

88/202

27  
Zej



**UNIVERSIDAD ANAHUAC**

VINCE IN BONO MALUM

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

# MERCADOTECNIA INTERNACIONAL: ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

**PRESENTAN**

**GINA POPLAWSKI SHAPIRO**  
**CECILIA YOLANDA RAMIREZ ALVAREZ**

**MEXICO**

DIRECTOR DEL SEMINARIO  
LIC. JOSE NEMESIO DELGADO L.

**1986**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## INDICE

|              | Pág.  |    |
|--------------|---|----|
| PROLOGO      | I   |    |
| INTRODUCCION | IV  |    |
| CAPITULO I   | PLANEACION DE LA INVESTIGACION                                      | 1  |
| 1.1.         | OBJETIVOS   | 2  |
| 1.2.         | METODOLOGIA   | 2  |
| 1.3.         | INVESTIGACION DOCUMENTAL  | 4  |
| 1.4.         | PROGRAMACION DE ACTIVIDADES   | 5  |
| CAPITULO II  | MERCADOTECNIA INTERNACIONAL   | 6  |
| 2.1.         | ANTECEDENTES  | 7  |
| 2.1.1.       | Revisión Histórica  | 7  |
| 2.1.2.       | El Mercantilismo  | 8  |
| 2.1.3.       | Desarrollo en el Siglo XX   | 9  |
| 2.1.4.       | Periodo 1950-1970   | 11 |
| 2.1.5.       | Periodo 1970 a Nuestros Días  | 12 |
| 2.2.         | ORIGEN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN-<br>SECTORES INTERNACIONALES | 14 |
| 2.2.1.       | Cuatro Causas Básicas   | 15 |
| 2.2.1.1.     | Ventaja comparativa   | 15 |

|  | Pág. |
|--|------|
| 2.2.1.2. Economías de escala   | 16   |
| 2.2.1.3. Diferenciación del pro<br>ducto                                 | 17   |
| 2.2.1.4. Tecnología patentada -<br>del producto                          | 17   |
| 2.2.2. Amenazas para la Globalización                                    | 18   |
| 2.2.3. Innovaciones que Estimula la Glo<br>balización                    | 19   |
| 2.2.4. Tendencias que Afectan la Compe<br>tencia Global                  | 20   |
| 2.3. LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL. CONCEP<br>TO Y FUNCIONES            | 22   |
| 2.3.1. Un Nuevo Mercado  | 22   |
| 2.3.2. Definición y Categorías   | 23   |
| 2.3.3. La Función de la Mercadotecnia -<br>Internacional                 | 26   |
| 2.3.3.1. Factores controlables-  | 28   |
| 2.3.3.2. Factores incontrola- -<br>bles domésticos                       | 28   |
| 2.3.3.3. Factores incontrola- -<br>bles externos                         | 29   |
| 2.4. EL ENFOQUE DEL MEDIO AMBIENTE EN LA MER<br>CADOTECNIA INTERNACIONAL | 30   |
| 2.4.1. Los Grupos Básicos de Mercado                                     | 31   |
| 2.4.1.1. La sociedad sin clases,<br>países satisfechos                   | 31   |
| 2.4.1.2. Países prósperos  | 33   |
| 2.4.1.3. Países en transición  | 34   |
| 2.4.1.4. Países revolucionarios  | 35   |
| 2.4.1.5. Países primitivos   | 36   |
| 2.4.1.6. La sociedad de la nue<br>va clase                               | 37   |

|                     | Pág.   |           |
|---------------------|--|-----------|
| <b>CAPITULO III</b> | <b>ASPECTOS RELEVANTES DE LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL</b>               | <b>39</b> |
| 3.1.                | HACIENDO NEGOCIOS DENTRO DE LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL                 | 40        |
| 3.1.1.              | La Complejidad del Problema  | 41        |
| 3.1.2.              | Elementos Básicos de la Estructura de los Negocios                         | 43        |
| 3.1.3.              | Patrones de Competencia  | 50        |
| 3.1.4.              | El Desempeño Administrativo  | 53        |
| 3.2.                | LA DINAMICA CULTURAL EN LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL                     | 53        |
| 3.2.1.              | Elementos de la Cultura  | 54        |
| 3.2.2.              | El Cambio en la Cultura  | 58        |
| 3.3.                | ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA INTERNACIONAL                                 | 65        |
| 3.3.1.              | Definición de Estrategia   | 65        |
| 3.3.2.              | Estrategias para Llevar a Cabo - la Comercialización a otros Países        | 66        |
| 3.3.3.              | Alternativas Estratégicas para - los productos en el mercado internacional | 70        |
| <b>CAPITULO IV</b>  | <b>HISTORIA DE LA INVASION DE TOYOTA A ESTADOS UNIDOS</b>                  |           |
|                     | <b>"UNA EXPERIENCIA DE MERCADOTECNIA INTERNACIONAL"</b>                    | <b>75</b> |
| 4.1.                | Etapa Militar  | 76        |
| 4.2.                | Toyota ataca Nuevos Mercados (1950-1960)                                   | 77        |
| 4.3.                | Introducción de Toyota al Mercado Americano (1960-1972)                    | 79        |

|  | Pág.  |     |
|--|---|-----|
| 4.4. Toyota y el Impacto Petrolero (1973-1979) | 81  |     |
| 4.5. Incremento de la Competencia (1979-1981)  | 83  |     |
| <b>CAPITULO V</b>                              | <b>ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA PRESENTADA</b>                           | 92  |
| 5.1.   | Ventaja Comparativa   | 93  |
| 5.2.   | Demanda Insuficiente  | 96  |
| 5.3.   | Visión a Largo Plazo  | 98  |
| 5.4.   | Planeación/Investigación de Mercados y -<br>Enfoque hacia el Consumidor | 101 |
| 5.5.   | Ventaja Competitiva   | 106 |
| 5.6.   | Aprovechamiento del Conocimiento Extran-<br>jero                        | 108 |
| 5.7.   | Decisión Geográfica de Penetración al --<br>Mercado                     | 111 |
| 5.8.   | Prácticas Administrativas Japonesas                                     | 111 |
| 5.9.   | Relaciones Empresas-Gobierno  | 112 |
| <b>CONCLUSIONES</b>                            |   | 114 |
| <b>RECOMENDACIONES</b>                         |   | 121 |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>                            |   | 126 |

"DA AL MUNDO LO MEJOR QUE  
TIENES Y LO MEJOR REGRESA  
RA A TI".

P R O L O G O



## PROLOGO

La realización de este seminario de investigación está fundado en el deseo de conocer las bases o herramientas necesarias para llevar a cabo la Mercadotecnia Internacional; y asimismo estar conscientes de la aplicación de las mismas en nuestro país.

La importancia del buen conocimiento y aplicación de esta rama de la mercadotecnia, la cual resulta novedoso para México radica en el hecho del logro de un mejor aprovechamiento de los mercados externos para poder llevar a cabo una exitosa introducción de nuestros productos en el extranjero.

El desarrollo de los eventos en el Comercio Internacional en los últimos años hizo que nuestra atención se centrara en el desempeño de la industria del japon, ya que a pesar de ser este un país de poca extensión territorial y con una localización geográfica poco favorable ha incursionado triunfalmente en mercados complejos y altamente competitivos como en el caso del estadounidense.

Debido a la situación económica existente en México, y dada la importancia de impulsar las exportaciones en nuestro país, resulta interesante poder adaptar las herramientas empleadas por los japoneses como base para poder lograr una mayor participación dentro de los países exportadores, y así de-

esta forma poder contribuir en cierto grado al mejoramiento de la economía nacional.

Al elegir este tema también pretendemos que este seminario pueda ser útil a todo aquel que esté interesado en conocer aspectos relacionados con la Mercadotecnia Internacional.

Por este conducto deseamos agradecer de manera especial al Lic. José Nemesio Delgado L, por su colaboración e interés en la realización de este seminario.

Asimismo deseamos agradecer al Lic. Leonardo Alfonso-Verduzco Dávila, director de la Escuela de Contaduría y Administración por su apoyo y a todos nuestros profesores que contribuyeron a nuestra formación.

## INTRODUCCION

## INTRODUCCION

El presente seminario de investigación pretende analizar una experiencia de Mercadotecnia Internacional, que pueda servir como ejemplo para indicar como llevar a cabo de la mejor manera posible esta actividad tan compleja y actual.

Por otra parte, se pretende también que el presente trabajo sirva como texto de referencia para el tema de Mercado tecnia Internacional, dentro del curso de Seminario Avanzado - de Mercadotecnia.

La metodología seguida para el logro de ambos objetivos contiene básicamente dos partes; una primera tendiente sobre todo al segundo objetivo que versa sobre los principales tópicos de la Mercadotecnia Internacional y que va hasta el capítulo III; y la segunda parte que presenta un ejemplo exitoso de mercadotecnia internacional como es el caso de la empresa - Toyota invadiendo el mercado estadounidense, el cual se analiza y se obtienen conclusiones en base a las cuales se formulan recomendaciones a llevar a cabo para el éxito en esta labor; - esta segunda parte tiende a cumplir fundamentalmente el primer objetivo.

De manera más analítica el contenido del trabajo es - el siguiente:

## **CAPITULO I. Planeación de la investigación.**

Mostrará los objetivos y la metodología del presente-trabajo.

## **CAPITULO II y III. Aspectos relevantes de la Mercado tecnia Internacional.**

Se analizará dentro de estos dos capftulos los principales tópicos de la materia.

## **CAPITULO IV. Historia de la invación de Toyota a los Estados Unidos.**

Dentro de este capítulo se mostrará el nacimiento, el desarrollo y resultados obtenidos por la empresa Toyota en su operación internacional desde sus inicios en 1936 hasta la fecha 1985 - 1986.

## **CAPITULO V. Análisis de la Problemática Presentada.**

Se analizarán los hechos presentados y se hará desde-una perspectiva de Mercadotecnia Internacional.

PLANEACION DE LA INVESTIGACION  
CAPITULO I

## PLANEACION DE LA INVESTIGACION

### 1.1. OBJETIVOS

Analizar las estrategias y factores que determinaron el éxito de la penetración de los automóviles Toyota a Estados Unidos de Norteamérica, y de esta forma obtener recomendaciones aplicables para una mejor mercadotecnia internacional en las empresas de México.

Que el presente seminario de investigación sirva como texto de referencia del tema de Mercadotecnia Internacional en el curso de Seminario Avanzado de Mercadotecnia.

### 1.2. METODOLOGIA

Dentro del presente trabajo los capítulos II y III -- analizan los tópicos fundamentales de mercadotecnia internacional, dados a conocer por autores del tema, obtenidos de la bibliografía presentada al final de la tesis además de diferentes revistas.

Estos capítulos pretenden servir como marco de referencia del contenido del curso de mercadotecnia internacional, dentro de la materia de Seminario Avanzado de Mercadotecnia.

El capítulo IV presenta un ejemplo de mercadotecnia internacional, el caso de Toyota, empresa japonesa fabricante de automóviles que desde el año de 1959 intentó penetrar al -- mercado americano, y que se ha convertido en la actualidad en una de las empresas de automóviles con alta participación en -- el mercado americano.

Las fuentes de información para la redacción del caso Toyota fueron diversas, desde libros, señalados en la bibliografía, periódicos, revistas, hasta entrevistas personales en la embajada japonesa.

El porque se eligió a Toyota como ejemplo de desempeño en mercadotecnia internacional, se debió en primer lugar al interés por analizar un caso exitoso de mercadotecnia internacional, del cual se pudiera obtener la mayor cantidad posible de conclusiones y recomendaciones para el país.

Por otra parte, se constituye en un caso especialmente interesante porque presenta un mercado cuyo producto doméstico satisface ampliamente la demanda interna, y además puede considerarse como entre los mejores del mundo como lo es el automóvil americano.

Por último al ser una empresa de importancia en su -- país de origen, nos ofrece una gran representatividad de lo -- que hacen y como lo hacen los japoneses en cuanto a mercadotecnia internacional se refiere.

Con respecto a la cantidad de información y la profundidad de la misma, las posibilidades que se presentaban eran -- prácticamente ilimitadas, por lo que fue necesario sintetizarlo al máximo en la medida en la que no limitara los objetivos--



del presente trabajo.

Dentro del capítulo V se analizarán los hechos presentados en el capítulo anterior, se interpretan, se enriquecen - con diferentes enfoques algunos de los cuales se apoyan teóricamente con base en investigación documental, constituyéndose en la base para la obtención de las conclusiones.

Por último se presentan las conclusiones del análisis que apoyaran las recomendaciones del presente seminario de investigación.

### 1.3. INVESTIGACION DOCUMENTAL

Para efectos de la presente investigación se hará referencia a los siguientes centros de información y bibliotecas:

Biblioteca de la Universidad Anáhuac

Biblioteca de la Universidad Iberoamericana

Biblioteca del Colegio de México

Biblioteca Benjamín Franklin

Biblioteca del Instituto Tecnológico Autónomo de México

Instituto Mexicano de Comercio Exterior (antes)

Biblioteca del Tecnológico de Monterrey

Centro de Información y Cómputo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

#### 1.4. PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

Mayo 9/ 1985 presentación del tema

Agosto 1985 solución tentativa del caso

Noviembre ajuste a la resolución del caso

Enero 1986 presentación de la investigación documental

Junio 1986 redacción del cuerpo de trabajo

Agosto 1986 conclusiones y presentación del primer -  
borrador

MERCADOTECNIA INTERNACIONAL  
CAPITULO II

## MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

### 2.1. ANTECEDENTES

#### 2.1.1. REVISION HISTORICA

Las bases del comercio mundial se establecieron alrededor de 3000 ó 4000 años a.c.

Conforme las operaciones comerciales aumentaban en el mundo romano, se desarrollaban ciudades comerciales tales como: Rodas, Mileto, Cartagena y Corintos; las cuales contribuyeron al desarrollo de códigos comerciales, mismos que sirvieron de base al desarrollo de futuras prácticas comerciales.

Con la decadencia del Imperio Romano el mundo europeo cayó en el feudalismo, movimiento que redujo las prácticas comerciales a un simple intercambio local para satisfacer las necesidades básicas.

Durante los siglos XV y XVI dos movimientos fueron de terminantes para lograr impulsar de nuevo el comercio: el Renacimiento y la Reforma Protestante. Así, caía el feudalismo e iban surgiendo naciones políticas y económicas.

Asimismo, las exploraciones geográficas de esta época dieron gran impulso al comercio mundial; ejemplo de esto fue el descubrimiento de América en 1492, donde se inició un nuevo tipo de intercambio con un nuevo continente.

A raíz de este movimiento nacionalista surgió un movimiento político y económico conocido como: El Mercantilismo.

### 2.1.2. EL MERCANTILISMO

La corriente mercantilista resultó determinante en la implementación de las leyes políticas y económicas hasta finales del siglo XVIII.

La doctrina básica mercantilista sostiene que una nación sólo puede desarrollarse en base a la acumulación de riqueza, obtenida en base a la explotación de las colonias. Así a raíz de esta filosofía surgieron varios fenómenos, como la expansión territorial de algunas naciones occidentales, desarrollo de grandes fuerzas navales y asimismo, debido a la agresión comercial de muchas naciones surgieron barreras comerciales que aún muestran sus restos hoy en día.

Más tarde, en el siglo XIX los indicios de la Revolución Industrial eran claros, empezó la desintegración eventual de la doctrina mercantilista, la cual era reemplazada por la corriente "Laissez faire" (dejad hacer) misma que era apoyada por los gobiernos.

El liberalismo económico ayudó al desarrollo del comercio mundial fuertemente. "El volumen total de intercambio-

comercial mundial se triplicó desde 1850 a 1914".<sup>1/</sup>

No sólo el nivel de intercambio se modificaba, sino también el enfoque del comercio, el cual exigía cada vez más volúmenes mayores de materia prima y productos de abastecimiento agrícola para los grandes centros urbanos.

Así, los cambios de la Revolución Industrial produjeron una serie de innovaciones sin precedente hasta el siglo XX.

### 2.1.3. DESARROLLO EN EL SIGLO XX

A pesar de los grandes adelantos logrados en las comunicaciones en esta época, el objeto del comercio fue cambiando hacia el intercambio de productos militares, así desde 1914, Europa participó en una guerra que dejaría una capacidad industrial nula, y por consecuencia un caos económico hasta los años 20's.

En la Post - Guerra la reconstrucción económica favoreció al intercambio internacional; "el nivel de ventas mundial se incrementó de 40 billones de dls. (en el periodo anterior a la primera guerra mundial) a 70 billones de dls. en 1929".<sup>2/</sup>

Más tarde la depresión económica de Estados Unidos de Norte América afecta el intercambio mundial, y a finales de los años 30's predomina el desempleo e inseguridad económica -

<sup>1/</sup> Heckshel Eli. "Mercantilism". Pág. 38.

<sup>2/</sup> Cateora R. Philip/ Hess M., John. "International Marketing". Pág. 26.

en la mayoría de los países industrializados.

El periodo entre las dos guerras mundiales marca dos tendencias básicas:

La primera, inclinada hacia un proteccionismo comercial, que resultaba como consecuencia de la depresión económica.

La segunda, que apoyaba las negociaciones y conexiones entre diversos países.

Pasada la segunda guerra mundial, alrededor de 1939 - de nuevo el mundo industrial se ve afectado y el nivel de producción era casi nulo.

A raíz de la segunda guerra mundial surgen factores - determinantes para el desarrollo del comercio mundial a partir de 1945:

El primero, lo constituye la separación de los países comunistas y de los no comunistas creándose así una barrera en el comercio internacional además de la falta de cooperación política.

El segundo, se refiere a los programas económicos de asistencia a partir de las Post-Guerra, lo cual ha alterado el desarrollo de patrones de operación en el comercio mundial.

Esta cooperación puede darse como:

- Países de diferentes partes que estimulan su intercambio interno y las ventajas del intercambio externo.

- Asociaciones de tipo voluntario para el intercambio - de ideas que faciliten el comercio internacional.

Así en 1947 se negoció en Ginebra Suiza el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).

"Cuatro aspectos básicos del GATT son:

1. Indiscriminación en las tarifas a los países miembros.
2. Se liberaliza el sistema de intercambio, así las industrias internas se protegen sólo por tarifas aduanales.
3. Servicios de consulta para países miembros.
4. Sujetar las tarifas a negociaciones".<sup>3/</sup>

#### 2.1.4. PERIODO 1950-1970

En este periodo se llegó a apreciar el surgimiento de grandes oportunidades de mercadotecnia, que se apoyaba en economías nacientes consolidadas, y la cooperación entre ambas para fomentar el intercambio.

La competencia para los mercados extranjeros crecía - establemente y era notorio que ya no sólo era necesario producir ciertos productos para la exportación, sino se hacía imperiosa la necesidad de diseñar programas de mercadotecnia específicos para el mercado doméstico y satisfacer las potenciali-

<sup>3/</sup> Ibidem. Pág. 29.



dades del mismo.

Es en esta época donde hay grandes inversiones de países desarrollados como, E.U.A., Francia, Alemania, etc, en países subdesarrollados como, México, Chile, Perú, etc, entre otros; mismas que sufren transformaciones por hechos tales como: expropiación de industrias por parte de los gobiernos locales, el cierre temporal debido a la inestabilidad política, -- cambios radicales en la administración, como la participación limitada del capital extranjero en las industrias, etc.

En los años 70's la preponderancia de E.U.A., en el mercado mundial era notoria, pero se vió desafiada seriamente por Japón y los países de la Comunidad Económica Europea, debilitando un poco la posición de E.U.A. que aunque seguía siendo el líder también ya mostraba los efectos de su política económica interna, la cual marcó un déficit creciente a principios de los 70's que a pesar de nivelarse, más tarde se vió afectada por los efectos del embargo petrolero de 1973.

De esta forma poco a poco la economía mundial se iba mostrando más nivelada entre los países industrializados y es así como la perspectiva del comercio internacional iba cambiando presentando nuevos frentes.

#### 2.1.5. PERIODO 1970 A NUESTROS DIAS

Durante esta época se desarrollan las compañías transnacionales, mismas que van a dar cierto tipo de patrones al mercado mundial.

Al igual que en movimientos sociales y políticos sur-

gieron críticas en contra de estas compañías, entre las cuales se señalan los aspectos siguientes:

- Citarlas como medio de infiltración en los países domésticos.
- Se les ataca como fuerzas dominantes de las economías de varios países.
- Son consideradas como punto de origen de los periodos de inestabilidad petrolera.
- Son vistas como el foco de inicio de las espirales inflacionarias.

Es así, como se han centrado algunos enfoques sobre - estos emporios, debido a su constante crecimiento y la preocupación de la soberanía de muchas naciones, que se agrava con - índices inflacionarios sin precedentes y embargos petroleros, - variantes en los precios de los principales energéticos, devaluaciones de moneda de diferentes países y fenómenos políticos que no necesariamente se originan a causa de estas compañías, - pero sí son factores que deben ser analizados en constante relación con éstas debido a la importancia que tienen en el mundo económico occidental.

Esta es una etapa de "COMPETENCIA TOTAL" <sup>4/</sup> donde no sólo se hace presente la competencia entre las grandes corporaciones, sino también paralela a ésta, se encuentra una competencia entre países como lo son: E.U.A., Alemania Occidental, - Japón, Inglaterra y otros.

<sup>4/</sup> Ibidem. Pág. 37.

Dentro de esta etapa el avance tecnológico resulta -- fascinante, ya en manos de varios países que incurren en esta carrera de la tecnología.

La consideración de la probable formación de un mercado común de intercambio comercial mundial, o al menos entre varias naciones, cada vez se hace más atractiva, ya que facilitaría el avance tecnológico y daría pie a una interdependencia económica entre los países participantes, lo cual suavizaría las diferencias existentes hoy en día de un país a otro en lo que respecta al aspecto económico; y se daría un impulso a los países participantes menos desarrollados debido a su participación en los mercados de las transformaciones.

Es así, como dentro de esta etapa llena de cambios y adaptaciones de las empresas, sistemas y países va surgiendo un nuevo tipo de mercado:

Un mercado mundial, donde los clientes se caracterizan por factores distintivos pero al mismo tiempo responden a conductas y necesidades afines.

## 2.2. ORIGEN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN SECTORES INTERNACIONALES

Las ventajas del intercambio internacional se derivan de las ventajas de producir en diferentes localidades de acuerdo a los factores que favorezcan y de acuerdo a las diferencias en cuanto a disponibilidad de capital, mano de obra especializada, accesibilidad a la obtención de materias primas y en lo que se refiere a la habilidad administrativa.

De esta forma, las naciones se benefician a través --

del empleo de sus recursos dentro de los niveles óptimos de -- productividad; y los individuos se benefician por medio de la posibilidad de obtener un nivel de vida más alto. Es por esto, que el elemento decisivo es la obtención de utilidades; misma que asegura el desempeño de los intermediarios aún más que el beneficio a las naciones o al consumidor.

Pero cabe mencionar, que de existir un sistema de comercio mundial más unificado y menos regulado por tarifas, se lograría un beneficio real a manos del consumidor, ya que habría un incremento en los ingresos y contarían con artículos - de mayor variedad para seleccionar de acuerdo a sus necesidades; mismo que se vería contrarrestado por este elemento catalizador representado por las barreras de intercambio ya que el encarecimiento que logran de los productos minimizan las ventajas obtenidas por la producción en conjunto para bajar costos.

## 2.2.1. CUATRO CAUSAS BASICAS

### 2.2.1.1. VENTAJA COMPARATIVA

Este es un factor básico en la competencia mundial; - cuando un país o países tienen ventajas significativas en lo - que respecta al costo, a la calidad de un producto, estos países serán los fabricantes exportadores.

Así, por ejemplo hay países, como México donde el costo por mano de obra es inferior que en otros de tal manera que en los primeros se ensamblan o producen partes o artículos para los otros países. Ahora bien, también es factible citar el caso de países como Japón donde el grado de eficiencia es muy

alto, de tal manera que a través de ésta es posible reducir -- los costos de fabricación de tal manera que sus productos son altamente competitivos en el mercado mundial.

#### 2.2.1.2. ECONOMIAS DE ESCALA

Este aspecto se aplica de manera específica a diversos sectores, como lo son:

- a) PRODUCCION. Al existir economías de escala en la producción o al brindar un servicio, que se extienda más allá de las fronteras nacionales, la empresa puede alcanzar potencialmente una ventaja de costos mediante la producción centralizada y la competencia de tipo mundial; la integración vertical de estas empresas ha probado ser la más efectiva para lograr economías de producción global. Siendo así, resulta lógico que los costos fijos se diluyan abasteciendo varios mercados nacionales.
- b) MERCADOTECNIA. Es factible que existan economías de escala potenciales en el área comercial que excedan el campo de los mercados nacionales en ciertos sectores industriales.

Por otro lado, sobre este aspecto también cabe citar el aprovechamiento de los conocimientos que se han obtenido en un mercado y que pueden ser empleados en otros sin ningún costo extra. Así, -- existen nombres comerciales que van más allá de las fronteras de las naciones, (aunque en general

es recomendable invertir en posicionar el nombre-comercial en cada país); tal es el caso de marcas como: Coca-cola, Pepsi-cola, Nissan, Toyota, Ford, Dupont, entre otras.

- c) COMPRAS. Se presenta cuando existen oportunidades para lograr economías de escala en las compras, al poder negociar al menor costo de los proveedores al producir estos grandes lotes para suministrar los suministros que se deseen adquirir.

#### 2.2.1.3. DIFERENCIACION DEL PRODUCTO

Implica "que en algunos negocios en especial los tecnológicamente progresistas, la competencia global puede proporcionar a la empresa un margen de reputación y credibilidad".<sup>57/</sup>

Esto indica que el producto de cierta empresa es parte activa dentro del marco de la competencia, ya que el comprador elige entre un campo competitivo; las selecciones de compra se hacen en base a la disponibilidad del producto, su mercadeo, la posición de la empresa que la fabrica delante de empresas de productos similares, etc. Por lo que la buena práctica comercial debe lograr hacer ver las diferencias en relación a los otros competidores.

#### 2.2.1.4. TECNOLOGIA PATENTADA DEL PRODUCTO

Este aspecto puede resultar en economías globales, como resultado de la habilidad de aplicar tecnología patentada en diferentes mercados nacionales; esto es básico cuando las eco

<sup>57/</sup> Porter E. Michael. "Estrategia Competitiva. Pág. 292.

nomfas de escala en investigación son muy importantes en relación a las ventas de los mercados individuales. Ejemplo de esto, lo representa el área de fabricación: computadoras la aviación, etc.; donde los avances tecnológicos son tan costosos -- que se necesitan ventas mundiales para recobrarlos.

## 2.2.2. AMENAZAS PARA LA GLOBALIZACION

Para la exposición de este aspecto se hace referencia a factores que presentan Michael Porter en su "Estrategia Competitiva".

### a) ECONOMIAS DE ESCALA EN AUMENTO.

Referente a la dificultad de mantener la posición alcanzada dentro de la competencia global, o la posibilidad casi nula de participar en ésta debido a los adelantos tecnológicos constantes de la misma, que incrementan las economías de escala de producción, compras o estudio de mercado.

### b) COSTOS DISMINUIDOS DE TRANSPORTE O ALMACENAMIENTO

Esto de forma inmediata representa un estímulo para la comercialización internacional. Sin embargo, a largo plazo los avances de los medios de transporte han ido incrementando notoriamente la competencia en el sector internacional.

### c) RACIONALIZACION O CAMBIO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Los cambios en el sistema de distribución pueden favorecer las operaciones de las empresas extranjeras, lo cual significa una mayor competencia, misma que hace más difícil la ta

rea de internacionalización para las empresas que compiten entre sí.

#### d) CAMBIOS RELATIVOS A LOS COSTOS.

Los incrementos en costos de mano de obra, energía y materia prima pueden cambiar la configuración óptima del sistema de producción en las empresas, factor que puede intervenir contra las actividades comerciales foráneas.

### 2.2.3. INNOVACIONES QUE ESTIMULAN LA GLOBALIZACION

- a) REDEFINICION DEL PRODUCTO. Al lograr reducir las diferencias del producto en los países donde se maneja, se logran obtener ventajas adicionales, como la reducción de los costos de producción, publicidad, etc. Aún así, las empresas pueden rediseñar los productos para hacerlos aceptables en varios mercados; como lo hizo General Motors, al lanzar el "auto-mundial", para hacer frente a las necesidades cambiantes de los consumidores y no perder la posición en el mercado.

Por otro lado, también "puede pensarse en innovaciones comerciales que redefinan la imagen o concepto de uso del producto en el mercado".<sup>6/</sup>

Así, el cambio de imagen del producto puede facilitar la distribución del mismo y hacer más atractiva la posibilidad de su venta en mercados foráneos.

<sup>6/</sup> Ibidem. Pág. 300.



- b) IDENTIFICACION DE SEGMENTOS DEL MERCADO. Resulta importante considerar que a pesar de las diferencias requeridas en los productos para los diferentes segmentos en los distintos países, pueden - - existir segmentos del mercado que resulten comunes en muchos países. Estos segmentos pueden hacer que la competencia a nivel mundial sea cerrada, ya que las empresas se enfocarán a distintos segmentos según sean sus objetivos.
- c) CAMBIOS EN EL DISEÑO. Al buscar cambios en el diseño de manera de que los productos sean más estandarizados se facilita a que éstos sean adquiridos.
- d) ELIMINACION DE RESTRICCIONES DERIVADAS DE LA FALTA DE PERCEPCION. El ingreso de nuevas empresas puede eliminar las restricciones dentro de la competencia global, ya que con frecuencia las empresas de nuevo ingreso a este mercado aplican nuevas estrategias, y muchas veces perciben mejor -- las posibles redefiniciones del producto que las empresas locales; a veces influidos por las necesidades de su país de origen, pero que les permite percibir ciertas situaciones clave.

#### 2.2.4. TENDENCIAS QUE AFECTAN A LA COMPETENCIA GLOBAL

##### a) REDUCCION EN LAS DIFERENCIAS ENTRE PAISES.

Las diferencias entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo tienden a ser menos drásticas,

como por ejemplo en lo que respecta a: prácticas mercantiles, canales de distribución, costos de energía y áreas de ingresos.

**b) POLITICAS INDUSTRIALES MAS AGRESIVAS.**

Al practicar este tipo de políticas, las empresas -- abandonan áreas que les son menos convenientes, de manera que se centran en aquellas que les son más representativas, realizando así acciones más sobresalientes para lograr un lugar destacado en los nuevos mercados.

**c) PROTECCION DE ACTIVOS PECULIARES.**

Hoy en día, los gobiernos se han percatado más que -- nunca de la singularidad e importancia económica de sus diferentes recursos; por lo que existe la tendencia de controlar -- cada vez más recursos naturales y humanos de manera que las em-- presas foráneas dejen de aprovechar dichos activos peculiares-- de manera ventajosa, como es el caso de la mano de obra barata en Asia y América Latina.

Esta postura afecta radicalmente a las empresas, ya -- que al verse afectadas en estos renglones pueden perder su posición y la competitividad global.

**d) ACCESO LIBRE A LA TECNOLOGIA**

El flujo de tecnología creciente, las empresas que ad-- quieren tecnología para negociar con ella y la fuerte tenden-- cia de invertir en instalaciones cada vez más avanzadas, ha -- provocado un estado competitivo global cada vez más agresivo.

## e) APARICION GRADUAL DE MERCADOS A GRAN ESCALA

En los últimos años se han abierto mercados tan bastos como China e India, entre otros; por lo que los mercados - ideales para la competencia global, E.U.A. y Europa Occidental, podrían estar amenazados si la tendencia se centra sobre esos países, y aún más si éstos comienzan a participar directamente en el mercado mundial.

### 2.3. LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL CONCEPTO Y FUNCIONES

#### 2.3.1. UN NUEVO MERCADO

Existe un nuevo mercado que ha ido consolidando sus características en base a las diferencias y semejanzas de sus integrantes, las cuales se han ido fundando en conocimientos - de antropología social y resulta importante destacar que el estudio de sus diferencias y semejanzas permite definir, en parte el campo de la competencia comercial en el presente y a futuro.

Es así, como "para tener éxito en el futuro, el gerente de comercialización no deberá pensar en el cliente estadounidense o mexicano, ni siquiera en el cliente latinoamericano o europeo, sino en el cliente mundial".<sup>17/</sup>

Sobre esta base resulta importante disponer de datos específicos acerca de la comercialización y la conducta del -- consumidor, no sólo de países industrializados, sino también -

<sup>17/</sup> Dichter Ernest. "El Cliente Mundial". Pág. 1.

de aquellas naciones que constituyen un mercado potencial a medida que van superando las necesidades básicas de subsistencia, tal es el caso de países de América Latina, Africa y Asia.

De esta manera el gran interés por el comercio internacional ha dado las bases para buscar mayor énfasis en la mercadotecnia internacional.

"Este interés en la mercadotecnia internacional se -- puede aplicar en términos de continuos cambios en la estructura competitiva<sup>8/</sup>; mismos que van acompañados de diversos cambios en la demanda de productos a lo largo de los diferentes tipos de mercado en todo el mundo por lo que resulta interesante en la actualidad participar en mercados ya sea explorándolos por primera vez o ampliando las operaciones en mercados ya conocidos.

### 2.3.2. DEFINICION Y CATEGORIAS

"La mercadotecnia internacional es el desempeño de -- las actividades empresariales que dirigen la corriente de bienes y servicios de una compañía a los consumidores o usuarios de más de una nación".<sup>9/</sup>

Aparentemente la definición es similar a la aplicada para definir la mercadotecnia local o doméstica; pero ésta se distingue de la aquí definida, en que sólo opera en una nación. Esta diferencia parece menor, pero es el origen mismo de la -- complejidad y diversificación de las operaciones en mercadotec

<sup>8/</sup> Honard A. John. "Marketing Managment". Pág. 16.

<sup>9/</sup> Cateora R. Philip/Hess M. John. "International Marketing". - Pág. 4.

nia internacional. De esta manera la definición se centra sobre los aspectos operacionales de la mercadotecnia, ya que los principios generales de la mercadotecnia son universales; no por esto el estudio de la mercadotecnia internacional resulta obsoleto, ya que lo fundamental de esta rama de la mercadotecnia no radica en elementos mecánicos de la misma, sino en la implementación del plan de mercadotecnia de acuerdo al medio en el cual se ubiquen. La singularidad de la mercadotecnia internacional radica, como se cita en la definición, en poder planear las estrategias necesarias para poder afrontar los diversos problemas y los diversos niveles de incertidumbre que se puedan presentar en los mercados foráneos.

De acuerdo a lo expuesto en la obra de "Mercadotecnia Internacional", de Philip Cateora y John Hess; las empresas pueden situarse dentro de cuatro diferentes categorías, las cuales se traslapan de acuerdo al nivel en que se esté involucrando en la mercadotecnia foránea, y son:

#### 1. SIN MERCADOTECNIA EN EL EXTRANJERO.

Dentro de esta categoría no existen clientes directos, sino que las ventas en el extranjero se realizan por intermediarios o distribuidores que venden el producto en el extranjero sin dar a conocer al productor.

#### 2. MERCADOTECNIA INCONSTANTE EN EL EXTRANJERO.

En este caso las ventas al extranjero se originan por variaciones en el nivel de producción o por cambios en la demanda de los bienes en el país de origen de los mismos; de esta forma, los excedentes que resultan por una de estas dos causas se canalizan al extranjero, y conforme la demanda o la pro.

ducción se nivelan para reducir los excedentes, las ventas al extranjero varían en igual tendencia y proporción. Por consiguiente, en esta categoría hay muy pocos, o ningún cambio en la empresa, tanto a nivel organizacional como en las líneas de producción.

### 3. MERCADOTECNIA REGULAR EN EL EXTRANJERO.

En esta etapa o categoría, la empresa dedica de forma permanente un sector de su capacidad productiva a la elaboración de bienes destinados al extranjero.

En este caso se recurre a intermediarios extranjeros o de la compañía destinados a operaciones foráneas para la distribución. Cabe mencionar, que las características de producción destinadas a los mercados locales es la base de las operaciones y el esfuerzo de mercadotecnia es el mismo básicamente para el extranjero sólo que con algunos cambios. En esta etapa se realizan fuertes inversiones en el área de mercadotecnia y en el sistema operativo de la empresa para poder afrontar -- las nuevas condiciones de operación.

### 4. OPERACIONES DE MERCADOTECNIA A NIVEL MUNDIAL.

Las compañías que forman esta categoría están dedicadas por completo a las actividades de la mercadotecnia internacional; ven al mundo como un solo mercado y los bienes que manejan están planeados para el mercado mundial, no sólo en lo que respecta a mercadotecnia, sino también en lo referente a los esfuerzos de producción. Un claro ejemplo de esta categoría es la Coca Cola Co.

### 2.3.3. LA FUNCION DE LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL.

"La tarea del director de mercadotecnia es la de amoldar los elementos controlables de su decisión en función de -- los elementos incontrolables, de tal manera que los objetivos de la mercadotecnia sean alcanzados".<sup>10/</sup>

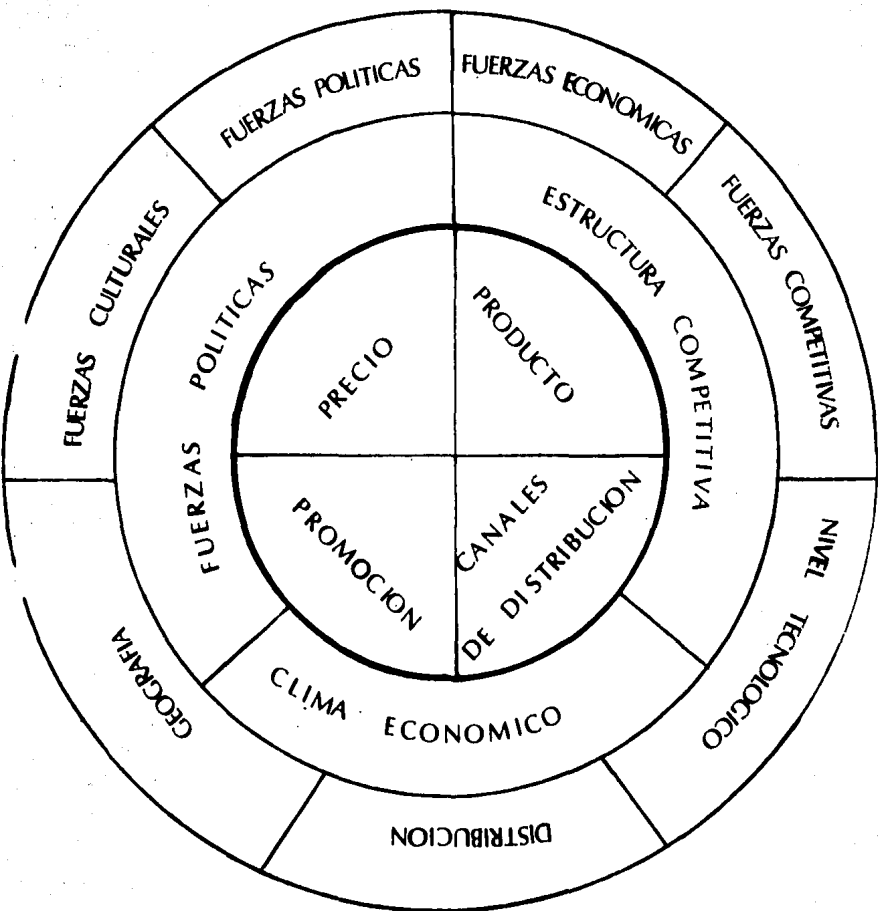
En general los elementos con los que se tiene contacto son calificados en la medida en que el efecto de los mismos pueda ser controlado por la persona a cargo de tomar las decisiones.

Así se cuenta con:

Factores controlables,  
Factores incontrolables domésticos y  
Factores incontrolables externos.

Los cuales serán explicados brevemente a continuación y están expuestos en el siguiente cuadro.

<sup>10/</sup> Ibidem. Pág. 11.



## LA FUNCION DE LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

\*REF. Cateora P.y Hean J. " International Marketing"  
Pag.13.



### 2.3.3.1. FACTORES CONTROLABLES

Estos son factores internos, mismos que emplea la compañía para enfrentarse al medio ambiente, y sobre los cuales - existe un mayor control y son empleados de acuerdo a las decisiones ya estudiadas. El éxito de un programa de mercadotecnia depende en parte de la flexibilidad de los recursos en - - cuestión, ante la incertidumbre donde se llevan a cabo los negocios. Así se puede apreciar en la figura 1, el área central bajo el control del gerente de mercadotecnia, en donde se cuenta con la mezcla de: producto, precio, promoción y actividades referentes a los canales de distribución.

Estos factores controlables pueden ser modificados a largo plazo para integrar los planes estudiados, o a corto plazo (por lo general frecuentemente) para poder adaptar los objetivos de la organización a las condiciones del mercado.

En la figura 1, se encuentran representados dos círculos externos a los factores controlables domésticos, el segundo de los círculos está compuesto por elementos incontrolables externos; ambos influyen de manera determinante en el alcance y efectividad del esfuerzo de mercadotecnia.

### 2.3.3.2. FACTORES INCONTROLABLES DOMESTICOS

Localizados en la parte media de la figura citada tienen un efecto directo sobre las posibilidades de éxito en el extranjero, así se incluye a:

Fuerzas políticas  
Nivel de competencia y

Situación económica del país donde se opera o pretende operar fuera del propio.

Así, por ejemplo algunas decisiones políticas internas del país donde se pretende operar pueden afectar el éxito de las empresas internacionales, como es el caso de las expropiaciones, nacionalizaciones y tendencias nacionalistas de los gobiernos, entre otras.

### 2.3.3.3. FACTORES INCONTROLABLES EXTERNOS

Representados en el círculo externo de la figura 1 estos factores pueden comprender:

- |                        |                               |
|------------------------|-------------------------------|
| - Fuerzas políticas    | - Niveles tecnológicos        |
| - Fuerzas económicas   | - Estructuras de distribución |
| - Fuerzas competitivas | - Geografía                   |
| - Fuerzas culturales   |                               |

Este grupo abarca el nivel donde existe mayor incertidumbre, por lo cual deben de estar bien alineados dentro del plan de mercadotecnia. Por ejemplo, en los países en vías de desarrollo donde su situación económica en referencia con la situación mundial puede variar en periodos relativamente cortos de tiempo; debe de preverse este hecho, en caso de estudiarse un plan de expansión.

También dentro de este grupo, debe de considerarse el "estatus extranjero" con el que cuenta la compañía dentro del país donde opera; ya que las consecuencias de muchos factores incontrolables externos pueden resultar casi insignificantes para compañías locales, siendo lo opuesto para las firmas ex-

tranjeras, para las cuales un cambio de gobierno puede significar la expropiación, la expulsión o la restricción de operaciones.

#### 2.4. EL ENFOQUE DEL MEDIO AMBIENTE EN LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

Para lograr un programa de mercadotecnia en un país extranjero, es necesario que se pueda determinar el impacto de cada uno de los elementos incontrolables relacionados al plan de mercadotecnia. Estos elementos en un sentido muy amplio se agrupan como "la cultura de un país"; donde la dificultad para el mercadólogo radica en poder determinar el impacto de dicha cultura en el proceso de adaptación. En consecuencia cuando se opera en la rama de la mercadotecnia en otra cultura, los propósitos del plan de mercadotecnia pueden fallar si se intenta implantar patrones de referencia aceptables en el país de origen, pero totalmente ajenos al país foráneo que se pretende alcanzar.

Al respecto, una autoridad en la materia sugiere que: "la referencia inconsciente a los valores culturales propios es la causa principal de la mayoría de los problemas empresariales internacionales en países extranjeros".<sup>11/</sup>

De esta forma el problema para el director de los programas de mercadotecnia en el extranjero resulta de las diferencias que hay en su medio ambiente natal, de aquel donde opera, de tal manera que se pretende que tenga características de sociólogo, psicólogo, diplomático, abogado, hombre de negocios

<sup>11/</sup> James A. Lee. "Cultural Analysis in Overseas Operations". - Pág. 106.

y hasta aparentemente profeta. Debido a esto, secciones subsecciones de este estudio tratarán de aplicar los diversos aspectos relacionados al medio ambiente de la mercadotecnia internacional.

#### 2.4.1. LOS GRUPOS BASICOS DE MERCADO

Existe un factor básico a considerar en el estudio de este nuevo mercado, ya que los cambios que presenta el consumidor en gran medida han sido interpretados dentro de la clase media. Así, en esta época se denota el gran avance de esta clase dentro de la sociedad, y es por esto que se le considera como elemento clave para evaluar e interpretar las diferentes culturas.

En esta época ha habido varios productos simbólicos - de las necesidades de esta clase, como el descubrir, viajar y conocer, para lo cual, el automóvil fue el medio inmediato de satisfacer en parte esos deseos.

De esa forma, se tomará a la clase media como medida de progreso dentro del planteamiento de los seis grupos básicos de mercado que se presentan a continuación:

##### 2.4.1.1. LA SOCIEDAD EN PAISES SATISFECHOS

En este grupo es posible situar a los países escandinavos. La clase media abarca casi la escala completa, donde muy pocos son realmente ricos o pobres. Suelen contar con sociedades u organizaciones creadas con el fin de reducir situaciones extremas en cuanto a ingresos; así, los obreros se orga

nizan bajo sindicatos, el gobierno adopta medidas de seguro social para la vejez y el desempleo y los grandes ingresos son casi inexistentes debido a los altos impuestos que existen para sostener dichas organizaciones. Así, en consecuencia se observa una clase media muy numerosa y oigada, donde hay una gran variedad de productos patentados y en condiciones de adquirirlos y gozar tiempo libre y vacaciones.

Así, es dentro de estas sociedades "donde se observa una gran nivelación de bienes y posesiones de consumo donde -- predominan los valores utilitarios de consumo".<sup>12/</sup>

En estas sociedades la economía y la confianza en la bondad del producto son muy importantes. La economía da la oportunidad a la importación de bienes, la producción en masa y las compras de consumo se hacen en establecimientos comerciales.

Estas economías industriales se han creado en base a la exportación de artículos manufacturados y fondos de inversión; exportan a otras economías a cambio de materia prima.

Las múltiples actividades productivas de estas sociedades industriales y su considerable clase media las convierten en mercados de toda clase de bienes. Por otro lado, hay que considerar que hay una actitud racional hacia los productos, y no representa un elemento de prestigio social; donde -- por lo general se advierte una actitud conservadora en la apreciación de estilos o de instrumentos nuevos.

---

<sup>12/</sup> Ernest Dichter "El Cliente Mundial". Pág. 115.

#### 2.4.1.2. PAISES PROSPEROS

Este grupo abarca países como Estados Unidos, Alemania Occidental, Francia, Bélgica, Italia, Suiza, Holanda, Japón y Canadá; donde poca gente sufre hambre y hay oportunidades para surgir.

Debido a la fuerza de la clase media, este tipo de sociedades al igual que las naciones satisfechas busca reducir las situaciones económicas extremas a través de servicios gubernamentales en beneficio de la comunidad. Se busca disminuir los bajos ingresos al subir la categoría de los empleos y la preparación técnica de la gente. También existe un alto nivel de gravámenes sobre la propiedad y la renta, pero existe una mayor holgura para lograr acumular riqueza de manera que hay mayores posibilidades de ascenso.

Es así, como en base a las características citadas, en estos países, "Se observa una mayor individualidad de selección en los productos y el gusto y la categoría de la gente -- son valores importantes".<sup>13/</sup>

Por lo que la abundancia de productos es importante para poder lograr satisfactores de acuerdo a las expectativas de los consumidores. Es por esto que el alto nivel de intercambio de productos terminados es favorable, por lo que los altos índices de industrias manufactureras requieren de materia-prima y de artículos semi-terminados que obtienen de otro tipo de economías.

Los altos índices de producción de estas sociedades -

<sup>13/</sup> Ibidem. Pág. 120.

han favorecido a que se especialicen en determinado tipo de -- producción, tal es el caso de Japón en artículos fotográficos- y eléctricos, al igual que Alemania, Francia en artículos de - perfumería y ornato, etc.

Por último, otra particularidad de este grupo es la - fuerte tendencia de seguir los patrones de consumo de los Esta- dos Unidos de Norteamérica, pero de igual forma exigiendo alta calidad, productos casi a pruebas de fallas y repercusiones o- ajustes a la medida.

#### 2.4.1.3. PAISES EN TRANSICION

Representados por Grecia, Portugal, España, Australia, Sudafrica y similares, son países con una clase obrera aún muy definida y deseando pertenecer a un nivel medio. Aún existen- clases altas muy definidas, las cuales gozan de privilegios -- económicos, mismos que debido a las tendencias socialistas de- estos países se han visto afectadas.

Persisten patrones de consumo muy diferentes entre -- las clases altas y bajas. La clase media satisface sus necesi- dades fundamentales y tiene la posibilidad del ahorro para ad- quirir productos que le proporcionen mayor comodidad, como ra- dios, aparatos electrodomésticos, etc., en el caso de la clase media menormente remunerada; y en el caso de la clase media de mejor nivel adquieren automóviles, muebles caros; etc.

Estas naciones participan en el mercado extranjero de- bido a su apoyo en la elaboración de productos manufacturados, no obstante su participación en comunidades de intercambio aún presentan ciertas desigualdades económicas en sus niveles so- ciales.

#### 2.4.1.4. PAISES REVOLUCIONARIOS

Se encuentran en este grupo, Venezuela, México, Argentina, Brasil, La India, China y Filipinas, entre otros. Donde bastos sectores de la población recién están saliendo de un estado próximo al hambre y empiezan a descubrir la industrialización. En forma relativa se encuentra gente extraordinariamente rica en mayor cantidad que en otros grupos; una pequeña pero creciente clase media y un gran sector compuesto de núcleos económicos deprimidos que comienzan a descubrir las posibilidades de disfrutar la vida a través de la revolución industrial.

Grandes sectores de la población aún no han llegado al estado de consumidores, y en las naciones donde hay grandes diferencias entre la clase privilegiada y la base, es decir la gran mayoría del pueblo, hay una mayor desconcentración sobre los gustos y necesidades de los consumidores, ya que los grupos muy ricos y selectos gustan de bienes de lujo, por lo general extranjeros; mientras que los grupos más marginados viven casi dentro de un nivel de economía de subsistencia, suplementado por la accesibilidad de los comestibles y artículos de primera necesidad fáciles de obtener.

Estas economías se caracterizan por estar en proceso de industrialización donde la producción industrial empieza a desempeñar un papel de gran importancia. Buscan aumentar el nivel de manufacturas nacionales a través de empresas privadas o gubernamentales, o una combinación de ambas. La industrialización puede obedecer a una serie de distintos motivos como la creación de empleos, reducir la dependencia de las importaciones, beneficiarse de las ganancias de procesar materia prima o buscar constituirse como potencia militar. Siendo indistinto el motivo de la industrialización, estas economías no pueden -



llegar de la noche a la mañana a la producción en masa.

El capital de estos países se limita a lo que pueden ganar de la exportación de materia prima, de los ingresos provenientes del turismo y de los préstamos de economías extranjeras.

Existe otro tipo de obstaculización para la producción en masa, la cual está representada por la falta de potencial humano, técnico, la carencia de energía, comunicaciones y transportes adecuados, las deficiencias en las viviendas conurbanas y urbanas, entre otros. De esta forma, gran parte de la renta nacional se destina a la creación de capital social, limitándose así la tasa de expansión industrial.

Por otro lado, al ir aumentando la producción, el país llega a necesitar más insumos industriales como la materia prima textil, acero y maquinaria pesada, y requiere de manera esencial para su desarrollo menos de artículos manufacturados de cierto lujo como los electrónicos, ornato, artículos de lujo, de vestir, accesorios, automóviles de lujo, etc. Es así como en esta etapa dentro del desarrollo de una sociedad donde surge una paradoja ya que la industrialización, al ir avanzando, tiende a crear una nueva clase acomodada y una clase media pequeña pero creciente, las cuales exigen nuevos tipos de mercancías, de los cuales, algunos sólo pueden ser obtenidos mediante importaciones.

#### 2.4.1.5. PAISES PRIMITIVOS

Este grupo está formado por países africanos y asiáticos recientemente independientes y las demás colonias. En és-

tos existen pequeñísimos grupos de altos recursos económicos, - hombres de negocios, asesores extranjeros y nuevos líderes políticos. El resto de la población viven en un estado de pre-consumo y el comercio por lo general es de autoabastecimiento. En este tipo de mercado no hay un mercado automovilístico ya - que las pocas unidades que se venden en su mayoría pertenecen a la burocracia gubernamental.

Estas economías de subsistencia se caracterizan por - ingresos familiares muy bajos, las familias pasan largas jornadas en busca de alimento; el volumen principal de bienes y servicios de consumo está constituido por los alimentos que se producen en casa y la ropa y confecciones domésticas, cuentan con servicios primitivos, como curanderos, herreros, etc.

Las industrias extractivas suelen estar en manos de - firmas extranjeras donde a cambio de dar a los nativos ciertas comodidades, como escuelas, clínicas locales, vivienda, etc. - obtienen mano de obra muy barata y logran exportar todos los bienes y utilidades obtenidas.

Estos países son un buen mercado para los equipos extractivos, herramientas y equipo para manejar material pesado, camiones y las respectivas refacciones. También pueden llegar a ser un buen mercado para artículos de tipo occidental y de lujo, según el número de: burócratas, ingenieros y gerentes extranjeros que trabajan en el país, así como para la cantidad - de personas acaudaladas locales y hacendados.

#### 2.4.1.6. LA SOCIEDAD DE LA NUEVA CLASE

En Rusia, Cuba y países de Europa Oriental, se advier

te una nueva clase burócrata, que representa un nuevo tipo de aristocracia, mientras que el resto de la población se tipifica como una baja clase media, que va lentamente mejorando, al mismo tiempo que los grupos de ingresos muy altos y extremadamente bajos van desapareciendo.

Estas economías que buscan industrializarse por la vía Marxista, suelen caracterizarse por ingresos familiares bajos, ya que la clase burócrata es la que percibe ingresos un poco más altos, pero éstos no son la mayoría dentro de la sociedad. En las primeras etapas los burócratas aparentan vivir austeramente y la escena general del consumo se caracteriza por la sobriedad y la uniformidad de los productos, conforme el sistema se desarrolla hay más diferencias a favor de los servidores gubernamentales.

La mayor parte de los bienes de consumo los produce el estado, aunque algunos países ofrecen algunas oportunidades para el comercio, condicionados por los factores de la guerra-fria.

Para estas sociedades "el automóvil, la cocina mecanizada y los artículos alimenticios producidos en masa, así como la distribución de alimentos por medio de supermercados, son los símbolos de una nueva sociedad industrial".<sup>14/</sup>

---

<sup>14/</sup> Ibidem. Pág. 15.

ASPECTOS RELEVANTES DE LA  
MERCADOTECNIA INTERNACIONAL  
CAPITULO III

## ASPECTOS RELEVANTES DE LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

### 3.1. HACIENDO NEGOCIOS DENTRO DE LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

La falta de conocimiento de las prácticas comerciales en el extranjero puede entorpecer las negociaciones, pero es peor aún ignorar la necesidad de conocer dichas prácticas comerciales; esto sobre todo si se considera que gran parte de los bienes que se manejan en el extranjero son de tipo industrial, por lo que existe un alto índice de negociaciones con ejecutivos de dichos países y aunque se trate de bienes de consumo, es necesario efectuar arreglos para su distribución y manejo.

Existen múltiples barreras al operar en el extranjero y se pueden presentar de diversas formas, pero muchas pueden superarse al conocer la mentalidad de los empresarios, las actitudes gerenciales y el sentido de hacer negocios en el país donde se desee operar. Esto resulta cierto sobre todo si consideramos el número de veces que se cierran tratos considerando el "ellos nos comprenden más".

Antes de analizar aspectos más específicos, cabe men-

cionar la importancia de la habilidad de adaptación (a cual -- llega a ser crucial dentro de las operaciones de mercadotecnia internacional).

Muchas veces los pequeños detalles llegan a ser determinantes para asegurar las operaciones en el extranjero. Por ejemplo, el adaptar el sistema de pesos y medidas empleado en E.U.A. al sistema métrico decimal puede presentar un mayor - - atractivo para los países de América Latina, los cuales muchas veces para evitar este problema recurren a productos de Alemania o Italia.

El poder adaptarse a las prácticas locales, no significa que se deba de renunciar a todas las prácticas propias, - sino sólo hay que evitar aquellas que resultan ofensivas a los consumidores potenciales..

### 3.1.1. LA COMPLEJIDAD DEL PROBLEMA

En esta época donde las distancias se han acortado -- considerablemente debido a los avances en las comunicaciones, - predomina un sentimiento de confusión en las prácticas comerciales internacionales ya que es difícil poder enfrentarse a tan diversa gama de problemas y adaptarse a los cambios tan repentinos.

Esta complejidad del problema se basa en tres aspectos:

- "1) Las prácticas comerciales se derivan del sistema- de cultura básico donde se opera.

- 2) Existe una gran diversidad en el comportamiento, no sólo de un país a otro sino también dentro de una misma nación.
- 3) En todas las culturas y principalmente en los sectores comerciales hay un constante estado de cambio".<sup>15/</sup>

A continuación se analizarán cada uno de los puntos anteriores.

#### 1) Relación entre la cultura y las prácticas comerciales.

A pesar de que la cultura de una nación se vea modificada por las prácticas comerciales foráneas, la interrelación de estos dos por lo general se observa como una influencia de la cultura donde se opera sobre las prácticas y costumbres comerciales. Esto último se acepta como una generalidad, pero cabe mencionar como en el mundo de hoy en día (cada vez más -- orientado a los negocios) cada vez se aceptan más una serie de prácticas comerciales en los sistemas culturales donde se operará. Por ejemplo, en la mayoría de los idiomas se aceptan una serie de términos creados por la mercadotecnia internacional, como lo son algunas marcas como: Coca Cola, Ford, Caterpillar, etc.

#### 2) Diversidad de Areas.

Existe una diversidad de costumbres no sólo de un país a otro, sino también dentro de una misma nación. Por lo

<sup>15/</sup> Cateora R. Philip/Hess M. John. Op. Cit. Pág. 181.

que resulta inadecuada la tendencia de considerar a un país como a un grupo de características similares. Debido a esto, -- tal vez resulte más conveniente no clasificar ni generalizar las prácticas comerciales dentro de un país. Como si no fuera suficiente, también existe una gran diversidad no sólo dentro de los países, sino también entre los ejecutivos y hombres de negocios de acuerdo a su especialidad, edad o escuela. Por lo anterior resulta básico para el ejecutivo del área internacional poder estar alerta a estas variaciones para lograr el éxito.

### 3) El problema del cambio.

Aunados a los problemas de derivación cultural y de diversidad, existe una situación de constante cambio a la cual debe de enfrentarse el encargado de llevar a cabo las estrategias planeadas. Este aspecto resulta más importante que los dos anteriores si se considera la posibilidad de la obsolescencia de la información o de las estrategias, si no se adaptan a los constantes cambios, mismos que muchas veces se originan debido a la mezcla de prácticas comerciales positivas de varios países, debido al deseo de mejorar las futuras operaciones.

#### 3.1.2. ELEMENTOS BASICOS EN LA ESTRUCTURA DE LOS NEGOCIOS

Los patrones de diversidad y de constante cambio afectan de forma similar a los diferentes tipos de estructuras en los negocios. Resulta muy difícil describir los diversos tipos de estructuras que se desarrollan en todos los países.

El aspecto principal de la estructura de los negocios



es la manera como afectan el proceso de toma de decisiones y patrones de autoridad. En relación a esto los principales elementos a considerar son:

### 1. TAMARO

Este factor resulta determinante al analizar la estructura de los negocios o empresas. Para analizar el comportamiento de las diferentes organizaciones de un país a otro se considera básicamente la escala de: Grandes, Medianas y Pequeñas empresas.

Dentro de un cierto tamaño de empresas las prácticas gerenciales suelen ser similares de un país a otro. En las grandes empresas se presentan prácticas y tipos de organización más homogéneos de un país a otro, esto debido a la tendencia de adaptación a los sistemas americanos de administración. Al ir analizando las pequeñas y medianas empresas, es notorio que entre más pequeña es la empresa existe una mayor influencia de costumbres y prácticas basadas en actitudes específicas del país en donde se desarrollen. "El tamaño de la industria afecta el volumen de ventas de la empresa individual, el tipo de representación que requiere, el tipo de medios para cubrir el mercado y el número de representantes de ventas necesario para cubrir un determinado segmento del mercado, y demás factores que implican su participación en el mercado".<sup>16/</sup>

En base a lo anterior, resulta básico para poder determinar con éxito las estrategias de mercado adecuadas, estar consciente de las estructuras de las empresas de acuerdo a su

<sup>16/</sup> Ibidem. Pág. 185.

tamaño en los diferentes países. Lo importante, no es determinar el margen de la pequeña o mediana empresa a la grande, sino estar consciente de la composición de la comunidad industrial; para esto existen publicaciones que sirven de guía para situar a las empresas, como es el caso de la revista Expansión en México, donde se listan las quinientas empresas más grandes de México, o la revista Fortune de E.U.A. donde se citan las quinientas más grandes de E.U.A. y las doscientas más grandes del mundo.

## 2. PROPIEDAD

El tipo de propiedad varía mucho de un país a otro; "por lo menos se pueden citar tres tipos de propiedad: empresas públicas, empresas familiares y cooperativas".<sup>17/</sup>

En cada país las empresas públicas participan en diferente porcentaje dentro de la totalidad de la estructura industrial.

Las empresas de tipo familiar, no sólo son empresas pequeñas y medianas, sino pueden llegar a formar consorcios de trayectoria internacional. El origen de este tipo de empresas puede remontarse hasta el inicio de las etapas de la revolución industrial, donde se aprovechaban las fortunas fruto de las haciendas y grandes propiedades; o bien sean producto del esfuerzo y espíritu emprendedor de individuos que desarrollaron proyectos hasta lograr la consolidación de sus empresas, en las cuales se desata una administración familiar.

Por último las empresas o sociedades cooperativas se-

<sup>17/</sup> Ibidem. Pág. 185.

han desarrollado en diferentes países, algunas con fines de -- consumo de las comunidades mismas, otras con propósitos enfocados en la distribución de sus productos, ya sean alimentos o de otra índole.

Al emprender operaciones comerciales es importante -- considerar el tipo de propiedad de las empresas, no sólo por -- las probables relaciones directas con algún tipo de empresa -- particular, sino también para poder situarse dentro del contor -- no general que se presente en el país donde se vaya a operar -- de manera tal que las estrategias empleadas vayan de acuerdo -- al medio ambiente que predomine.

### 3. PUBLICO

Resulta básico considerar a los grupos a los cuales -- se dirige la empresa o negocio sean: El Gobierno, consumidores, grupos laborales o accionistas, de tal manera que las políti -- cas o estrategias tengan sentido. Es importante tomar en cuen -- ta el enfoque que se puede dar a las políticas de una empresa, en base a la influencia que puedan tener ciertos grupos sobre -- la administración.

En general, se ha visto un cambio de enfoque de las -- empresas, del limitado punto de vista del dueño o administra -- dor hacia un sentido de responsabilidad hacia el público consu -- midor. Por otro lado en países como E.U.A., Canadá, España, -- etc. se da prioridad a las opiniones de los accionistas siem -- pre en miras de satisfacer al consumidor; mientras que en -- otros países como muchos de América Latina la presión de los -- grupos laborales muchas veces resulta básica para efectuar -- ciertos cambios. Pero resulta importante enfatizar que en la -- mayoría de los países el consumidor es el factor principal pa --

ra dar vida a los negocios, así el mercadólogo que opera en el extranjero se ve obligado a estar alerta para poder establecer dicha relación de consumidor - empresa.

#### 4. NIVELES DE AUTORIDAD

La interrelación de los elementos citados anteriormente crea en sí una diversidad en las estructuras de autoridad - las cuales deben ser conocidas por el mercadólogo internacional, de tal manera que posea la preparación necesaria para poder discernir entre las posibles alternativas para poder lograr negociaciones exitosas en el intercambio comercial. Debido a esto se examinan a continuación tres tipos de estructuras de autoridad:

a) Toma de Decisiones de los Altos Niveles de Dirección.

La prerrogativa de la toma de decisiones en los altos niveles de dirección se da en situaciones donde la familia o un pequeño grupo bien relacionado tienen control absoluto de la dirección o bien donde la empresa es lo suficientemente pequeña para permitir la centralización de las decisiones.

En los países en vías de desarrollo se tiende a adoptar este sistema de toma de decisiones en la medida de lo posible. En E.U.A. predominó esta tendencia hasta el periodo de la Primera Guerra Mundial; mientras que en Europa de acuerdo a estudios de Harbison y Burgess: "A las firmas europeas el número de personas en la alta dirección es relativamente bajo, la toma de decisiones está altamente centralizada y la carga de la rutina administrativa que llevan los individuos es extrema-

damente pesado".<sup>18/</sup>

Por otro lado en Brasil, Ecuador y otros países de -- América Latina, donde aún existe un sistema semi-feudal de terratenientes, la toma de decisiones se centra en los miembros de la familia que dominan los negocios.

b) Toma de Decisiones Descentralizada.

"Cuando a los ejecutivos de varios niveles de la jerarquía de una organización se les da completa autoridad sobre la toma de decisiones de sus propias funciones, el patrón de - toma de decisiones se puede caracterizar como descentralizado"<sup>19/</sup>.

En las empresas a gran escala y en los sistemas gerenciales altamente desarrollados se encuentra muy desarrollada - la toma de decisiones descentralizada. Esta tendencia permite el crecimiento de las organizaciones y el desarrollo de los niveles gerenciales profesionales.

c) Toma de Decisiones en Comité.

Esta se desarrolla cuando la toma de decisiones se -- lleva a cabo por la decisión en grupo o bien a través de un alto sentido de conciencia del mismo. Los comités pueden operar sobre bases centralizadas o descentralizadas en el proceso de toma de decisiones, pero la intervención del grupo implica características muy diferentes a los dos sistemas citados anteriormente.

<sup>18/</sup> Ibidem, Pág. 188.

<sup>19/</sup> Ibidem. Pág. 189.

Este proceso en la toma de decisiones se encuentra al tamente representado en las culturas orientales debido a la -- tendencia cultural y religiosa de dichas naciones de enfatizar el desarrollo de la armonía y perfeccionamiento del hombre den tro de su sistema social.

Para ejemplificar lo aquí citado, a continuación se - expone un extracto de la revista Time:

"Un Lugar para todos.

En la industria japonesa, cada persona y cada negocio tienen un lugar el cual responde a rutinas elaboradas. Los ne gocios alcanzan decisiones a través de un proceso exquisitamen te elaborado de búsqueda consciente. En la mayoría de las com pañías, este proceso se simboliza por largas filas de cajas im presas localizadas a lo largo de los puestos de notificaciones de políticas internas.

Cada ejecutivo implicado debe de colocar su "chop" -- (marca) en cada caja, lo cual significa su acuerdo, esto antes de que cada decisión pueda ser considerada. El siguiente paso, es presentar la decisión a alguno de los "day clubs" de los su puestos competidores para llegar a dar forma a las políticas - de manera regular dentro de grupos de compañías. El acuerdo - alcanzado en uno de estos clubes debe de ser presentado al go bierno, el cual proporciona un promedio del 80% del capital -- con el que operan las compañías japonesas.

Este acogedor sistema contiene un enorme dinamismo. - Una vez que se ha llegado a una decisión, cada uno de los par-

ticipantes trabaja con un solo propósito que es el de llevarla a cabo".<sup>20/</sup>

Cabe agregar a lo citado anteriormente, que el énfasis existente en las empresas japonesas dentro de su estructura social para operar en base a formas jerárquicas altamente definidas se centra en la participación de grupo y toma de decisiones en grupo en los altos niveles gerenciales principalmente.

Las exigencias de ingenio y adaptabilidad por parte de los expertos en mercadotecnia se hacen presentes al poder enfrentarse a una de estas tres formas de sistemas de autoridad, ya que en las dos primeras formas citadas es necesario -- que se logre establecer contacto con los responsables autorizados a ejercer el mando; mientras que en el sistema por comité se hace necesario convencer a la mayor parte de los miembros del comité del mérito de las estrategias propuestas o de las cualidades del producto.

### 3.1.3. PATRONES DE COMPETENCIA

En casi todos los países excepto en E.U.A. la tendencia que predomina en el siglo XX ha sido de compartir los mercados más que competir por ellos. Así en periodos cercanos a la Segunda Guerra Mundial surgen los "Carteles" los cuales son acuerdos en los cuales por lo general de diferentes países establecen condiciones para compartir el mercado, controlar la producción y fijar precios.

<sup>20/</sup> Fuente. Traducción de "Japan's Struggle to Cope With Plenty" "Time" Agosto 1969. Pág. 69 B U.S.A.

Esta tendencia ha ido cambiando, y se registra una -- forma de participar en el mercado más agresiva.

En Europa, países de la Comunidad Económica Europea - buscan desarrollar un sistema libre de intercambio y están - abiertas a la posibilidad de expandir su mercado, para estos - fines se apoya en una tendencia anti-trust y anti-cartel; la - cual a pesar de no ser practicada al nivel de E.U.A., si influ ye en cambios notorios en la práctica de los negocios.

Japón también ha participado en la filosofía de com- partir el mercado, para evitar caer en lo que ellos llaman" - competencia en vano". En el pasado el gobierno ha protegido - la producción doméstica, pero ahora ha abierto más su mercado- a la libre competencia. El japonés en general es un competi- dor agresivo, pero como la mayor parte de los hombres de nego- cios llega a practicar un sistema agresivo de competencia cuan- do es la única alternativa.

La intervención del gobierno es determinante para de- finir los patrones de competencia. Por ejemplo, en los países del Mercado Común Europeo hay restricciones y cláusulas especí- ficas para todos aquellos que interfieran en el libre intercam- bio. Por otro lado también se encuentra que en Japón, el Mi- nisterio de Industria y Comercio Internacional tiene un papel- regulador fundamental en las prácticas comerciales internacio- nales. En los países de América Latina también existen orga- nismos encargados de regular este tipo de actividades; como en el caso de México la Secretaría de Comercio y Fomento Indus- trial.



|                         |                             |   |   |   |
|-------------------------|-----------------------------|---|---|---|
| ADMINISTRATIVO.         | APTITUDES Y CONFORMAMIENTO. | MARCO DE REFERENCIA PERSONAL.   | TIPOS DE EJECUTIVOS INTERNACIONALES.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herederos de Grandes Fortunas</li> <li>- Emprendedores de Grandes Negocios.</li> <li>- Individuos que Ascienden la Escala Jerárquica.</li> <li>- Profesionales Reclutados por sus Conocimientos.</li> <li>- Servidores Públicos Representantes de su País.</li> </ul>  |
|                         |                             | STATUS EN NEGOCIOS.   | CONCEPTO DE STATUS INTERNACIONAL.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En Japón implica aprender del status ajeno para ser respetado.</li> <li>- En Países en Vías de Desarrollo implica introducirse en negocios para ascender socialmente.</li> </ul>   |
|                         |                             | OBJETIVOS. (Orientaciones Gerenciales sobre el enfoque predominante en la empresa.) | VIDA PERSONAL.  | <p>SEGURIDAD. (Orientaciones Gerenciales sobre los enfoques predominantes en la empresa.)</p> <p>Varía en Individuos. Para muchos el Objetivo Básico es: *</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Significa buenos salarios.</li> <li>- Buen sistema de Prestaciones y/o Jubilación.</li> <li>- Entrenamiento y Capacitación para Ascender.</li> <li>- Sentir Paternalismo hacia la empresa.</li> <li>- No sentir la amenaza de recortes de Personal.</li> </ul> <p>David McClelland relaciona las Bases Culturales/Eticas: *</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Países Anglicanos, Protestantes, Asiáticos, Japón, Pueblo Hebreo: Enaltecimiento por medio del Trabajo y altos niveles de vida.</li> <li>- Países Caracterizados por Empresas Familiares: Alto sentido de responsabilidad por dicho compromiso.</li> </ul> |
|                         |                             |   | PODER.  | <p>Generalmente todos los Empresarios Internacionales buscan Poder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En los Países de América Latina esta motivación es mas fuerte y la búsqueda de poder social y político generalmente va acompañada del propósito de lograr utilidades económicas.</li> </ul>  |
|                         |                             |   | ADAPTACION SOCIAL.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En países Orientales (Japón), valoran altamente ser aceptados por el prójimo ( Trabajadores y Asociados ).</li> </ul>  |
| DESARROLLO DE NEGOCIOS. | NIVEL DE CONTACTO.          | NIVEL DE CONTACTO.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En países Europeos entre Ejecutivos de Alto Nivel.</li> <li>- En E.U.A. entre Ejecutivos de Nivel Medio.</li> <li>- En América Central y del Sur, intervención de empleados de nivel medio y burocratas sin jurisdicción.</li> <li>- En países Asiáticos (Japón), decisiones a nivel comité -, se nombra un interventor.</li> </ul>  |   |
|                         |                             | COMUNICACION  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayor parte de las transacciones internacionales se manejan en inglés.</li> <li>- Es importante conocer el lenguaje local básico y la terminología de los negocios de que se trate.</li> <li>- Se deben de considerar también las costumbres.</li> </ul>  |   |
|                         |                             | FORMALIDADES  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- En E.U.A. y Europa predomina el trato de negocios objetivo, inclusive en actividades sociales.</li> <li>- En América Latina se basa en relaciones personales y conexiones, se da poca importancia a la puntualidad en las operaciones.</li> <li>- En Países Asiáticos( Japón), se mezcla la actitud personal con los negocios. Existe excesiva amabilidad que depende de la indiferencia del oriental a las presiones del futuro inmediato.</li> </ul> |   |
|                         |                             | ETICA PROFESIONAL.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Influenciada por las costumbres del país donde se opere.</li> <li>- Estándares éticos vagos y confusos por la diversidad de las costumbres en los diferentes países.</li> </ul> <p>Ejemplo: En E.U.A. desde el punto de vista del recibir regalos en una práctica es casi normal, o -</p>  |   |

### 3.1.4. EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

Al llevar a cabo operaciones comerciales y empresariales en otros países es necesario considerar los elementos culturales tanto de tipo material como social, así como los varios cambios que va sufriendo dicha cultura. También es importante tomar en consideración el medio político del país donde se va a operar, así como las restricciones de tipo legal que rijan al sistema.

Estos factores se han estudiado con anterioridad en este capítulo, junto con una serie de elementos que hay que considerar al llevar a cabo negocios dentro del campo de la mercadotecnia internacional, mismos que van delineando las líneas de acción a seguir dentro de los diferentes países de acuerdo al tipo de actividades que se deseen desarrollar.

Todos estos elementos se deben de ir integrando junto con un desempeño personal de las actividades en relación a la empresa, mismo que se llega a denominar desempeño administrativo. Este aspecto se analiza dentro de un cuadro sinóptico que se presenta a continuación, con la intención de mostrar simplemente algunos de los aspectos básicos que se deben de considerar al llevar a cabo negocios en diferentes países, así como las actitudes y diversos tipos de comportamiento que acompañan a ese tipo de operaciones internacionales.

### 3.2. LA DINAMICA CULTURAL EN LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

Las tendencias de consumo del hombre, las prioridades y sus necesidades y la forma en que atiende éstas están en fun

ción de su cultura, la cual moldea y dicta su estilo de vida.-  
"La cultura es la parte hecha por el hombre mismo, el medio ambiente que lo rodea; es la suma de sus conocimientos, creencias, leyes, costumbres, valores morales y artísticos y demás hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad".  
21/

Es por esto, que la mercadotecnia internacional debe de considerar el estudio cultural del medio donde se desee operar, ya que al trasladarse a otras localidades se enfrenta a diversos aspectos culturales de la gente, misma que configura su mercado; y al diseñar los mensajes promocionales dirigidos a ese nuevo mercado, deben de ser comprendidos por éste, es decir, ser afines a sus elementos y símbolos culturales.

En base a lo anterior, es factible aceptar que los elementos culturales son básicos para todas las actividades de mercadotecnia, en establecer precios, planes promocionales, canales de distribución, definir las características del producto, empaque, etc.; de manera que los esfuerzos de mercadotecnia pasen a formar parte dentro del ámbito cultural donde se opera.

### 3.2.1. ELEMENTOS DE LA CULTURA

La cultura forma parte de los diversos aspectos de la vida del hombre, para su estudio se hace referencia a cinco grupos de elementos, los cuales son:

#### 1) Cultura material

---

21/ Melville J. Herskovits "Man and His Works". Pág. 17.

- 2) Instituciones sociales
- 3) Religión
- 4) La estética cultural
- 5) El lenguaje<sup>22/</sup>.

Estos elementos sirven como marco de referencia para el análisis de las diferentes culturas donde se vayan a aplicar los planes de la mercadotecnia. Los elementos pueden llegar a considerarse como instrumentales en lo que respecta al esfuerzo o plan de mercadotecnia deseado, ya que en su conjunto constituyen el medio ambiente donde se aplicarán las estrategias de mercado.

1. CULTURA MATERIAL. Dentro de este grupo existe -- una subdivisión. En primer lugar, el aspecto de la tecnología, es decir, los conocimientos y técnicas empleados para los miembros de las distintas sociedades en la fabricación de bienes. En -- segundo lugar, el aspecto económico que de forma general comprende aspectos de producción y aprovechamiento de bienes y servicios, su distribución, patrones de consumo y nivel de ingresos derivados de estos sistemas de producción. De esta forma, -- los esfuerzos de mercadotecnia se encuentran directamente relacionados a la cultura material de una sociedad, ya que ésta determina los niveles y tipos de productos demandados en base a los patrones que se van formando por la interrelación de -- dichos elementos.
2. INSTITUCIONES SOCIALES. Los elementos que forman

<sup>22/</sup> Ibidem. Pág. 634.

a este grupo determinan en gran parte la manera - como el hombre se relacione con sus semejantes y - pasa a las futuras generaciones esta forma de in- terrelacionarse.

La organización social de cada nación varía de -- acuerdo a la posición de hombre y la mujer en la- sociedad, la organización familiar y su importan- cia dentro de la sociedad, el comportamiento de - grupo y las relaciones sociales de acuerdo a las- diferencias de edades. De esta manera, por ejem- plo al aplicar una campaña de mercadotecnia en -- una determinada sociedad, bajo este concepto ha- bría que observar si se trata de individuos con - lazos familiares muy fuertes (como se da en los - países latinoamericanos) o con tendencias más in- dividualistas (como es el caso de los países nór- dicos).

Otro de los elementos dentro de este grupo sería- el nivel de educación, el cual influye directamen- te sobre las estrategias de mercadotecnia; ya que siendo el caso de un país con altos índices de -- analfabetismo, la publicidad masiva debe de ser - enfocada principalmente sobre medios como la ra- dio y televisión y no sobre publicidad impresa.

Por último, otro elemento básico dentro de esta - categoría es la estructura política, ya que al im- plementar los planes de mercadotecnia se debe de- observar que la promoción de los productos y es- tos mismos no vayan en contra del sistema que - gobierne a la sociedad donde se opera.

3. RELIGION. Resulta importante considerar no sólo el culto religioso que predomine en la sociedad, sino también la estructura de poder de este tipo de asociaciones y su importancia dentro de la vida activa de la comunidad o sociedad donde se opera. La religión es un factor a considerar, ya -- que determina en gran escala los hábitos de la -- gente, su manera de apreciar las cosas, el tipo - de productos que buscan y hasta el tipo de publicidad que se puede aceptar o rechazar.
  
4. LA ESTETICA CULTURAL. Este aspecto agrupa factores tales como: el arte, la música, danza, folklo re y también la forma de interpretar y apreciar - colores, formas estéticas y estándares de belleza, aspectos básicos a considerar por el experto de - mercadotecnia, pues de otra forma muchos símbolos, diseños de empaque y logotipos empleados en las - diversas sociedades no sólo no pueden cumplir los objetivos, sino hasta llegar a ser ofensivos para los consumidores potenciales.
  
5. LENGUAJE. Dentro de este aspecto resulta importante recalcar el conocimiento profundo que se debe de tener no sólo del lenguaje básico local, sino también de las expresiones idiomáticas y frases de moda empleadas por los habitantes de las diversas - sociedades las cuales no sólo varían de un país a otro, sino también de una religión a otra a pesar de que el lenguaje básico sea el mismo.

Considerando todos estos elementos dentro de la - valuación de éxito de un plan de mercadotecnia se puede aceptar la generalidad donde "mientras más-

completo o profundo sea el compromiso de mercadotecnia o más auténtico resulte ser el producto, - se hace necesario un estudio más profundo de cada uno de los elementos de la cultura".<sup>23/</sup>

Es decir, si una compañía mercadea un producto ya existente dentro de un mercado desarrollado, la - necesidad de estudiar los elementos culturales se - rá menor que si se tratara de un esfuerzo global - de mercadotecnia, desde el desarrollo del produc - to, su promoción y distribución hasta llevarlo a - la etapa de consumo final.

### 3.2.2. EL CAMBIO DE LA CULTURA

Bajo un punto de vista en relación al cambio, se puede comprender a ésta, como una serie de soluciones que el hombre ha ido acumulando frente a problemas que ha afrontado como miembro de una comunidad determinada. Es decir, "la cultura - es el conjunto de medios que el hombre usa para ajustarse a -- los componentes biológicos, psicológicos, históricos y del medio ambiente de la existencia humana".<sup>24/</sup>

Por lo que resulta importante considerar que la forma en que el hombre enfrenta diversos problemas, también es el -- producto de soluciones, inventos y copias de alternativas frente a situaciones similares por miembros de otras comunidades - ajenas a la suya. De esto se deriva el hecho de que existen - actitudes similares de una sociedad a otra, pero las cuales va

<sup>23/</sup> Cateora R. Philip/Hess M. John. "International Marketing". - Pág. 87.

<sup>24/</sup> Herskovits. Op. Cit. Pág. 628.

rían considerablemente de una a otra debido a las circunstancias y características del medio ambiente local de cada una de estas sociedades.

1. **ADQUISICIONES CULTURALES.** Las adopciones de ciertos hábitos o costumbres de otras sociedades no es un fenómeno casual ni inmediato; sino es un fenómeno que comienza bajo la necesidad de adoptar soluciones similares a las de otras sociedades, - el cual una vez adaptado a su propio medio ambiente pasa a formar parte de su herencia cultural.

Para la aplicación de estrategias de mercadotecnia resulta importante entender estas semejanzas adaptadas en las diferentes sociedades, ya que cada una las hace formar parte de su cultura de una forma típica de acuerdo a su medio ambiente; al considerar este aspecto existe una mayor probabilidad de lograr una empatía cultural en el mercado donde se desee penetrar.

2. **LA ILUSION DE LAS SEMEJANZAS.** En base a lo citado anteriormente, cabe enfatizar que las prácticas, costumbres o medios de expresión de una nación a otra, o dentro de un mismo país, de una región a otra pueden tener diferentes significados. Debido a esto las prácticas comerciales, mensajes promocionales o la aceptación de un producto de un país determinado pueden llevar a resultados totalmente opuestos en otros países o regiones.

Este factor se ejemplifica claramente en los países de latinoamérica, donde el idioma español ad-



quiere características muy particulares de un - - país a otro y de una región a otra, mismas que va rían en una gama de diversos significados, así -- una expresión muy aceptable en un sitio puede ser totalmente vulgar e inaceptable en otro.

Debido a lo ilustrado anteriormente el mercadólogo debe de examinar a cada país en términos de -- una relación única, es decir, la de los productos y servicios ofrecidos y sus hábitos o costumbres; no debe de caer en el error de adoptar medidas o estrategias aceptadas en otros mercados, como - - principios axiomáticos aplicables a todos los demás mercados.

3. RESISTENCIA AL CAMBIO. Una de las caracterfsti-- cas de la cultura es la existencia de continuos - cambios, ya que los hábitos, gustos y valores no son constantes, pero este cambio ocurre acompañado de algún grado de resistencia.

Este grado de resistencia tiende a variar, en algunos casos los nuevos elementos se aceptan completa e inmediatamente, mientras que en otros el proceso de aceptación es muy lento, si no es que a veces nunca se da. De acuerdo a observaciones hechas por sociólogos, "Las innovaciones aceptadas de forma más inmediata son aquellas que tienen mayor interés dentro de la sociedad".<sup>25/</sup> Así, por ejemplo la esposa de hoy recurre y acepta más los aparatos electrónicos sofisticados, los ali--

<sup>25/</sup> Ibidem. Pág. 636.

mentos pre-congelados y demás facilidades, debido al tiempo que ahorra, haciendo más productivas -- sus horas, y también por tener los ingresos económicos un poco menos justos debido al ingreso que aporta debido a su trabajo fuera del hogar.

El proceso de cambio y las reacciones a éste deben de ser consideradas por el mercadólogo, ya sea que opere en mercados locales o foráneos, ya que la mayoría de las veces sus esfuerzos de mercadotecnia se refieren a innovaciones culturales. Así, "Las encuestas de mercado no son sino un intento para estudiar el problema de aceptación o rechazo de un cambio interno... y en cada intento de introducir, en una sociedad extranjera una idea nueva, una técnica nueva o un nuevo tipo de productos, la interrogante (de aceptación o rechazo) debe enfrentarse".<sup>26/</sup>

Dentro de este aspecto se ubica una reacción de ciertos países (principalmente naciones en vías de desarrollo) donde no sólo se rechaza el producto extranjero, sino de hecho se prefiere sobre los locales. Esto se debe a un cierto valor de estatus sobre los artículos importados; moda o signo de cierto nivel de ingresos.

Este fenómeno se explica básicamente, debido a la duda general de la capacidad de producción local.

Sobre este aspecto específico cabe mencionar la importancia de esto dentro de una estrategia de mercadotecnia; ya que si la producción del producto es local en un tipo de nación como la aquí citada, no sólo habrá de buscarse la acepta-

<sup>26/</sup> Ibidem. Pág. 559.

ción del producto, sino también la confianza local de sus propias capacidades.

Por último cabe mencionar muchas veces la resistencia al cambio frente a una innovación se presenta no por la innovación misma, sino por la falta de conciencia de la sociedad de su necesidad de dicho cambio. Por lo que dentro de las múltiples actividades del mercadólogo, cabe aumentar el lograr transmitir esa necesidad de innovación o cambio dentro de las sociedades donde dicho aspecto sea aplicable.

El mercadólogo tiene dos opciones al introducir un elemento innovador dentro de una cultura. En primer lugar puede adoptar una actitud pasiva, es decir esperar, lo cual implica esperar a que ciertos aspectos de la cultura se den, de tal manera que la innovación sea aceptable dentro de los valores de dicha cultura. O bien, puede ser el mismo la causa del cambio, de tal forma que se introduzca la idea o producto deliberadamente para sobreponerse a la resistencia y acelerar el ritmo de aceptación.

Es así, como para enfrentar la reacción al cambio en las distintas sociedades puede haber tres estrategias básicas de mercadotecnia:

- "- Estrategia de Congruencia Cultural
- Estrategia de Cambio No Planeado
- Estrategia de Cambio Planeado"<sup>27/</sup>

Donde en la primera se mercadean productos similares-

---

<sup>27/</sup> Cateora R. Philip/Hess M. John. Op. Cit. Pág. 95.

a los ya existentes y de forma congruente a las normas ya est  
blecidas dentro de la cultura donde se opere.

En la segunda va aguardando el cambio en el grupo me-  
ta de forma pasiva; mientras que en la tercera a través de la-  
estrategia se planea dicho cambio.

El esfuerzo de mercadotecnia pasa a formar parte de -  
la fabricación de aspectos culturales, sea éste producido por-  
cambios planeados o no planeados. La estrategia será valuada-  
culturalmente en términos de: Aceptación, resistencia o recha-  
zo; y sus esfuerzos por interactuar en la cultura llegarán a -  
determinar el grado de éxito o de fracaso, pero cabe mencionar  
que aunque la estrategia fracase, ésta puede llegar a dejar su  
huella dentro de aspectos culturales, y muchas veces el merca-  
dólogo no está consciente de este último aspecto.

Resulta interesante mencionar algunos aspectos de or-  
den básico para estudiar la cultura y psicología de los habi--  
tantes de un país, se debe de estar alerta a ciertas paradojas,  
conceptos estereotipados y competidores ocultos.

- 1) PARADOJAS. Las cuales surgen del concepto de los  
productos de otros países; así a pesar del senti-  
miento existente en contra de algún país, existe-  
una notoria preferencia por adquirir productos de  
dicho país, sea por esnobismo, simbolismo de algu-  
na sociedad o por estatus.
- 2) CONCEPTOS ESTEREOTIPADOS. Al analizar la conduc-  
ta del consumidor en otros países es importante -  
tomar en cuenta lo que se conoce como "Moralidad-  
Adquisitiva y Conciencia de Calidad".<sup>28/</sup>

<sup>28/</sup> Dichter Ernest. Op. Cit. Pág. 3.

Entendiendo por conciencia de calidad la medida - en que el consumidor está interesado en la calidad de un producto, está consciente de ella y la sabe apreciar.

Mientras que por moralidad adquisitiva se entiende el valor personal que le da un individuo al artículo que ha adquirido.

3) **COMPETIDORES OCULTOS.** En muchos países y regiones existen productos que en primera instancia no aparentan ser competidores del producto que se maneja, pero debido a las costumbres de los posibles consumidores resultan ser competidores.

4) **CARACTERISTICAS NACIONALISTAS.**

a) **EL ORGULLO NACIONAL.** La admiración por los productos extranjeros a menudo va acompañada de sentimientos ocultos de inferioridad. Por ejemplo - en México, a pesar de ciertas formas de sentimientos "anti-gringos"; existe un especial placer por consumir productos "gringos" que son símbolo de cierto estatus, como es el caso de los cigarros, lentes de sol, auto estereos, etc. Es así como la pequeña frase "Hecho en..." puede tener una enorme influencia en la aceptación y éxito de los productos, aparte de las técnicas específicas de publicidad empleadas por sí solas.

b) **ILUSIONES NACIONALES.** A este aspecto, resulta -- que con frecuencia los ciudadanos de un país tienen un concepto equivocado acerca de sus propias-

ciudades; los encargados de promover los productos en diferentes países deben de tener esto muy presente. Al tomar el caso de países europeos como Francia se nota ampliamente su carácter individualista, al tener preferencia por el comercio pequeño, pero al haber desconcierto general al respecto, los consumidores actúan de manera contraria como en el caso de la aceptación de los hipermercados.

Por otro lado, las actividades de hoy en día y los instrumentos que permiten mayores ratos de esparcimiento permiten que en el mercado se acepten productos de fácil empleo, -- tal es el caso por ejemplo, que se presenta en el ama de casa mexicana quien usa chocolate instantáneo en vez de chocolate en tablilla, el cual requiere más tiempo en su elaboración justificando que sólo lo emplea en caso de emergencia, mismos que al parecer ocurren con mayor frecuencia día a día.

### 3.3. ESTRATEGIAS PARA LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

#### 3.3.1. DEFINICION DE ESTRATEGIA

Se puede definir una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".<sup>29/</sup>

Por lo tanto el propósito de una estrategia consiste-

<sup>29/</sup> A.D. Chandler J.R. "Estrategia y Estructura". Pág. 13.

en determinar y comunicar, a través de un sistema de políticas y objetivos mayores lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y empleo general de recursos y de esfuerzos. De esta manera, es posible afirmar que las estrategias no tratan de determinar el cómo cumplir con los objetivos de la empresa, sino servir de referencia para guiar el pensamiento y acción de la empresa. Debido a esta utilidad práctica y su importancia como guía en los planes se justifica su consideración por separado como una especie de plan para fines analíticos.

### 3.3.2. ESTRATEGIAS PARA LLEVAR A CABO LA COMERCIALIZACION A OTROS PAISES

Cualquier organización que comercializa sus productos entre consumidores de otros países, dispone de varias estrategias dependiendo de sus medios y recursos con los que cuente.- Entre las principales se cuenta con:

#### 1. EXPORTACIONES.

Tradicionalmente, el primer paso para comercializar productos en el extranjero es exportarlos.

Estos productos que son enviados al extranjero deben de satisfacer las necesidades, así como las normas legales y de seguridad del país al cual van a ser destinados.

En ocasiones, es necesario exportar las piezas que componen los productos y éstas serán ensambladas en el país de destino, ya que los costos de exportación de unidades ensambladas puede llegar a ser muy elevado.

En otras situaciones, sobre todo en el caso de compañías más pequeñas, la exportación es una forma de comercializar su excedente de productos y así poder reducir costos a través de corridas de producción más prolongadas. En este caso, la empresa manufacturera misma puede encargarse del comercio de exportación, o ya sea recurrir a la contratación de agentes exportadores e importadores que muchas veces se especializan dependiendo del tipo de producto que se trate o de la localización geográfica.

## 2. LICENCIAS

Las empresas que fabrican productos tecnológicamente complejos, ya sean estas compañías pequeñas, medianas o grandes, emiten licencias a fabricantes extranjeros para utilizar una patente, una marca registrada o un proceso tecnológico en particular. La empresa extranjera (el concesionario) produce y comercializa el artículo dentro de su propio país y paga a la empresa (dueño de la patente) una regalía.

Este sistema de licencias o concesiones resulta conveniente para la penetración a mercados extranjeros, ya que no resulta necesario llevar a cabo una inversión substancial para la fabricación de los productos. Otra ventaja para el dueño de la patente (o bien que cede la licencia) resulta en que no se hace necesario aprender las formas de comercialización dentro de los mercados extranjeros específicos. Sin embargo, existen desventajas como es la falta de control en las ventas extranjeras y el desarrollo de los productos.

## 3. COINVERSIONES

Otra forma para entrar a un mercado extranjero se pue



de llevar a cabo mediante una coinversión con una compañía de dicha localidad. Esto resulta ventajoso si se considera que los costos de transportación fueran excesivos, y si se considera que el convenio de concesión tampoco le daría al fabricante el control suficiente en el proceso de comercialización.

Para llevar a cabo la coinversión la compañía extranjera buscará reducir a un mínimo los riesgos y la inversión -- misma, por lo que tratará de encontrar una compañía local con capacidad de fabricación y comercialización adecuadas. Estas dos compañías formarían una tercera empresa, donde cada una -- tendría un porcentaje de acciones; estos porcentajes varían de pendiendo de diversos factores, de los recursos de capital, -- tecnológicos, requisitos legales, etc. Ambas compañías resultan beneficiadas, ya que la empresa local puede fabricar determinados productos utilizando la tecnología y el enfoque aportados por el país extranjero, y éste se hace cargo de una operación comercial en el mercado local.

La coinversión también resulta ventajosa por los siguientes aspectos:

Resulta difícil y costoso desarrollar una organización de mercadotecnia en un país extranjero.

Muchos países no otorgan facilidades para que la empresa extranjera pueda utilizar sus propias redes de distribución.

Por último, existen países en los que las coinversiones son la única forma posible de establecer un mercado, debido a las prohibiciones legales que evitan que las empresas extranjeras manejen totalmente sus propias exportaciones.

#### 4. FABRICACION EXTRANJERA.

Otro método para poder participar en el comercio internacional es el de fabricación extranjera, donde el empresario invierte en instalaciones fabriles, debido a ciertos requerimientos de algunos productos y algunas situaciones de ventaja comparativa en los países domésticos, otra ventaja de la fabricación foránea es el hecho de que los gobiernos tienden a incentivar a las empresas extranjeras para su establecimiento de plantas elaboradas, ya que generalmente contratan mano de obra y personal administrativo de origen nacional. Por otro lado existen empresas que no desean conservar la imagen de "compañía extranjera", y la producción doméstica ayuda al logro de este propósito.

#### 5. CORPORACIONES MULTINACIONALES.

Se califica como corporación multinacional a la compañía que maneja instalaciones fabriles de mercadotecnia en cinco países por lo menos o más. Algunos ejemplos de este tipo de compañías son: General Motors, Ford Motor Co., Nestlé, IBM, etc.

Este tipo de operaciones ofrece muchas ventajas. Las plantas en diferentes países se especializan en distintos tipos de productos y la producción se organiza de tal forma que se reduce al mínimo el transporte tanto de materias primas como de productos terminados. Las operaciones de mercadotecnia resultan menos costosas, y por lo tanto más eficientes. Por otro lado, la experiencia obtenida en un mercado se transfiere en muchas ocasiones a otros.

También existen desventajas y riesgos en el manejo de

plantas en el extranjero, sobre todo en países con gobiernos inestables, ya que existe el riesgo de nacionalización, expropiación o censura de las operaciones.

### 3.3.3. ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS PARA LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO INTERNACIONAL

El planeamiento inadecuado de los productos, es un -- factor que influye de manera importante en la obstaculización del crecimiento y obtención de ganancias en las operaciones internacionales de los negocios actualmente.

Warren J. Keegan de la Universidad de Colombia plantea las siguientes estrategias:

#### 1. UN PRODUCTO UN MENSAJE PARA TODO EL MUNDO

En las operaciones a nivel internacional la estrategia comercial más fácil y en muchos casos la más lucrativa es: la extensión del producto. En las naciones donde se opera se vende exactamente el mismo producto, acompañado de la misma publicidad, temas y tópicos promocionales que en el país de origen.

La estrategia de extensión de comunicaciones del producto atrae enormemente a la mayor parte de las compañías multinacionales por los ahorros de costos que les supone. En relación a esto, dos fuentes de ahorro conocidas son: las economías a escala en la producción y la eliminación de los costos de investigación y desarrollo del producto. También es posible citar las considerables economías que logra la uniformidad de las comunicaciones comerciales; ya que los costos de prepa-

ración de impresos y anuncios de televisión para cada mercado serían muy elevados para una empresa de actividades mundiales de carácter comercial.

A pesar de que los ahorros de costos citados anteriormente resultan de gran importancia, no se debe de desviar del objetivo fundamental de la empresa; que puede exigir la adopción de una estrategia de ajustes o inventos, según sea el caso, ya que de no adaptarse a las condiciones del mercado se podría llegar a un fracaso.

## 2. EXTENSION DEL PRODUCTO, ADAPTACION DE LAS COMUNICACIONES

Esta estrategia se aplica cuando un producto satisface una necesidad distinta o desarrolla una función diferente en condiciones de uso idénticas o semejantes a las del mercado nacional, por lo que el único ajuste que es necesario llevar a cabo es el de las comunicaciones comerciales que se vayan a realizar.

De hecho, cuando se busca este método, se produce una transformación del artículo. El mismo producto físico termina por desarrollar una función o uso diferente del que tuvo al principio como objetivo y meta.

La ventaja principal que presenta la adaptación de las comunicaciones a la extensión del producto, es que constituye una estrategia que cuesta relativamente poco. Como el artículo permanece invariable a la adopción de la nueva estrategia, se evitan los gastos de investigación y desarrollo de herramientas, de instalación manufacturera y de inventarios, que constituyen los costos que siempre resultan de las adiciones -

realizadas a la línea del producto. Los únicos costos que requiere este procedimiento son por concepto de identificación - de las funciones diferentes del producto y de una nueva formulación de las comunicaciones comerciales (publicidad, promoción de ventas, material punto de venta, etc.) en relación a la nueva función de acuerdo a las necesidades de los consumidores.

### 3. ADAPTACION DEL PRODUCTO, EXTENSION DE LAS COMUNICACIONES

Otro método de planeación internacional del producto consiste en ampliar sin hacer modificación alguna la estrategia básica de comunicaciones adoptada para el mercado extranjero o local, pero adaptando el producto doméstico a las condiciones del mercado foráneo. La estrategia de extensión de las comunicaciones y adaptación del producto se basa en que éste - va a desarrollar la mínima función en los mercados extranjeros, aunque en condiciones diferentes de uso. De esta forma se observa que los productos se ajustan para desempeñar la misma -- función de manera internacional en condiciones ambientales distintas, como serían factores climatológicos, condiciones del suelo, características del sistema eléctrico, hidrométrico, -- etc.

### 4. ADAPTACION DOBLE

Las condiciones del mercado indican que hay que adoptar una estrategia de adaptación del producto y de las comunicaciones, cuando existen diferencias en las condiciones ambientales de uso, y en la función que desempeña el producto. Básicamente consiste en una combinación de la segunda y tercera estrategias expuestas anteriormente.

## 5. INVENTO DE PRODUCTOS

Las estrategias de adaptación y ajuste constituyen -- verdaderos métodos de comercio internacional, cuando los clientes potenciales están en condiciones de comprar el producto. - Cuando no se pueden permitir este lujo, la estrategia indicada es inventar o desarrollar otro totalmente nuevo, para satisfacer la necesidad o función en cuestión a un precio accesible - para el cliente potencial.

Este aspecto supone dinero, pero, si no son excesivos los costos de desarrollo del producto, constituye una estrategia que dará resultado en los mercados en masa de los países - subdesarrollados y desarrollados del mundo.

Para adoptar una estrategia, la mejor estrategia de - productos es la que optimiza a largo plazo las ganancias de la compañía, es decir, la que aumenta al máximo el valor presente de los beneficios económicos asociados con las operaciones comerciales.

En el campo de los mercados internacionales no existe una estrategia específica que alcance esta meta, sino que depende más bien de la mezcla concreta o combinación de mercados y productos adoptada por la compañía.

Algunos productos requieren adaptación, otros se pres-tan a ella y otros es preferible que sigan sin modificarse. Lo mismo cabe mencionar de los mercados.

Resulta difícil la adaptación de los productos que no son evidentemente imprescindibles, aunque tengan importancia - básica para decidir si van a gustar a un sector reducido del -

mercado, más bien que a toda la masa del mismo. El factor que constituye con mayor frecuencia un obstáculo en ese caso es el precio.

HISTORIA DE LA INVASION DE TOYOTA A  
ESTADOS UNIDOS  
"UNA EXPERIENCIA DE MERCADOTECNIA -  
INTERNACIONAL"

---

C A P I T U L O

IV



## HISTORIA DE LA INVASION DE TOYOTA A LOS ESTADOS UNIDOS

### UNA EXPERIENCIA DE MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

#### 4.1. ETAPA MILITAR (1930 - 1950)

Dentro de esta etapa Toyota comienza a ensamblar camiones utilizando motores Chevrolet y Chasises Ford.

En la época de la segunda guerra mundial Toyota ya fabrica su propio camión de tipo militar.

Al finalizar la guerra la planta Toyota es bombardeada y ésta permanece inactiva por cinco años.

Cuando el Japón inicia su recuperación económica en la post-guerra, el gobierno japonés consideró como industrias básicas la siderurgia, los automóviles, la industria química, la industria naval y la de construcción de maquinaria. Viéndose beneficiada con ayudas tales como préstamos del Gobierno, amortización acelerada, ayuda a la investigación, etc.

Es hasta el año de 1950 en el que Estados Unidos reconstruye la planta y hace un pedido de camiones militares pa-

## HISTORIA DE LA INVASION DE TOYOTA A LOS ESTADOS UNIDOS

### UNA EXPERIENCIA DE MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

#### 4.1. ETAPA MILITAR (1930 - 1950)

Dentro de esta etapa Toyota comienza a ensamblar camiones utilizando motores Chevrolet y Chasises Ford.

En la época de la segunda guerra mundial Toyota ya fabrica su propio camión de tipo militar.

Al finalizar la guerra la planta Toyota es bombardeada y ésta permanece inactiva por cinco años.

Cuando el Japón inicia su recuperación económica en la post-guerra, el gobierno japonés consideró como industrias básicas la siderurgia, los automóviles, la industria química, la industria naval y la de construcción de maquinaria. Viendo se beneficiada con ayudas tales como préstamos del Gobierno, - amortización acelerada, ayuda a la investigación, etc.

Es hasta el año de 1950 en el que Estados Unidos reconstruye la planta y hace un pedido de camiones militares pa-

ra ser utilizados en la guerra de Corea.

Al finalizar la guerra de Corea Toyota ve la necesidad de atacar un mercado diferente al militar buscando introducir su producto a un mercado más estable.

#### 4.2. TOYOTA ATACA NUEVOS MERCADOS (1950-1960)

Toyota comienza la manufactura de autos en Japón, - siendo el mercado pequeño para automóviles particulares, Toyota desarrolla un producto para el mercado de transporte colectivo el cual era de taxis; basándose en la tecnología y diseño de los fabricantes de automóviles de Detroit.

Mientras tanto en esta época la firma Alemana Volkswagen ya se había introducido a Estados Unidos y ésta vendía el 50% de las importaciones de la industria automotriz americana.

En esta misma etapa el presidente de Toyota va a - - E.U.A. para realizar un estudio de mercado, ya que él consideraba que si en E.U.A. existía lugar para el Volkswagen (coche pequeño y barato de operar) habría para el Toyota; a diferencia de los fabricantes de Detroit los que carecían de coches pequeños y descartaban la posibilidad de producirlos debido a que consideraban que éstos sólo tenían un mercado marginal.

Dentro de este periodo resultaba de gran importancia para Toyota impulsar sus exportaciones debido a las siguientes razones:

1. En Japón existía una demanda insuficiente de autos particulares y por esta razón le resultaba im

posible llenar los requisitos de efectividad, factor importante en la escala de producción en la industria automotriz.

2. Las empresas japonesas no podían esperar la recuperación en la economía del país por lo que si de seaban avanzar a ritmo de otros países desarrolla dos requerían conquistar otros mercados establecidos en el extranjero.
3. Toyota tenía que entrar al mercado de Japón para que después otros países se interesaran en consumir su producto.

Para 1957 Toyota entra a E.U.A. con el Toyopet el - - cual resultó ser un fracaso por sus características de coche - - incomodo, diseño que no gustaba y 50% más caro que los autos - - americanos.

Debido al fracaso del Toyopet, éste regresa al Japón - y en E.U.A. sólo permanece el Jeep Toyota, ya conocido y utili zado desde la Segunda Guerra Mundial.

Es en este momento donde Toyota realiza que debe de - fabricar sus coches de acuerdo a los mercados donde van a en - - trar.

Toyota cambia su administración en E.U.A.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.3. INTRODUCCION DE TOYOTA AL MERCADO AMERICANO  
(1960-1972)

Como resultado de la investigación de mercado realizada por el presidente de Toyota en Estados Unidos se presenta - en Japón una demanda clara:

- El mercado norteamericano necesitaba un auto parecido al Chevrolet en calidad y comodidad pero más pequeño.
- Buscaba un coche de alta calidad, comodidad y lujo pero más económico en consumo de gasolina.
- En 1965 aparece en Estados Unidos, después de haber - tenido éxito en Japón el Toyota Corolla, que se caracterizaba por: ser más barato que el VW Sedan, tener - un motor más fuerte y ser un coche de mayor comodidad.

El lanzamiento de este automóvil se basó en una campaña publicitaria de un año en televisión, lo cual representaba el 60% de los recursos promocionales.

Durante este periodo se fijó la estrategia comercial - que debía seguir Toyota con los siguientes objetivos:

- Alcanzar para 1975 la misma posición que tenía la VW, en el mercado norteamericano en ese entonces.
- Penetrar al mercado de igual forma que como lo había - hecho VW pero invirtiendo el doble.
- Copiar el sistema de VW con la buena atención de ser - vicio, de reparación y partes a sus clientes.

Para llevar a cabo esa estrategia comercial en cuanto a los medios, el problema principal fue organizar la entrega, el servicio y la cadena de distribución.

La distribución se llevó a cabo:

1. Por regiones.
2. Regalando la concesión en cada área de empresarios con influencias y capacidad para efectuar la tarea. Esta estrategia causa sorpresa en Japón.

El área de ataque para la implantación de la estrategia fue el estado de California ya que:

- a. En esta región se encontraba el área de mayor aceptación de VW., lo cual era prueba de que ahí existía demanda de autos pequeños.
- b. En esta área hacía falta transporte público.
- c. La marca Toyota ya era conocida debido a que en esta región ya se vendía el Jeep Toyota hace varios años.

Posteriormente se decidió atacar Detroit y trece estados más del Oeste Medio.

Para 1969 el Corolla es elegido el coche del año en base a la siguiente estrategia:

En donde Toyota se comprometía a adquirir la edición entera de la revista con el fin de emplearla como publicidad.

A finales de este periodo surgen grandes problemas -- con las concesiones otorgadas ya que las distribuidoras vendían las concesiones de venta y servicio cobrándose así en éstas precios excesivos al público.

Toyota solucionó este problema recuperando los derechos de las distribuidoras en las zonas correspondientes pagando diez millones de dólares por cada una.

Este acontecimiento trajo como consecuencias:

1. El hecho de que Toyota llamara la atención en la prensa.
2. Toyota fue objeto de noticia de primera plana lo que equivale a una publicidad adicional, efectiva y sin costo.
3. Toyota logró una buena imagen corporativa al sustituir a los distribuidores.

#### 4.4. TOYOTA Y EL IMPACTO PETROLERO (1973-1979)

En este periodo el embargo petrolero causó aumentos en el precio de la gasolina lo cual ocasionó:

- Se incrementara la demanda de autos pequeños.
- Los fabricantes de Detroit empezaban a producir autos más pequeños, los cuales presentaban problemas como:

Alto nivel de devoluciones de automóviles debido a la

mala calidad de los mismos.

Frente a esta situación de Detroit, los autos fabricados por Toyota no presentaban ningún problema por lo que no había reclamaciones sobre ningún modelo.

Al poco tiempo de esto, dejó de sentirse la escasez de gasolina y la demanda de autos grandes volvió a aumentar.

Para 1975 el gobierno de E.U.A. controla el precio de la gasolina, medida que alentó al consumo de coches grandes -- siendo éstos los preferidos por los consumidores norteamericanos, hecho que aprovecharon los distribuidores nacionales para lanzar publicidad contra los automóviles de importación.

A finales de este periodo vuelve la escasez de la gasolina y por lo tanto provoca aumentos de precios en ésta.

A raíz de esta situación se optó como medida gubernamental para 1985 que los autos fueran diseñados con un mínimo de eficiencia (millas/galón).

Estos requisitos ya habían sido cubiertos por Toyota desde 1978.

En el año de 1979 a pesar de las fluctuaciones en la fijación del precio del petróleo, la industria automotriz japonesa había estado implantando records; donde las ventas domésticas cerca del mes de abril llegaron a 412000 unidades durante ese mes y las exportaciones a E.U.A. subieron en un 50%.

A mediados de ese mismo año los dos fabricantes más grandes de automóviles del Japón incrementaban considerablemen



te sus envíos a E.U.A., y esta tendencia se reafirmó más aún - al aparecer los modelos 1980, ya que el consumidor americano - estaba cambiando rápidamente hacia el auto pequeño que le permitía un mayor ahorro en el consumo de gasolina, lo cual era - muy necesario debido a la escasez de dicho combustible.

Paralelamente a estos hechos los fabricantes de Detroit esperaban que esta alza de demanda de autos japoneses -- fuera sólo temporal, o bien se esperaba que los fabricantes ni japones no pudieran mantener el nivel de producción necesario pa ra enfrentar la creciente demanda norteamericana. Pero sucedió todo lo contrario, la demanda por autos japoneses seguía aumen tando y los fabricantes japoneses pudieron mantener el nivel - de oferta necesario tanto de automóviles, como de refacciones. Para julio de ese mismo año la Toyota Motor Company afirmaba - que sus exportaciones a E.U.A. ese año llegarían a las 560,000- unidades, cifra superior a la estimada en 1978 de 500,000.

#### 4.5. INCREMENTO DE LA COMPETENCIA (1979-1985)

El problema de Detroit era que contaban con poco equil ipo adecuado para producir autos pequeños, que era lo que se ne cesitaba de acuerdo a la situación imperante en el mercado.

Los fabricantes americanos buscaban transmitir a los- consumidores americanos un mensaje de calidad de sus productos, ya que había que convencer al consumidor americano que sus coches estaban tan bien armados o mejor que los procedentes del- extranjero.

Los productores estadounidenses catalogaban a los au- tos chicos como automóviles de baja tecnología, de diseño bara

to, y sostenían que los compradores que adquirían autos chicos era por no querer o poder adquirir autos grandes.

Los fabricantes de Detroit defendían la fabricación de autos grandes por las siguientes razones:

1. Los vehículos grandes podían transportar 6 o más pasajeros.
2. Afirmaban que la costumbre del norteamericano de tener un coche grande seguía viva.

Mientras tanto, en el mismo verano de 1979, Toyota seguía alerta a las acciones de los fabricantes americanos, al igual que lo hizo en 1933 cuando la compañía procedía a desarmar los coches Chevrolet más vendidos en esa época, de manera que podían aprender las ventajas y adelantos de los coches americanos más vendidos. De tal manera que se procedió al mismo tipo de procedimiento para analizar el nuevo coche pequeño de la Chevrolet, el Citation. Siguiendo este tipo de acciones la compañía Toyota dejaba atrás los días en que copiaba a sus competidores y se dedicaba a mejorar los diseños de sus rivales.

Durante este mismo periodo se establecían los tres -- principales desafíos para 1980:

1. Tomar la decisión acerca del establecimiento de una planta ensambladora dentro de E.U.A.
2. Tratar de mantener una igualdad de precios en relación con los modelos americanos.
3. Existencia de la posibilidad de que los fabrican-

tes americanos se asociaran con otros fabricantes japoneses de manera que mejoraran el nivel de pre cios de Toyota.

La solución más fácil para afrontar estos desafios es tratatégicos para 1980 probablemente sería el asociarse con un fabricante americano como Chrysler.

A finales de 1979 Toyota organiza un equipo que estudie la posibilidad de producir dentro de E.U.A.

En diciembre de este mismo año se llegó a la cifra re cord de producción de 291,826 unidades, lo que significaba un 17.6% sobre la cifra de noviembre en 1978.

Asimismo Toyota anuncia que para 1980 intentaba produ cir 3.22 millones de unidades lo que significaba un 7.7% arri ba de la producción de 1979.

En el primer semestre de 1980 el Toyota Corolla se co loca en el tercer lugar de autos, siendo éste el único de im portación entre los diez autos de mayor venta.

Al finalizar este año GM, Ford y Chrysler registraban grandes pérdidas siendo ésta la peor situación en la historia de Detroit.

Finalmente Detroit aceptó que los compradores desea ban un menor consumo de gasolina. Mientras tanto el 26% del mercado de E.U.A. ya lo abarcaban los autos importados; de esta cifra a Toyota le correspondía el 21% y pretendía seguir au mentando su participación en el mercado.

Mientras tanto en Japón los dos fabricantes mayores - de automóviles de dicho país Toyota y Nissan se rehusaban a -- formar su propia planta de ensamble dentro de E.U.A. a pesar - de la gran presión política del ministro de asuntos exteriores de Japón debido a que las críticas iban en aumento contra los- fabricantes japoneses ya que sus productos invadían en forma - desproporcionada al mercado americano.

Frente a la presión de abrir una nueva planta en - - E.U.A. Toyota decide cambiar el nombre de su planta manufactu- rera de partes para camiones ya establecida en California de - "Toyota Long Beach Fabricator Inc." a "Toyota Motors Sales \_ \_ U.S.A." De esta manera los miembros de la compañía afirmaban- que el cambio reflejaba más las operaciones de la compañía.

Para 1981 se registra una crisis automotriz norteamer- ricana donde:

1. Los fabricantes de Detroit buscaban cumplir con - el requisito de eficiencia exigido por el gobier- no.
2. Los fabricantes americanos registraban grandes -- pérdidas en la participación en el mercado.
3. La industria automotriz americana seguía regis- trando grandes déficits.

Detroit se da cuenta que el comprador ya no asocia pe queño con barato en cuestión automotriz y decide entrar a la - batalla buscando convencer al público de que podían construir- autos pequeños de igual calidad que los importados.

Ford trata de conquistar el mercado internacional. - Chrysler lanza la "Familia K"; al mismo tiempo se lanza una campaña patriótica de publicidad apoyada por las firmas americanas y se argumenta acerca del consumo de autos nacionales para ayudar a reducir el déficit comercial.

Los autos de transmisión delantera armados en Detroit eran prueba de que la industria automotriz podía diseñar vehículos que compitieran con los importados; sin embargo, había que probar que los fabricantes de Detroit los podían armar con niveles de calidad aceptables.

Así, a finales de este período los fabricantes de Detroit entendían la importancia de igualar el prestigio de sus autos pequeños. Las compañías americanas buscaban mantener o recuperar su participación en el mercado por medio de:

- Grabar en la mente del consumidor la imagen de excelente calidad de los autos nacionales.
- Asegurar la economía de gasolina por el uso de éstos.
- Reconstruir un fuerte sistema de distribución.

Pero lo más importante no sólo era enfocar la publicidad de estos aspectos, sino probar la calidad y eficiencia de los autos nacionales.

Así, Ford inicia en esta última etapa una campaña difícil y lanza los primeros subcompactos el Escort y Lynx (los cuales competían con el Caribe, el Corolla y el Honda Accord). La amplitud de sus interiores los colocaban cerca de la categoría de compactos, compitiendo de cerca con el Fairmont, Mus-

tang y Granada de la misma compañía. Así, Ford buscaba comercializar el Escort como el coche mundial que absorbía la mejor tecnología de todos.

Pero a pesar de estos esfuerzos aún había que probar la competitividad y habilidad de vender los autos chicos frente a los importados.

Para principios de 1982 los avances de Toyota eran noticia en todo el mundo, ya que la planta de producción Toyota presentaba niveles de eficiencia altos y el ambiente organizacional de la compañía presentaba características de cooperación notorios.

El complejo industrial de Toyota formaba una ciudad que proporcionaba vivienda, servicios deportivos y culturales tanto para los trabajadores como para sus familiares de tal forma que ha llegado a ser una de las plantas más eficientes en la producción de coches de todo el mundo.

Algunas de las características adicionales a la anterior que favorecieron al crecimiento de Toyota son:

El empleo vitalicio, mediante el cual un empleado no puede ser despedido sin su consentimiento con lo cual se le proporcionaba una seguridad total de empleado.

El escalafón por antigüedad mediante el cual se planea la carrera del personal en función de los años de servicio del empleado, su desempeño y su posición.

La toma de decisiones de abajo hacia arriba enmarcadas dentro de una gerencia participativa y la importancia de -

la capacitación y entrenamientos internos.

En febrero de 1983 se estudia la posibilidad de la inroducción de una planta Toyota en E.U.A., en sociedad con General Motors.

Finalmente en Abril de 1984 la Comisión Federal de Comercio de E.U.A. formalmente aprueba los planes para la unión de Toyota-General Motors a establecerse en Estados Unidos. A esta nueva compañía se le dió el nombre de "New United Motor - Manufacturing Incorporation" (Nueva Unión Manufacturera Automotriz), la cual operaría en Fremont California.

En junio de 1984 las exportaciones a E.U.A. aumentaron considerablemente debido a la recuperación económica en este país.

Los objetivos de Toyota a partir de 1984 consistieron en:

1. Mejoramiento de los Productos.
2. Fortalecimiento del Sistema de Ventas Doméstico.
3. Expansión de las Operaciones Internacionales.
4. Lograr el crecimiento a través de una integración de grupo.
5. Promover la Participación del Personal.

Hacia finales de 1985 Toyota Motor Co. vende más unidades en Estados Unidos que cualquier otra marca extranjera -- mientras que en Japón sus ventas abarcan el 42% de las ventas-

del mercado. En la actualidad Toyota ocupa el tercer lugar -- mundial dentro de las empresas más grandes fabricantes de auto móviles; siendo ésta la mitad del tamaño de la compañía Ford, y una tercera parte de General Motors.

Uno de los objetivos a corto plazo es determinar la - localización de sus futuras plantas en Estados Unidos y Canadá. Por otro lado Toyota podría llegar a ser el productor de auto móviles con un menor costo y un producto ideal para el mercado estadounidense, con adelantos tecnológicos tales como: trac- - ción independiente en las cuatro llantas e inyección turbo com- - putarizada.

Para Toyota llegar a ser el productor con menores cos tos de producción va a ser más difícil que lo que fue para Hon da empezar a producir en 1982. Lo anterior debido a que en -- los últimos años los productores americanos han copiado gran - parte de sus métodos de producción. Sin embargo, Toyota logra rá uno de los sistemas más bajos de costos de producción, debi do a que se empleará fuerza de trabajo joven lo cual representa mínimos costos de pensiones, al igual que el sistema de fa- - bricación de las autopartes en "Toyota City", logrará uno de - los sistemas más bajos en costos de autopartes.

A raíz de la unión con General Motors, creando la com pañ ia New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI), ubicada en- - Fremont California; se está formando un complejo industrial si milar al ya existente en Japón, la cual pasará a ser la futura "Toyota City" de América. Este complejo se está formando con- - la colaboración de los principales fabricantes de las autopar tes necesarias en la construcción de las unidades.

Para el año de 1988 se estima que Toyota manufacture-



por lo menos 300,000 en Norteamérica, con unas ventas totales-  
mínimas de 900,000 unidades. Mientras que General Motors no -  
manufactura ningún vehículo en Japón y sus ventas en ese país-  
son menores a 1000 unidades al año.

ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA  
PRESENTADA  
CAPÍTULO V

## ANALISIS DE LA PROBLEMATICA PRESENTADA

En base a los hechos descritos en el ejemplo de la -- compañía Toyota a continuación se tocarán todos aquellos puntos que se han considerado de interés para los objetivos del -- presente trabajo.

Se tratará de partir de lo general hacia lo particular en el estudio de todos estos aspectos, pero dada la variedad de los mismos es imposible ordenarlos completamente en este sentido.

Se analizará cada tópicó por separado, para que posteriormente se aporten las recomendaciones pertinentes.

### 5.1. VENTAJA COMPARATIVA

No existe trabajo, libro o curso de mercadotecnia internacional dentro de los cuales el principio de la ventaja -- comparativa sea tocado. Incluso, dentro de la primera parte -- de este trabajo en el capítulo II y dentro del subinciso -- -- 2.3.1.1. se propone como parte del temario del curso y dentro del mismo se desarrolla ampliamente, sobre simplificadaamente el Principio de la Ventaja Comparativa, el cual señala que cada --

nación que elabora un producto con mayor eficiencia, se concentra en él la producción y vende sus excedentes a otros países; el ingreso proveniente de tales ventas se puede utilizar después para adquirir otros productos en países distintos.

En el caso del ejemplo que se ha analizado es posible darse cuenta como quizá el caso de Toyota y por tanto en cierto sentido el de Japón sea un poco peculiar con respecto al cumplimiento de esta teoría.

La compañía Toyota en sus inicios no contaba con esa ventaja comparativa, estaba exenta totalmente de tecnología, penetraba a un mercado distinto al japonés con un producto inferior a los del mercado a atacar y a pesar de todo lo anterior se lanza al mercado internacional poniendo en tela de juicio el principio de la ventaja comparativa como motivador del intercambio internacional.

Si bien de entrada se está cuestionando el principio de la ventaja comparativa también es justo decir que esta teoría no por lo anterior deja de explicar las razones por las que se da el comercio internacional; en este caso particular la peculiaridad reside en el hecho de que la compañía Nipona generó a través del tiempo esta ventaja comparativa, lo cual significa que no le fue dada por fenómenos externos tales como:

Localización, Población o Recursos Naturales como parece enunciarlo dicho principio.

La industria automotriz japonesa, haciendo referencia específicamente al caso de la Cía. Toyota logra ser altamente competitiva en el mercado mundial y principalmente en el mercado norteamericano debido a su reducción de costos a través de-

mano de obra más barata y altos grados de eficiencia. Al respecto de esta última cabe mencionar que fue lograda a través de un gran esfuerzo para alcanzar altos grados de ventaja sobre su competencia por medio del mejoramiento de los sistemas de abastecimiento de materias primas, sistemas de producción, así como la máxima eficiencia en los sistemas de organización.

Toyota desde sus inicios trabajó para lograr aspectos favorables de tal manera que la ventaja comparativa resultara notoria sobre la competencia, de manera que Toyota crea su propia ventaja a través de altos grados de eficiencia, no utilizando recursos naturales favorables debido a su localización geográfica, es decir, no son recursos innatos de su medio ambiente, sino que fueron creados y aprovechados.

Los esfuerzos por mantener su posición en ventaja sobre la competencia han mostrado ser continuos tanto sobre sus niveles de eficiencia, alta calidad y profundo conocimiento de las necesidades del mercado. Recapitulando, es en 1965 cuando su producto es ampliamente aceptado en el mercado norteamericano, en 1973 debido a la escasez de energéticos y por los esfuerzos de la Compañía en lograr un máximo nivel de eficiencia de consumo de gasolina la demanda de su producto va en aumento. Prueba de estos esfuerzos, Toyota logra en 1978 el nivel de eficiencia respecto al consumo de gasolina que iba a ser implantado a las empresas americanas por el gobierno para el año de 1985. Debido a la participación en el mercado de Toyota en 1981, ésta concentra sus recursos para modernizar sus plantas y así posteriormente lograr una mayor optimización de recursos de producción.

Se ha tomado como ejemplo el mercado automotriz, sin embargo, puede considerarse extensivo a otras actividades in-

dustriales.

En el pasado los japoneses se limitaban entre otras a la construcción naval, el acero, cámaras fotográficas y televisores.

Sin embargo hoy en día cada vez se van expandiendo -- más a todo tipo de mercados como la moda, telecomunicaciones, juguetes, bebidas alcohólicas, industria de la construcción de maquinaria, máquinas fotocopadoras, artículos deportivos, hasta lograr en la actualidad una participación del 25% en el mercado automotriz y un 7.2% en el comercio internacional. Recientemente incursionan fuertemente en la fabricación de aviones y computadoras.

## 5.2. DEMANDA INSUFICIENTE

Tratando de buscar las razones de por qué un país como Japón se ha especializado en ser un país eminentemente exportador, y después de haber tocado el punto de la ventaja comparativa como fundamental en este tipo de análisis y sin obtener una conclusión determinante al respecto se considera quizás como la explicación más viable lo reducido y limitado del mercado japonés.

A continuación se presentan algunos datos de interés al respecto de este tema.

Japón cuenta con una superficie de 378,000 Km<sup>2</sup> dentro de la cual sólo el 16% es habitable.

A finales de 1984 el total de esa población constaba-

de 120,235,000 de habitantes.

El ingreso Per-Capita para 1983 en Japón fue de - -  
9,717 dls anual.

La Población Económicamente activa para 1983 se compo  
nía de la siguiente manera: (en millones)

|                                |            |             |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Agricultura, Ganadería y Pesca | 5,310      | 9.3%        |
| Minería y Extractiva           | 100        | .2%         |
| Electricidad, Gas y Agua       | 360        | .6%         |
| Manufactura                    | 14,060     | 24.5%       |
| Construcción                   | 5,410      | 9.4%        |
| Comercio                       | 13,130     | 22.9%       |
| Comunicaciones y Transportes   | 3,500      | 6.1%        |
| Servicios                      | 15,300     | 26.7%       |
| Otras                          | <u>150</u> | <u>.03%</u> |
| Total                          | 57,330     | 100.0%      |

La Balanza Comercial para 1984 de Japón presentaba -  
las siguientes cifras:

|                 |                |                     |
|-----------------|----------------|---------------------|
| Exportaciones   | 170,114        | millones de dólares |
| Importaciones   | <u>136,503</u> | millones de dólares |
| saldo favorable | 33,611         | millones de dólares |

La producción de coches de pasajeros en el periodo -  
1983-1984 comparado con E.U.A. siendo éste el mercado donde pe  
netró Toyota fue la siguiente:

|        | PRODUCCION | EXPORTACIONES | IMPORTACIONES |
|--------|------------|---------------|---------------|
| JAPON  | 7,073,000  | 3,981,000     | 44,000        |
| E.U.A. | 7,773,000  | 591,000       | 4,880,000     |

Las cifras anteriores muestran lo limitado del mercado japonés, una demanda interna que resulta insuficiente para que un país llegue a unas cuotas de desarrollo deseables lo -- cual motiva a las empresas en general a ver más allá de sus -- fronteras y a plantearse esa actividad como algo continuo y -- permanente para conseguir el desarrollo del país.

Contrastando lo anterior con México, nos podemos dar cuenta que la demanda interna durante mucho tiempo ha sido insatisfecha por lo que la actividad exportadora no se ha planteado como una actividad formal dado que resultaba ser mayor negocio vender los productos internamente y con una mayor facilidad, y sólo en épocas en que el peso ha estado subvaluado la actividad internacional ha mejorado y esto con una mentalidad oportunista y con fines más lucrativos que empresariales.

Es ahora en época de crisis cuando con un mercado interno derpimido, una de las principales soluciones para poder salir de la crisis se plantea con la apertura de fronteras hacia mercados internacionales con unas condiciones no del todo favorables principalmente por el hecho de no haber desarrollado una vocación exportadora profesional.

Dada la situación actual de crisis mundial es de suponerse que los países en vías de desarrollo, los más jóvenes -- países industrializados es decir, los países comprendidos dentro del tercer mundo irán penetrando en los mercados mundiales cada vez con mayor fuerza en el curso de los próximos años.

### 5.3. VISION A LARGO PLAZO

Desde el primer intento de la entrada de Toyota a - -



E.U.A. hasta que la operación pasara a ser redituable transcurrieron alrededor de ocho años considerando que ésta se lograra con la entrada del Toyota Corolla; tuvieron que pasar algunos años más para que ésta fuera realmente una operación de importancia. Es decir, no sólo lograr una amplia aceptación sino también un alto porcentaje dentro de las ventas en la industria automotriz.

El autor CARLOS LLANO C. menciona como una de las facetas del objetivo genérico de la empresa es el que ésta logre una capacidad de autocontinuidad. En este sentido diferencia a la empresa de lo que puede ser un negocio casual, una simple oportunidad de mercado, y se fundamenta en el hecho de que - - siendo la sociedad y sus elementos estructurales una institución permanente y siendo la empresa uno de los elementos estructurales de la misma ésta debe de ser por sí misma una institución permanente aunque no perpetua. Destacándose por tanto la importancia de lo estratégico frente a la táctica mayoritariamente aplicada en el mundo occidental y sobre todo en - - nuestros días.

El enfoque táctico del corto plazo, favorece fundamentalmente la toma de decisiones en función únicamente del aspecto económico, en términos de maximizar utilidades, desgastando todo tipo de reservas amortizaciones o recapitalización que impidan a la empresa progresar en el futuro.

En contrapartida la visión de largo plazo toma en - - cuenta los aspectos anteriores y sobre todo genera una actitud de hacer el futuro más que de preveerlo para adaptarse a él.

Un preveer el futuro, en términos relativos mejores, - función para lo cual esta hecha la sociedad, y por tanto la em

presa debe de coadyuvar al futuro.

Otro aspecto importante a señalar sobre el largo plazo, es el éxito que ha tenido un país por el hecho de tener -- una visión a largo plazo en comparación con otro que no lo hacen así.

Tal es el caso del Japón y Estados Unidos.

Los altos ejecutivos estadounidenses se encuentran sometidos a una presión y a una tensión constantes, los cuales -- están obligados a conseguir éxitos a corto plazo, a presentar balances trimestrales positivos.

Cuando van a invertir lo primero que se preguntan es si van a poder obtener un beneficio rápido de su inversión, y sin embargo parecen no muy interesados de lo que pudiera suceder en diez años, es decir, en un plazo mayor.

En contrapartida los japoneses piensan en planificarse a un plazo mucho mayor, y esto se debe básicamente a que éstos por lo general se encuentran unidos a una misma empresa -- por toda su vida.

El Japón es una población que se siente obligada a -- servir a su país por medio del logro del objetivo común, que es lograr un crecimiento económico y esta dispuesta a trabajar sin cesar para lograr esto y ahorrar al máximo.

Toda empresa puede contar con diferentes periodos de planeación al mismo tiempo y para diferentes asuntos.

Para algunas empresas el periodo de planeación a lar-

go plazo puede significar que éste sea de dos años y así para otras empresas su tiempo de largo plazo puede significar tres, cuatro o más años.

Sin embargo de tres a cinco años parece ser el período más común de la planeación a largo plazo, y pocas compañías son las que planean con menos de un año de anticipación.

La planeación a largo plazo ha ido aumentando por todas las empresas en una forma increíble ya actualmente se pueden hablar de planes a más de diez años, y esto se lleva a cabo tanto en empresas pequeñas como grandes, debido a este gran aumento que hoy es casi un signo de agilidad administrativa -- contar con alguna especie de departamento de planeación a largo plazo.

#### 5.4. PLANEACION / INVESTIGACION DE MERCADOS Y ENFOQUE HACIA EL CONSUMIDOR

Una constante de la compañía Toyota dentro de los -- años analizados es la existencia de una planeación formal, basada en una exhaustiva investigación de mercados con un enfoque hacia el consumidor.

Lo anterior lo demuestra desde el hecho de que el mis presidente de Toyota va a los Estados Unidos en los años -- cincuenta a realizar el primer estudio de mercado, posteriormente en el período de 1960 a 1970 después del fracaso del Toyopet se realiza una nueva investigación de mercados a partir de la cual se diseña la estrategia que estuvo vigente durante esos años.

También existió por parte de Toyota la necesidad de -  
llavar a cabo cambios en su producto para lograr una mayor -  
aceptación en su mercado.

Como fue el caso del Toyopet en 1957 el cual no cum-  
plía con las características requeridas por los consumidores,-  
y fue en el año de 1965 que el Toyota Corolla es aceptado am-  
pliamente en el mercado estadounidense.

Respecto a la eliminación de restricciones derivadas-  
de la falta de percepción Toyota muestra un claro ejemplo al -  
ingresar dentro de un marco altamente competitivo con nuevas -  
estrategias y claras redefiniciones del producto; en este caso  
el automóvil debido a su gran visión de las tendencias de con-  
sumo en relación al mercado de energéticos y la influencia de-  
las necesidades de su mercado local enfocados hacia un medio -  
de transporte más accesible en precio y que tuviera las caracte-  
rísticas necesarias para su adaptación a la vida moderna.

Uno de los factores más importantes a considerar al -  
hablar de la planeación de una estrategia de mercadotecnia in-  
ternacional es conocer perfectamente el producto que se desea-  
mercadear en el extranjero en cuando a su composición, benefi-  
cios e inclusive a sus debilidades, de esta manera es posible-  
determinar cuales son los productos similares que fabrica la -  
competencia y que productos son sustitutos de este producto a-  
exportar.

El grado de dificultad tan elevado que implica buscar  
una demanda accesible a nuestros productos fuera del lugar don-  
de se fabrica nos obliga a realizar un estudio muy meticuloso-  
de la competencia ya que ésta significa una barrera muy fuerte  
de entrada.

Un error común en el que caen un gran número de empresas que desean exportar sus productos es el no llevar a cabo - un análisis de los precios, calidad y servicio que presta la - competencia a sus consumidores.

El avance de la mercadotecnia nos ha enseñado que no- únicamente la competencia que fabrica los mismos productos - - constituye una barrera de entrada sino también las empresas -- que fabrican diferentes productos pero que satisfacen la misma necesidad, por esta razón resulta necesario tener una visión - más amplia del giro de nuestro negocio no nada más de los pro- ductos que fabrica sino de los productos que puede fabricar.

Los altos directivos en tiempos tan competidos deben- de considerar una definición de su negocio que abarque un cam- po más amplio de acción y de esta forma estar conscientes que- un no competidor actual pueda ser un prospecto hacia un futuro. Una gran mayoría de empresas han pasado por una etapa en las - que son denominadas como "industria en crecimiento" en la que- la empresa alcanza un auge y un alto desarrollo, sin embargo, - muchas de éstas entran en una etapa de declinación por falta - de previsión hacia un cambio por parte de los consumidores a - productos sustitutos los cuales pudieron haber sido fabricados por la misma empresa.

A este fenómeno en que las empresas no preveen que -- sus productos puedan tener más competencia de la que tienen ac- tualmente y que empresas que se encuentran fuera del giro del- negocio de la misma se conviertan en competencia potencial se- le conoce como Miopía de la Mercadotecnia.

Hay cuatro factores básicos que provocan esta falta - de visión o miopía:

1. La creencia de que el crecimiento esta asegurado, dado el aumento y mayor riqueza de la población.

Esto está basado en que si los consumidores se -- multiplican y al mismo tiempo compran más de nuestro producto o servicio podemos confrontar el futuro con mucho más seguridad que si el mercado es tuviese disminuyendo.

Un mercado en expansión evita al fabricante la necesidad de pensar demasiado o emplear su imaginación para resolver un problema que no existe.

2. La creencia de que no existe un producto sustituto que represente una competencia verdadera.

Muchas empresas que consideran que al ser ellas - productoras de un artículo cuya fabricación resulta compleja estaban a salvo de su competencia y no consideraban la posibilidad que esa dificultad para fabricar un producto junto con la necesidad de los consumidores obligaban a otras empresas a trabajar en productos sustitutos para satisfacer esa necesidad.

3. Una excesiva fé en la producción en masa y en las ventajas de los costos unitarios decrecientes.

Antiguamente las empresas consideraban que el factor más importante para provocar un mayor consumo era el precio por lo que toda la atención y el esfuerzo se destinaban a la producción.

La constante evolución de la mercadotecnia ha mostrado que existen otros aspectos tan importantes como el precio que provocan un mayor deseo de los consumidores.

4. Concentración de un producto que puede ser sometido a una experimentación científica cuidadosamente controlada y que es susceptible de mejora y reducción en su costo de producción.

La dirección de las empresas debe considerar que su tarea se debe de enfocar no nada más a la producción de bienes, sino proporcionar satisfactores valiosos que hagan aparecer nuevos clientes - (clientes potenciales).

La mercadotecnia internacional debe de considerar el estudio cultural del medio donde se desea operar siendo éste un elemento incontrolable externo, ya que las tendencias de consumo del hombre, sus necesidades y la forma en que atiende a éstas están en función de la cultura la cual dicta su estilo de vida.

En base a lo anterior, Toyota prevee las necesidades cambiantes de la sociedad en la época de la post-guerra en cuanto a un medio de transporte más económico, de menor tamaño, mayor eficiencia y que mostrara ser comodo.

Habiendo probado lo anterior dentro de su mercado local, Toyota decide introducir este nuevo concepto de automóvil en el mercado norteamericano sabiendo de antemano que esto le iba a resultar más difícil debido a una tradición existente -- por muchos años por parte del norteamericano a la preferencia-

de consumo de autos grandes, los cuales representaban dentro - de esta cultura un símbolo de estatus y la aceptación de un -- grupo social determinado.

Con esto se puede hacer referencia a la importancia - de una de las características dentro de la dinámica cultural - conocida como resistencia al cambio, ya que a pesar de que los hábitos y valores en una sociedad no son constantes, siempre - que ocurre un cambio, éste va acompañado de algún grado de re- sistencia.

Este grado de resistencia varía de acuerdo al grado - de interés que represente dicho cambio dentro de una sociedad.

## 5.5. VENTAJA COMPETITIVA

Una constante dentro de la estrategia que siguió Toyo ta en su penetración al mercado americano excepto durante el - periodo de 1950-1960 fue la de fabricar su propia ventaja com- petitiva. Así vemos como durante la etapa de 1960-1972 al lan- zar el Toyota Corolla la ventaja competitiva se constituyó en- la comodidad del automóvil, su precio y la resistencia del mo- tor, posteriormente al haber un cambio en el mercado y durante el periodo del impacto petrolero (1973-1979) los automóviles- Toyota resultaban ser los más económicos del mercado en ese -- momento.

Posteriormente en la etapa de 1979-1981 cuando la com- petencia se incrementa su ventaja competitiva se constituye -- fundamentalmente en el precio.

Si bien lo anterior muestra la importancia de pene- -



trar a los mercados internacionales manejando estratégicamente siempre cierta ventaja competitiva, se considera que aún más importante que eso es el estar pendientes del mercado con el fin de detectar en que punto es más conveniente tener la venta competitiva a lo largo del tiempo. Dicho de otra forma, -- más que tener siempre una ventaja competitiva lo importante es administrar dicha ventaja competitiva de acuerdo a las necesidades y requerimientos del mercado.

Para lograr esa versatilidad en el manejo de la venta competitiva el caso específico de Toyota nos muestra dos mecanismos fundamentales. Por una parte las economías a escala y por otra parte la diferenciación del producto.

Dentro de los factores controlables se encuentra lo referente a economías de escala en las áreas de producción, -- mercadotecnia y compras.

En cuanto a producción, Toyota alcanzó una ventaja de costos mediante la producción centralizada y la competencia de tipo global, logrando así diluir los costos fijos abasteciendo varios mercados nacionales.

En lo referente a mercadotecnia fue claro el aprovechamiento de los conocimientos de un mercado por Toyota para luego expandirse a otras fronteras optimizando así sus recursos destinados al área comercial.

En compras es notorio que Toyota tiene la oportunidad de lograr las economías de escala ya que debido a su alto nivel de producción es necesario el consumo de grandes lotes de materia prima por lo que el costo con los proveedores es negociable.

En relación a los últimos aspectos de los factores -- controlables se encuentra:

La diferenciación del producto, la cual implica una - buena práctica comercial que haga ver las diferencias en relación a productos de otros competidores a través de la disponibilidad -- del producto, mercadeo efectivo y una posición favorable de la compañía en relación a empresas que fabrican productos similares.

Toyota entra al mercado con un coche pequeño, más eficiente en el consumo de gasolina y lujoso para satisfacer los gustos del mercado norteamericano lo cual lo hace diferente a sus demás competidores mostrándose ir en contra de la corriente o tendencias de los fabricantes de Detroit, los cuales se - mantenían en la postura de fabricar autos grandes además de -- que no veían; la posibilidad de la aceptación del auto pequeño en el mercado norteamericano.

Otro aspecto lo constituye la redefinición del producto en donde se observa que Toyota constantemente busca rediseñar sus productos para hacerlos aceptables en varios mercados.

Como sucedió con el auto militar el cual tuvo gran -- éxito en la segunda guerra mundial, sin embargo al finalizar - la etapa militar Toyota ve la necesidad de redefinir su producto y así produce los autos para uso particular así como el taxi para satisfacer la demanda de transporte colectivo.

## 5.6. APROVECHAMIENTO DEL CONOCIMIENTO EXTRANJERO

El caso Toyota nos muestra como una empresa sabe apro

vechar el conocimiento extranjero para su propio provecho e inclusive mejorarlo. Se recuerda en este punto como al principio importaron un automóvil de la General Motors y fue desmantelado para descubrir y aprovechar toda la tecnología que existía en ese momento en General Motors. Por otra parte, también copiaron a la Volkswagen en cuanto a la estrategia de penetración al mercado a través de la publicidad la cual ya había sido probada y Toyota lo único que hizo fue duplicar la cantidad de recursos económicos.

Esta tendencia de los japoneses en cuanto a hacer suyo el conocimiento extranjero no se quedaba exclusivamente ahí sino que dicha imitación se enriquecía mediante una adecuada dirección y creatividad a través de una cultura diferente lo cual se mostraba en sus modelos de automóviles en los cuales está vigente la combinación de ambas culturas, obteniendo un producto superior.

En el caso de la mercadotecnia internacional cabe resaltar la importancia de la imitación por el papel que ésta pueda tener como atenuante de la resistencia al cambio del consumidor al que va dirigido el producto.

Con la introducción de Toyota al mercado norteamericano, en un principio la resistencia al cambio no fue tan notoria debido a que esta introducción coincidió con la escasez y alza de precio de energéticos, sin embargo, una vez terminada esta etapa la tendencia del norteamericano por el consumo de autos grandes vuelve a predominar, por lo que Toyota recurre a la estrategia de cambio planeado para poder hacer frente a esta reacción y así poder sobreponerse a la resistencia y acelerar el ritmo de aceptación.

Este proceso de aceptación iba a ser lento, sin embargo Toyota siempre estuvo consciente de la importancia de mantener sus estrategias hasta lograr una plena aceptación de un coche más económico y más pequeño que mantuviera las características de alta calidad y comodidad de los coches grandes. Esta tendencia innovadora de Toyota fue reforzada por sus demás competidores tanto europeos como japoneses (.V.W., Volvo, Honda, Nissan, etc.) hasta lograr un cambio total en las tendencias de consumo en el mercado norteamericano, hasta en el momento en el cual los mismos fabricantes norteamericanos cambian hacia la producción de coches compactos como el Escort y Lynx de Ford y los coches de la familia K de Chrysler.

Resulta importante considerar que Toyota se enfrentaba no sólo a las fuerzas culturales adversas sino también a las fuerzas políticas las cuales apoyaban notoriamente a los productores locales es decir, norteamericanos, asimismo tenían que enfrentarse a una gran fuerza competitiva ya que los productores de Detroit unían sus esfuerzos para así evitar la penetración de Toyota en su mercado local.

De esta manera se puede apreciar como Toyota no sólo tenía que superar las dificultades de sus elementos internos controlables en cuanto a la producción, control de calidad, -- tecnología avanzada, estrategias de distribución y promoción; sino también debía de superar las barreras de otros elementos incontrolables como los ya mencionados anteriormente. Destacándose en este sentido la importancia del recurso de la imitación como parte de la estrategia de mercadotecnia en su mercado internacional.

## 5.7. DECISION GEOGRAFICA DE PENETRACION AL MERCADO

Relacionada en cuanto a su finalidad con el punto anterior conviene mencionar la importancia de la decisión sobre el lugar a través del cual se va a penetrar el nuevo mercado - extranjero.

En el caso de Toyota la decisión recayó en el estado de California. Las razones que influyeron para esto son entre otras el hecho de que California constituye uno de los puertos más cercanos de entrada para los productos del Japón. Por otra parte los alemanes ya habían entrado con éxito a este estado con un auto pequeño. Otra razón se debió al ya existente Jeep Toyota el cual ya era conocido en este estado ya que se comenzó a utilizar a partir de la segunda guerra mundial.

Pero sobre todo se considera que la decisión de entrar se debió fundamentalmente al hecho de que la zona de California se considera una de las zonas de mayor vanguardia en los Estados Unidos. Una zona que de alguna manera dicta las tendencias de consumo que son posteriormente adoptadas por otros estados de la unión americana y que por tanto presenta una menor resistencia al cambio.

## 5.8. PRACTICAS ADMINISTRATIVAS JAPONESAS.

Si bien son derivadas de una cultura diferente, de una manera de pensar muy peculiar y por tanto difícilmente aplicables a todo tipo de cultura es conveniente mencionar algunas de las ventajas que dichas prácticas traen consigo.

En el caso del empleo vitalicio conviene mencionar el

sentido de lealtad que éste genera dentro de una organización al sentirse todos parte de una familia con objetivos complementarios; como principal desventaja estaría la dificultad de cambiar de puestos y el hecho de que no siempre está la persona en el puesto adecuado.

Con respecto al escalafón por antigüedad, este sistema permite que la planeación de carreras y su desarrollo se haga acorde de las necesidades de la organización y se lleven a cabo las promociones en base a planes previamente establecidos.

La principal desventaja de este sistema sería para el caso de empleados sobresalientes a quienes les resultaría decepcionante sujetarse a la rigidez.

Con respecto al manejo de una gerencia participativa y un sistema de decisiones compartidas, se puede afirmar que generan coordinación y unión interna, fomentan el espíritu de compromiso y de participación con las buenas repercusiones en cuanto a la moral de los trabajadores se refiere.

Por contrapartida las principales desventajas serían:

El tiempo requerido para tomar la decisión final, la dispersión del riesgo de la toma de decisiones y por lo tanto el no poder ubicar el puesto responsable.

## 5.9. RELACIONES EMPRESAS GOBIERNO

Una vez terminada la Segunda Guerra Mundial el gobierno japonés definió objetivos e industrias prioritarias para su desarrollo económico implementando para ellas una serie de ay

das de tipo subsidiario que rindieron sus frutos años después, de 100,000 unidades de automóviles producidos en la década de los cincuenta se encuentra en la actualidad con 11 millones - de unidades las que producen anualmente.

La cooperación del gobierno bajo la perspectiva de ac ción subsidiaria coadyuvo de manera importante en los logros - de Toyota.

CONCLUSIONES



## CONCLUSIONES

Actualmente resulta evidente la necesidad de desarrollar un intercambio comercial internacional y que éste vaya -- evolucionando de acuerdo a las tendencias de consumo de las diferentes sociedades. Esto debido a que hoy en día los consumidores de las diferentes naciones muestran características homogéneas en los patrones generales de consumo a pesar de las posibles diferencias. Por lo que se podría afirmar que hoy en día existe un mercado mundial.

### VENTAJA COMPARATIVA.

El principio de ventaja comparativa ayuda a entender el por qué del intercambio internacional en cuanto al hecho de -- que un país cuente con una situación ventajosa frente a sus de más competidores por factores tales como:

Abaratamiento de mano de obra, localización geográfica favorable, situación climatológica adecuada, entre otros.

Sin embargo este principio no debe de ser considerado dependiente de la existencia de los factores externos citados; sino hay que observar que puede ser probable que esta situación se de a través de una creación del beneficio por la orga-

nización, por medio del mejor aprovechamiento de sus recursos y oportunidades; y sobre todo un afán de logro, por lo que debe de buscarse en la realización de este principio una vocación exportadora permanente.

#### LA INVESTIGACION DE MERCADOS Y PLANEACION A LARGO PLAZO.

Una adecuada Investigación de Mercados permite tener flexibilidad para poderse adaptar a los cambios que se puedan presentar en el mercado.

Lo anterior implica que para poder permanecer activos dentro de la competencia se debe de considerar al consumidor - ofreciéndole un nuevo o mejor producto para sus necesidades, - de tal manera que una buena práctica comercial haga sentir las diferencias en relación a sus demás competidores.

El contar con una ventaja competitiva es fundamental en toda estrategia de mercadotecnia internacional, pero más importante que esto es estar en posibilidades de administrar esa ventaja competitiva de acuerdo a los cambios y requerimientos del mercado. Ya que en ocasiones pueden surgir empresas nuevas a un mismo mercado, quienes apliquen nuevas estrategias o puedan llegar a captar las posibles redefiniciones del producto, pudiendo ser esto un peligro para las empresas ya existentes; por lo que resulta de importancia para permanecer en el mercado tener una visión amplia para captar los cambios que -- surjan en el mismo.

En relación a lo anterior resulta importante tener -- presente que las operaciones de comercio internacional son difíciles y sofisticadas en cuanto a su realización, además de -

que por lo general los frutos que de éstas se obtengan no se logran de forma inmediata por lo que es indispensable mantener una visión a largo plazo.

#### SITUACION DE LA DEMANDA.

La razón más convincente para el comercio internacional resulta ser la situación de la demanda interna del posible país exportador. Si la demanda interna es insuficiente el país buscará llevar su producto a otros mercados.

A medida que los mercados domésticos se saturan, los productores buscan los mercados extranjeros para abrir espacios donde vender sus excedentes y obtener mayores márgenes de utilidades y mayores retornos de sus inversiones.

El mercado mundial, amplio y creciente, presenta mayores oportunidades de obtener utilidades que el mercado doméstico.

#### UTILIZACION DE LAS PRACTICAS COMERCIALES Y ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

Un factor que resulta importante considerar es el hecho de tener que adaptarse a las prácticas locales comerciales o empresariales, esto no significa abandonar las prácticas propias. Es decir, la introducción de un producto o sistema, o el nuevo uso de productos ya existentes muchas veces depende del éxito o fracaso en cuanto a la adaptabilidad de éstos en cuanto a los patrones de consumo del mercado, pudiendo haber alteraciones en el diseño, detalles de lujo, colores, empaque, etc., y no debido a la práctica original del producto.

De gran importancia estratégica podemos calificar al recurso de imitación en las estrategias de mercadotecnia internacional como instrumento que minimiza los efectos de la resistencia al cambio, sin embargo éste debe ser complementado con una buena dirección y creatividad en productos que sinteticen las ventajas de diferentes culturas.

Las prácticas administrativas japonesas influyeron en el éxito de Toyota. Se trata de prácticas administrativas resultantes de unos antecedentes y cultura diferentes, y por lo tanto no funcionales a cualquier tipo de cultura, sin embargo conviene mencionar algunas de sus ventajas:

- Los estilos de administración japoneses proponen técnicas y modelos en donde las decisiones emanan de los niveles más bajos hacia arriba, incrementándose la integración y participación de sus gentes.
- La administración para los japoneses significa también proporcionar educación por lo que capacitan a su personal antes de comenzar a producir.
- La administración japonesa utiliza la sabiduría colectiva.
- Aparentar tener una clara razón de la existencia de la empresa en cuanto a concebirla como algo confiado por la sociedad a la cual deben servir.

#### IMPORTANCIA DEL LUGAR Y EL TIEMPO.

El beneficio del lugar, es decir, la acertada localización geográfica para la penetración del mercado es una de --

Las más importantes dentro de las estrategias de mercadotecnia internacional.

Con lo anterior se puede lograr un efecto minimizador de la resistencia al cambio. De tal manera, que al elegir un lugar adecuado para el inicio de las operaciones se considera que el grupo meta va a ser el adecuado para el producto, así como las tendencias sociales, políticas y económicas de la zona deben de ser favorables.

Al igual que el beneficio del lugar, el beneficio del tiempo es otro factor importante a considerar; ya que al introducir un producto a un nuevo mercado se debe de procurar que sea el momento oportuno para lograr la aceptación del producto, y esto realizarlo aprovechando las oportunidades de factores externos tanto económicos como político y social, así como situaciones de tipo temporal, como modas, eventos ocasionales, etc.

#### RELACION EMPRESA-GOBIERNO.

Referente al apoyo subsidiario, la relación empresa--gobierno coadyuva determinadamente en el éxito o fracaso de una estrategia de mercadotecnia internacional.

La relación más sana reside en el respeto al principio de subsidiariedad el cual habla de ayudar al débil cuando lo necesita y una vez que éste muestra capacidad para hacerlo sólo, se deberá dejarlo solo. Dicho de otra manera se deben de reconocer una serie de limitaciones que la industria padezca y conjuntamente resolverlas para que una vez resueltas la empresa trabaje por su propia cuenta. Es decir evitar caer en un paternalismo que vicie la productividad de las empresas, --

así como evitar una excesiva intervención del gobierno en la -  
planta productiva.

## RECOMENDACIONES

## RECOMENDACIONES

Una vez concluida la realización de este seminario, - el cual ha tenido por objetivo fundamental el análisis de estrategias y factores que resultaron determinantes dentro de la Experiencia de Mercadotecnia Internacional que fue presentada en esta investigación, a continuación se señalan las recomendaciones aplicables para lograr una mejor mercadotecnia internacional en las empresas de México.

### VENTAJA COMPARATIVA.

Siendo nuestro país rico en Recursos Naturales y contando con un clima y localización geográfica favorables, además de tener una gran disponibilidad de mano de obra barata en relación con otras naciones. Resulta lógico pensar que las empresas de nuestro país deban de aprovechar esta gran riqueza y así obtener una situación ventajosa frente a sus competidores en base al principio de ventaja comparativa.

Para llevar a la práctica lo anterior se podría considerar un mayor apoyo a la industria maquiladora; contar con -- una mayor definición y apoyo por parte del gobierno a la planta productiva privada, es decir, que se cuente con estrategias unificadas permanentes, además de disminuir las altas cargas -



impositivas y los desproporcionados intereses a los préstamos bancarios.

Considerando la gran oferta de mano de obra que existe en México, se debería de apoyar la apertura de fronteras para el establecimiento de industrias extranjeras las cuales generarían un gran número de empleos lo que resulta básico en esos momentos de crisis donde el desempleo representa uno de -- los principales problemas para la economía nacional.

#### IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

En base a la experiencia de la Compañía Toyota que hemos analizado en este seminario, pudimos apreciar que si es -- factible la penetración a un mercado altamente competitivo como lo es E.U.A., siempre y cuando se tome en cuenta el medio ambiente en donde se va a operar, es decir, considerar las necesidades potenciales en esos mercados.

Es importante mencionar en este punto que así como el mercado estadounidense existen otros altamente competitivos en el mundo, los cuales están abiertos no sólo a la importación de productos a gran escala y de gran avance tecnológico sino a productos de todo tipo de características. Por lo que debemos tener una visión más amplia hacia países que no son nuestros -- vecinos.

El aspecto básico que se debe de considerar para ser -- aceptados en estos mercados es el respetar en las especificaciones del producto que ha sido ofrecido, y así mismo cumplir con volumen y fecha de entrega ya pactados.

Lo anterior nos indica que se debe de producir para --

el mercado exterior y no nadamás basarnos en los excedentes de la demanda interior.

Esto nos lleva a pensar en el hecho de que se debe de romper con una de las paradojas que se han ido creando a la imagen de México y sus productos en el exterior, en cuanto a mala calidad, falta de seriedad e incumplimiento del trabajo.

#### EL INTERCAMBIO INTERNACIONAL BAJO EL CONCEPTO DE EMPRESA.

Para mejorar las exportaciones al extranjero el industrial mexicano debe de estar consciente que en un principio ob tendrá menores ganancias en el mercado exterior que las que pu diera tener en el mercado interno protegido, por lo que la exportación debe de considerarse como una actividad a largo plazo, que no rendira frutos de manera inmediata, sin embargo se realizará año tras año fortaleciendo así el aparato productivo, de tal manera que no debe de considerarse como una actividad temporal y de esta forma lograr una balanza comercial equilibrada.

#### INTERVENCION GUBERNAMENTAL EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

A lo largo de la realización de este seminario de investigación, se han analizado las características del pueblo japonés y se ha podido apreciar la existencia de un gran apoyo a la planta productiva por parte del gobierno sin caer en patrones paternalistas, factor que caracteriza a la economía japonesa en la importancia que se le da a la exportación debido a que en el mercado interno existe una saturación de productos -- por lo que es necesario incurrir a la colocación de éstos en el exterior. Este beneficio se basa en que la administración-

concede una desgravación sobre el producto o una prima a la exportación.

Por lo anterior consideramos que de ser posible México debería de llevar una práctica similar para el impulsamiento de las exportaciones para la lucha por la conquista de los mercados mundiales.

#### LA RELACION EMPRESA-EMPLEADO.

El sentimiento de empresa en Japón es un modelo a seguir para otros países incluyendo México, ya que nos indica -- una gran disposición a aprender y la voluntad de aceptar todas las ideas y procedimientos extranjeros que puedan resultar útiles, sin por ello perder la propia identidad. Lograr una estructura social en las empresas que hace que todos los miembros consideren a la organización como "mi casa", lo cual conduce a una gran lealtad y disposición al trabajo.

#### POSIBLES ESTRATEGIAS ADOPTADAS

A través de este seminario se ha probado que el recurso de imitación es efectivo en cuanto se sepa adaptar a las necesidades y estructura del medio; por lo que no está demás que se lleve a cabo esta práctica imitando y aprendiendo de otros países, siempre y cuando se haga de una forma consciente a las necesidades, recursos y limitaciones tecnológicas del país.

Con lo anterior podemos concluir que los mexicanos debemos de hacer conciencia y formar una población que se sienta obligada a servir el objetivo nacional de lograr un gran progreso económico, ahorrar al máximo y estar dispuestos a trabajar duramente para ello.

BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

Administración Comparativa-Perspectivas Culturales y Organiza--  
cionales

Comparative Management-Organizational and Cultural Perspectives

Davis, Stanley M.

Ed. Prentice Hall

Englewood Cliffs, New Jersey U.S.A. 1971.

Administración de Mercadotecnia

Marketing Management

Howard A. John

Richard Irwin Inc.

Homewood Ill. E.U.A. 1973.

Administración Multinacional de Mercadotecnia

Multinational Margeting Management

Keegan, Warren J.

Ed. Prentice Hall

Englewood Cliffs, New Jersey U.S.A. 1974.

Apuntes para el Curso de Comercialización Internacional

IMCE. CECI

México 1985.

**Businessweek**  
**Noviembre 1985**  
**Pág. 36. U.S.A.**

**Comercio Internacional**  
**P.T. Ellsworth**  
**Fondo de Cultura Económica**  
**México, 1946.**

**Comercio Internacional: Teoría y Evidencia Empírica**  
**H. Robert Heller**  
**Editorial Tecnos**  
**Madrid, España. 1978.**

**Dirección de Mercadotecnia**  
**Philip Kotler**  
**Editorial Diana**  
**México, 1975.**

**"El Cliente Mundial"**  
**"The World Costumer"**  
**Dichter Ernest**  
**Biblioteca Harvard**  
**Julio-Agosto. México, 1962.**

**El Comercio Internacional y el Desarrollo de América Latina**  
**Fondo de Cultura Económica**  
**México. 1964.**

**El Milagro Japonés**  
**R. Gaul, Nina Grunenberg y M. Jungblut**  
**Edit. Planeta**  
**Caracas, Venezuela. 1985.**

Estrategia Competitiva  
Michael E. Porter  
Ed. CE.C.S.A.  
México. 1984.

Estrategia de Intercambio para Naciones Ricas y Pobres  
Trade Strategy for Rich and Poor Nations  
Robinson, Harry C.  
Ed. University of Toronto Press  
Toronto Canadá. 1971.

Estudio de Mercadotecnia  
Philip Kotler/Keith K. Cox.  
Editorial Diana  
México. 1978.

Fundamentos de Mercadotecnia  
William & Stanton  
Ed. Mc. Graw-Hill  
México. 1977.

IACOCCA. Autobiografía de un Triunfador  
William N. Lee Iacocca  
Editorial Grijalvo  
México. 1985.

Investigación de Mercados  
D.A. Aaker y G.S. Day Ed. Interamericana  
México 1983.

Japan 1985. Una Comparación Internacional  
Japan 1985. An International Comparison  
Centro Keizai Koho (Instituto de Asuntos Sociales y Económicos  
del Japón)  
Japón. Noviembre 1985.

Mercadotecnia Conceptos y Aplicaciones  
Charles D. Schewe y Rubén M. Smith  
Ed. Mc. Graw-Hill  
México. 1984.

Mercadotecnia Internacional  
International Marketing  
Philip R. Cateora and John M. Hess  
Ed. Richard D. Iewin Inc.  
Homewood. Illinois. U.S.A. 1975.

"Mercantilismo"  
"Mercantilism"  
Eli Heckscher  
George Allan and Unwin Ltd.  
Londres. 1956.

Posicionamiento  
Al Ries y Jack Trout  
Ed. Mc. Graw-Hill  
México. 1983.

Publicidad Comercial  
Dorothy Cohen  
Editorial Diana  
México. 1978.

Time Agosto, 1969  
Pág. 69 B  
U.S.A.