recursos naturales e influyen en los tipos de actividades económicas a las que se dedican las personas, pero sus características humanas también son importantes. La **población** de un lugar es importante debido a que la producción agrícola puede requerir un trabajo intensivo para tener éxito, como sucede en las áreas de cultivo de arroz del este de Asia. Las habilidades y calificaciones de la población también desempeñan un rol para determinar la forma en la cual un lugar tiene cabida en los asuntos económicos globales. Aunque dotados de pocos recursos minerales y un terreno y un clima que limitan la producción agrícola, los suizos han hecho hincapié en los altos niveles de educación y capacitación a fin de mantener una fuerza de trabajo que fabrica productos sofisticados para exportarlos a todo el mundo. En las décadas recientes, Japón y las naciones más pequeñas como Corea del Sur y Taiwán han incrementado la productividad de sus trabajadores para convertirse en importantes exportadoras industriales.

A medida que las personas viven en un lugar, lo modifican, creando un **entorno construido** que puede ser tan o más importante que el entorno natural en términos económicos. El área de actividad humana más pronunciada y

sus estructuras asociadas se encuentran en las ciudades. En las naciones en todo el mundo, las ciudades crecieron en forma impresionante durante el siglo xx. Gran parte del crecimiento de las ciudades ha sido resultado de la migración de personas de las áreas rurales. Esta afluencia de nuevos residentes amplía los recursos humanos y crea una enorme demanda de bienes y servicios. A medida que las poblaciones urbanas han crecido, las zonas habitacionales y otras instalaciones han reemplazado a los usos de las áreas rurales. Los ejecutivos que tratan de hacer negocios en ciudades extranjeras necesitan estar conscientes de que los patrones geográficos que se encuentran en sus propias ciudades no se encuentran en muchas otras naciones. Por ejemplo, en Estados Unidos los residentes más acaudalados en general se han mudado fuera de las ciudades y, a medida que establecieron sus residencias, a ello siguieron las tiendas y los servicios. Los patrones residenciales en las principales ciudades de América Latina y otras naciones en vías de desarrollo tienden a invertirse, y los más ricos permanecen cerca del centro de la ciudad, mientras que los residentes más pobres se ven consignados a las afueras de la ciudad. Por consiguiente, una estrategia de ubicación de tiendas que tiene éxito en Estados Unidos podría fallar miserablemente si se transfiere directamente a otra nación sin un conocimiento de los diferentes patrones geográficos de las ciudades de esa nación.

## INTERACCIÓN

El mercadólogo internacional que trata de aprovechar las oportunidades presentes en diferentes lugares aprende a no considerar cada lugar por separado. La forma en la cual funciona un lugar depende de la presencia y la forma de ciertas características, así como de las interacciones entre ellas. Las combinaciones fortuitas de características pueden estimular el desarrollo económico de una región. La presencia de grandes reservas de mineral de hierro, carbón y piedra caliza impulsaron el crecimiento del Valle del Ruhr en Alemania como una de las principales regiones productoras de acero de Europa, como la proximidad de las fértiles pampas y del profundo canal del Río de la Plata se combinaron para hacer de Buenos Aires el principal centro económico de la parte austral de América del Sur.

Las interacciones entre diferentes características cambian a lo largo del tiempo dentro de un lugar y, a medida que lo hacen, también cambian el carácter y las actividades económicas de ese lugar. Las actividades humanas pueden tener un enorme impacto sobre las características naturales. Los cursos de los ríos y los arroyos se alteran a medida que se erigen presas y los meandros se enderezan. La tierra fértil se puede mejorar por medio de la fertilización. La vegetación se transforma y las plantas que crecen naturalmente se ven reemplazadas por cosechas y otras variedades que requieren una cuidadosa administración.

Numerosas modificaciones humanas han tenido éxito. Durante siglos, los holandeses han construido diques y sistemas de drenado creando lentamente tierras ganadas

al mar, en una superficie que antes estaba cubierta por el Mar del Norte pero que ahora se utiliza para la producción agrícola. Pero otras actividades humanas han tenido impactos desastrosos sobre las características naturales. Una gran área en Ucrania y Bielorrusia se volvió inhabitable debido a los materiales radioactivos que se filtraron desde el reactor de Chernóbil en 1986. El manejo inadecuado de los residuos ha dañado seriamente los recursos naturales en muchos otros lugares del mundo. En algunos casos, el daño puede ser reparado, como sucedió en los ríos y lagos de Estados Unidos después de la aprobación de medidas para frenar la contaminación del agua en la última tercera parte del siglo xx, pero en otros lugares la restauración puede ser imposible. En ocasiones, la actividad humana puede tener resultados contraproducentes por razones imprevistas. En muchas partes de Bangladesh y el estado de Bengala Occidental en la India, las concentraciones de arsénico en el agua potable extraída de los pozos están muy por encima de los niveles aceptables, y cada vez más residentes manifiestan síntomas de envenenamiento por arsénico. De manera irónica, los pozos fueron perforados para ofrecer una alternativa viable al agua contaminada de la superficie, de la que dependían anteriormente los residentes.

Las crecientes preocupaciones acerca de la calidad ambiental han llevado a muchas personas en las naciones económicamente avanzadas a exigir cambios en los sistemas económicos que dañan el ambiente natural. Están en camino esfuerzos concertados, por ejemplo, para detener la destrucción de los bosques en la Cuenca del Amazonas, preservando así la enorme variedad de diferentes especies de plantas y animales en la región y salvar la vegetación que puede ayudar a moderar el clima del mundo. Se han establecido empresas cooperativas para promover la recolección selectiva de nueces, maderas duras y otros productos tomados de los bosques naturales. Además, un creciente número de restaurantes y almacenes se está negando a comprar carne de reses criadas en pastizales que se establecen en los bosques deforestados.

También se han desarrollado mecanismos del mercado para tratar de facilitar las prácticas amigables con el ambiente. El comercio de emisiones ha surgido como un enfoque administrativo que puede instituir una unidad central para limitar el nivel total de contaminación que se libera en el área bajo la autoridad administrativa de la unidad. La unidad administrativa puede ser un gobierno local, un estado, una nación, o incluso un conjunto de naciones. Basándose en los patrones históricos y en otros factores, se establecen niveles máximos de emisión para las subunidades en el área. Si algunas unidades esperan exceder los límites superiores establecidos para ellas, pueden comprar créditos de otras subunidades cuyas emisiones están por debajo de sus límites. Este sistema proporciona incentivos para que las subunidades que tienen niveles de emisiones más altos reduzcan su contaminación a fin de reducir costos, mientras que otras subunidades pueden tratar de reducir aún más sus emisiones a fin de obtener el ingreso de la venta de créditos adicionales. El sistema se ha implementado en una gama

de escalas geográficas. En el año 2000, el estado de Illinois estableció un sistema de mercado de reducción de emisiones en el área de Chicago, mediante el cual más de 100 contaminadores importantes cambian sus créditos a fin de reducir la emisión de compuestos orgánicos volátiles. Empezando en 2003, nueve estados del noreste en Estados Unidos intentaron delimitar las emisiones de dióxido de carbono. En 2005, las 27 naciones miembros de la Unión Europea instituyeron un plan de comercio de emisiones de gases de efecto invernadero para limitar las emisiones totales en toda Europa. El comercio de emisiones está considerado como una forma de ayudar a las naciones del mundo a estabilizar las concentraciones atmosféricas de gases de efecto invernadero de acuerdo con los términos del **Protocolo de Kioto**, que se firmó en 1997. Este protocolo requería reducciones en la emisión de dióxido de carbono y otros cinco gases de efecto invernadero. En 1997 y en el 2001, respectivamente, el Senado y las administraciones de Estados Unidos objetaron el Protocolo de Kioto debido a que no trataba de limitar las emisiones de todas las naciones industrializadas. Los opositores al Protocolo de Kioto argumentan que esto le asigna una injusta y pesada carga económica a Estados Unidos, no obstante que emite alrededor de una cuarta parte de los gases de efecto invernadero en el mundo.

Al igual que muchas otras relaciones geográficas, la naturaleza de la interacción humana-ambiental cambia a lo largo del tiempo. Con los avances tecnológicos, las personas han podido modificar y adaptarse a las características naturales en formas cada vez más sofisticadas. El desarrollo del aire acondicionado ha permitido que las personas se desempeñen en forma más efectiva en ambientes tropicales muy calurosos, permitiendo así que las poblaciones en ciudades como Houston, Río de Janeiro y Yakarta aumentaran muchas veces a lo largo del tiempo. Los propietarios de lugares de recreo para el invierno ahora pueden generar nieve artificialmente a fin de asegurar condiciones favorables para los esquiadores. Los avanzados sistemas de irrigación ahora permiten que las cosechas se cultiven en lugares como el suroeste de Estados Unidos, el norte de África e Israel. Sin embargo, el uso de nuevas tecnologías puede causar serios problemas a largo plazo. La extensa irrigación en grandes partes de la Zona de las Praderas de Estados Unidos ha disminuido seriamente los suministros de aguas freáticas. En Asia central, la desviación del agua de ríos para irrigar los campos algodoneros en Kazajistán y Uzbekistán ha reducido el tamaño del Mar Aral en más de la mitad desde 1960. En los años futuros, los líderes de negocios tal vez necesitarán tomar en cuenta en sus decisiones los costos adicionales asociados con la restauración de la calidad ambiental después que hayan terminado de usar los recursos de un lugar.

Otros líderes de negocios tal vez deberán enfrentarse a aspectos asociados con las dimensiones sociales, ecológicas y éticas relacionados con la modificación genética de alimentos y organismos. Estos productos se crean al combinar genes de diferentes organismos con la finalidad de obtener ciertas cualidades deseables. Los investigadores encontra-

ron que la producción de cosechas genéticamente alteradas se incrementó 87 veces entre 1996 y el 2010. Otras cosechas han sido modificadas para tener un mayor valor nutricional. El rápido crecimiento en la modificación genética de las cosechas ha conducido a preocupaciones concernientes a la introducción potencial de nuevos alergénicos, la transferencia no intencional de genes por medio de la polinización cruzada y los impactos potencialmente adversos sobre otros organismos. Como resultado, algunas naciones han prohibido que sus propios agricultores produzcan cosechas genéticamente modificadas, así como la importación de esos productos cultivados en otras partes. La necesidad de etiquetar de manera adecuada los productos a fin de que los consumidores sepan qué clase de productos están comprando, será un aspecto que las empresas internacionales deberán abordar en el futuro.

## MOVIMIENTO

Mientras que el tema de la interacción alienta la consideración de diferentes características dentro de un lugar, el movimiento proporciona una estructura para considerar cómo se relacionan diferentes lugares unos con otros. El marketing internacional existe debido a que el movimiento permite el transporte de personas y bienes y la comunicación de información e ideas entre diferentes lugares. Sin importar cuántas personas en un lugar deseen algo que se encuentra en otras partes, no lo pueden obtener a menos que los sistemas de transporte permitan que llegue hasta ellas o les permita desplazarse a la ubicación donde se localiza.

Desde hace mucho tiempo, la ubicación y el carácter de la transportación y los sistemas de comunicación han tenido poderosas influencias sobre la posición económica de los lugares. Han sido especialmente significativos los lugares en los cuales se han enfocado las rutas de transportación. Muchos puertos evolucionaron hasta convertirse en prósperas ciudades debido a que canalizaban el movimiento de bienes y personas entre el océano y las vías fluviales tierra adentro. Nueva York se convirtió en la ciudad más grande en América del Norte debido a que su puerto proporcionaba el ancladero protegido para los barcos que cruzan el Atlántico y el Río Hudson proporcionaba el acceso al interior del continente. En Asia oriental, Hong Kong creció en circunstancias similares cuando los comerciantes ingleses utilizaban su espléndido puerto como un punto de intercambio para los bienes que se movían hacia y desde el sur de China.

Los negocios también han tenido éxito en lugares bien situados a lo largo de rutas terrestres. El legendario oasis de Tomboctú ha sido un importante centro de comercio durante siglos debido a que tenía una de las pocas fuentes confiables de agua en el Sahara. El predominio de Chicago como la primera ciudad de importancia en su región comenzó cuando sus primeros gobernantes la seleccionaron como el punto de terminación para una docena de líneas de ferrocarril que convergían de todas direcciones. Además de que gran parte del tráfico por ferrocarril que se movía a través de la región debía pasar por Chicago, los pasajeros

y la carga que pasaban por la ciudad se debían transferir de una línea a otra. Este proceso generó numerosas fuentes de trabajo y contribuyó considerablemente a la riqueza de muchos negocios en la ciudad.

Además de los negocios asociados directamente con el movimiento de personas y bienes, otras formas de actividad económica se han concentrado en puntos críticos en la red de transportación. A menudo, aquellos lugares donde se requerían transferencias de un modo de transportación a otro fueron elegidos como sitios para las actividades de fabricación. Buffalo, Nueva York, fue el centro de molinos de harina más activo en Estados Unidos durante gran parte del siglo xx, debido a que era el punto en el que descargaban los cargueros de los Grandes Lagos que llevaban el trigo de la Zona de las Praderas y de las praderas canadienses. En vez de simplemente transferir el trigo a vagones de ferrocarril para enviarlo a los grandes mercados urbanos del noreste de Estados Unidos, los molineros transformaban el trigo en harina en Buffalo, reduciendo así el manejo adicional del bien básico.

Los patrones globales de refinamiento de recursos también demuestran la sabiduría de una selección cuidadosa de sitios con respecto a los sistemas de transportación. Algunas de las refinerías de petróleo más grandes del mundo están ubicadas en lugares como Bahrain y Houston, desde donde los oleoductos llevan el petróleo a los puntos en los que se procesa y se carga en barcos en forma de gasolina o de otros destilados para transportarlos a otras localidades. Los enormes complejos de refinería también se han construido en las áreas de Tokio y Nagoya en Japón, y cerca de Róterdam en Holanda para procesar el petróleo crudo que llevan los gigantescos buques cisterna desde Medio Oriente y otras regiones exportadoras de petróleo. Por razones similares, las nuevas fábricas de acero en Estados Unidos están cerca de Baltimore y Filadelfia, donde se procesa el mineral de hierro enviado desde Canadá y Brasil. Algunas de las fábricas de aluminio más activas en Europa están al lado de los fiordos noruegos, donde se usa abundante energía hidroeléctrica local para procesar la alúmina importada.

La ubicación favorable a lo largo de las líneas de transportación es benéfica para un lugar. A la inversa, una ausencia de buena transportación limita severamente el potencial de las empresas para tener éxito en un lugar específico. Sin embargo, los patrones del transporte cambian con el tiempo,

lo mismo que su impacto sobre los lugares. Algunos lugares se mantienen debido a que sus líderes de negocios utilizan su tamaño y su poder económico para convertirse en puntos críticos en las redes de transportación que recientemente están evolucionando. La experiencia de Nueva York es un buen ejemplo de este proceso. Nueva York se convirtió en el principal centro de negocios de Estados Unidos a principios del siglo xix debido a que estaba idealmente situada para el transporte por agua. Más adelante, en ese mismo siglo, a medida que evolucionaron las redes de ferrocarril, se buscaron conexiones en Nueva York a fin de atender a su mercado masivo. Durante el siglo xx, una compleja red de ferrocarriles y aeropuertos importantes reforzó la supremacía de Nueva York en el este de Estados Unidos. En formas similares, Londres, Moscú y Tokio se reafirmaron como ejes de transportación de sus naciones por medio de sucesivos avances en la tecnología del transporte.

El no adaptarse a los cambiantes patrones de transportación puede tener impactos nocivos sobre un lugar. Durante la mitad del siglo xix, los líderes de negocios en St. Louis desalentaron la construcción de ferrocarriles, buscando en vez de eso mantener la supremacía de la transportación por río. Sólo después de que se hizo claro que los ferrocarriles eran el modo preferente, los funcionarios de St. Louis trataron de desarrollar las construcciones de ferrocarriles para la ciudad, pero para entonces ya era demasiado tarde; Chicago había ascendido a una posición dominante en la región. Por alrededor de 30 años a mediados del siglo xx, los aeropuertos en Gander (Terranova, Canadá) y Shannon (Irlanda) se convirtieron en importantes puntos de reabastecimiento de combustible para los vuelos trasatlánticos. El desarrollo de aviones que podían viajar sin escalas a lo largo de distancias mucho más grandes devolvió a esos lugares al olvido.

Efectivamente, los continuos avances en la tecnología del transporte han “contraído” al mundo. Hace apenas pocos siglos, viajar a través de un océano era cuestión de meses. A finales de 1873, los lectores se maravillaron cuando Julio Verne escribió acerca de una turbulenta jornada alrededor del mundo en 80 días. Hoy, los viajeros pueden volar por el mundo en menos de 80 horas, y la velocidad y la confiabilidad de los modernos medios de transporte han cambiado la forma de hacer negocios. Los fabricantes modernos han transformado la noción de las relaciones entre proveedores, fabricantes y mercados. Por ejemplo, la industria automotriz solía mantener reservas en las plantas de ensamblaje ubicadas cerca de las plantas de autopartes o cerca de los lugares donde se venderían los automóviles. Ahora las plantas de ensamblaje se construyen en lugares donde los costos de la mano de obra y la productividad del trabajador son favorables y donde los gobiernos han ofrecido atractivos alicientes. Tiene a mano relativamente pocas autopartes según se necesita cuando se reciben pedidos de automóviles nuevos. Este sistema de producción “justo a tiempo” deja a los fabricantes sujetos a interrupciones causadas por paros laborales en las plantas de suministro y a demoras relacionadas con el clima durante la transportación, pero las pérdidas asociadas con esos eventos infre-



© Christian Lagerer/Shutterstock.com

La ubicación es importante para los recursos clave, como las plantas de refinación de petróleo.

cuentas son más que compensadas por los costos de operación reducidos en condiciones normales.

El rol de la tecnología avanzada y su efecto sobre el marketing internacional son todavía más aparentes en lo que concierne a los avances en los sistemas de comunicación. Las sofisticadas formas de telecomunicación que se iniciaron con el telégrafo hace más de 170 años han avanzado hasta el teléfono, las transmisiones por fax y las redes de correo electrónico. Como resultado, la distancia prácticamente ha dejado de ser un problema para la transmisión de información. Antes la información se movía a la velocidad de la persona que llevaba el papel en la que estaba escrita pero, hoy, la información, los datos y las ideas se pueden enviar instantáneamente casi a cualquier parte del mundo.

Estos avances en la comunicación han tenido un impacto asombroso sobre el desarrollo del marketing internacional. Han fomentado el crecimiento de corporaciones multinacionales, que operan en diversos sitios del mundo al tiempo que mantienen vínculos efectivos con las oficinas matriz y los centros de control regionales. Las operaciones financieras internacionales también se han transformado debido a los avances en la comunicación. Los mercados de dinero y accionarios en Nueva York, Londres, Tokio y Fráncfort ahora están conectados por sistemas informáticos que procesan las operaciones las veinticuatro horas del día. Al igual que muchos otros factores, la creciente movilidad del dinero ha permitido que los ejecutivos modernos lleven a cabo actividades en todo el mundo.

## REGIÓN

Además de considerar los lugares por sí mismos o por la forma en la que se relacionan con otros, las regiones proporcionan otras formas de organizar grupos de lugares en formas más significativas. Una región es un conjunto de lugares que comparten ciertas características. Muchas regiones se definen a partir de las características que tienen en común todos los lugares del grupo. Cuando se utilizan características económicas, las regiones delimitadas incluyen lugares con clases similares de actividad económica. Las regiones agrícolas incluyen áreas en las que predominan ciertos productos agrícolas. Por ejemplo, el maíz se cultiva a todo lo largo del “Cinturón del Maíz” de la parte central de Estados Unidos, aunque muchos agricultores en la región también siembran semilla de soya y muchos crían cerdos. Las regiones en las que la producción industrial intensiva es una parte prominente de la actividad económica local incluyen los cinturones de fabricación del noreste de Estados Unidos, el sur de Canadá, el noroeste de Europa y el sur de Japón.

Las regiones también se pueden definir a partir de los patrones de movimiento. La transportación o los lazos de

comunicación entre los lugares pueden reunirlos en configuraciones que los distinguen de otras localidades. Los estudios de geografía económica acerca de las tendencias de las localidades de las modernas industrias de alta tecnología han identificado complejas redes de empresas que intercambian bienes y servicios. A causa de sus vínculos, esas empresas se agrupan en regiones bien definidas. El “Valle del Silicio” del norte de California, la “Creciente Occidental” en las afueras de Londres y la “Tecnópolis” de la región de Tokio se distinguen tanto por las conexiones entre sus empresas como por los paisajes económicos que han establecido.

Los aspectos económicos del movimiento pueden ayudar a definir las regiones funcionales estableciendo áreas en las que ciertos tipos de actividad económica son más rentables que otros. A principios del siglo XIX, el terrateniente alemán Johann Heinrich von Thünen describió la forma en la que los diferentes costos de transportar varios bienes agrícolas al mercado ayudaban a definir las regiones en las que se desarrollarían ciertas formas de agricultura. Aunque teóricamente simples, los patrones que von Thünen predijo todavía se pueden encontrar en el mundo actual. Ciertos bienes, como los vegetales y los productos lácteos que requieren una producción más intensiva y cuyo envío es más costoso, se producen cerca de los mercados, mientras que los bienes y productos básicos menos exigentes se pueden transportar desde áreas de producción más remotas a un costo más bajo. Los avances en los medios de transporte han alterado considerablemente esos patrones regionales. Antes, un nativo de la ciudad de Nueva York disfrutaba de verduras y fruta frescas sólo durante el verano y a principios del otoño, cuando los productores de Nueva Jersey, el área rural de Nueva York y Nueva Inglaterra llevaban sus bienes al mercado. Hoy, los neoyorquinos compran productos frescos todo el año, con nuevos envíos por avión desde Florida, California, Chile, Colombia y ubicaciones todavía más remotas durante los meses más fríos.

Los gobiernos tienen un gran impacto sobre la forma de hacer negocios y las fronteras formales de las jurisdicciones del gobierno a menudo coinciden con las fronteras funcionales de las regiones económicas. En las décadas recientes, la naturaleza divisoria de esas líneas en el mapa se ha visto alterada en muchas partes del mundo. La formación de mercados comunes y áreas de libre comercio en Europa Occidental, Norteamérica y otras partes del mundo ha cambiado de manera impresionante los patrones y los flujos de la actividad económica, y es probable que se sigan presentando semejantes reestructuraciones de las relaciones entre las naciones hasta el próximo siglo. Como resultado, los analistas de negocios necesitan considerar de modo más atento las regiones que cruzan las fronteras internacionales.

## TÉRMINOS CLAVE

característica geológica  
terreno  
hidrología

clima  
suelo  
población

entorno construido  
Protocolo de Kioto