

# Orientaciones de la Administración y Fuerzas que afectan la Integración y Mercadotecnia a Nivel Internacional

**Prof. Belkis C. Camacaro**

## Orientaciones de la Administración

-La visión mundial del personal de una empresa puede describirse como etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica.

-La administración de una empresa con una orientación etnocéntrica predominante puede tomar conscientemente la decisión de moverse en dirección al geocentrismo.

-Las orientaciones se conocen en conjunto como **modelo EPRG**.

## Orientación Etnocéntrica

-Una persona que asume que su país de origen es superior al resto del mundo se dice que tiene una **orientación etnocéntrica**.

-El personal de una empresa con una orientación etnocéntrica ve sólo similitudes en los mercados y asume que los productos y las prácticas que tienen éxito en su país de origen lo tendrán en cualquier parte.

-En algunas empresas, la orientación etnocéntrica significa que las oportunidades fuera del país de origen se ignoran en gran medida.

-En ocasiones, estas empresas se denominan **empresas domésticas**.

# Orientación Etnocéntrica

-Las empresas etnocéntricas que hacen negocios fuera de su país de origen se describen como **empresas internacionales**, se apegan a la idea de que los productos que tienen éxito en su país de origen son superiores.

-Este punto de vista da lugar a un **modelo estandarizado** o **de extensión** de marketing que se basa en la premisa de que los productos pueden venderse en cualquier parte sin adaptarlos.

-En la empresa internacional etnocéntrica, las operaciones o los mercados extranjeros son considerados comúnmente como secundarios o subordinados a los domésticos.

## **Orientación Etnocéntrica**

-Una empresa etnocéntrica opera bajo la idea de que el conocimiento y las capacidades organizacionales “probadas y ciertas” de la oficina central pueden aplicarse en otras partes del mundo.

-Aunque esto funciona a veces dando ventaja a una empresa, el conocimiento y la valiosa experiencia administrativa de los mercados locales pueden pasar inadvertidos.

# Orientación Etnocéntrica

-Para una empresa de manufactura, el etnocentrismo puede significar que los mercados extranjeros se consideren como un basurero para la producción doméstica excedente.

-Los planes para los mercados extranjeros se desarrollan utilizando políticas y procedimientos basados en los que se emplean en el país de origen.

-Se realiza una investigación de mercados externos escasa o nula fuera del país de origen y no se hacen modificaciones importantes a los productos.

-Incluso si las necesidades o los deseos de los clientes difieren de los del país de origen, esas diferencias se ignoran en la oficina central.

## **Ejemplo Orientación Etnocéntrica**

-La orientación etnocéntrica de Nissan fue bastante evidente durante los primeros años en los que exportó automóviles y camiones a Estados Unidos.

-Los vehículos, diseñados para los inviernos ligeros japoneses, eran difíciles de encender en muchas partes de Estados Unidos durante los fríos meses de invierno. En el norte de Japón, muchos propietarios de automóviles ponían mantas sobre el capó de sus autos.

-La suposición de Nissan (que resultó ser falsa) era que los estadounidenses harían lo mismo.

-Un representante de Nissan comentó: “durante mucho tiempo tratamos de diseñar automóviles en Japón y obligamos al consumidor estadounidense a que los comprara. Eso no funcionó bien”.

# Orientación Policéntrica

-La **orientación policéntrica** es lo opuesto al etnocentrismo.

-La palabra **policéntrica** describe la creencia o suposición de la administración de que cada país en el que una empresa hace negocios es único.

-Este supuesto sienta las bases para que cada subsidiaria desarrolle sus propias estrategias de negocios y marketing con el propósito de tener éxito, el término **empresa multinacional** se usa con frecuencia para describir una estructura como ésta.

-Este punto de vista da lugar a un **modelo localizado** o de **adaptación** que asume que los productos deben adaptarse en respuesta a las diferentes condiciones de mercado.

## **Ejemplo Orientación Policéntrica**

Hasta mediados de la década de 1990, los servicios financieros de Citicorp operaron en todo el mundo con una orientación policéntrica. James Bailey, directivo de Citicorp, ofreció esta descripción de la empresa: “éramos como un estado medieval. Estaba el rey y su corte y ellos se hacían cargo, ¿correcto? No. Eran los terratenientes los que se hacían cargo. El rey y su corte podían declarar esto o aquello, pero los terratenientes iban y hacían lo suyo”.

## **Ejemplo Orientación Policéntrica**

-Al darse cuenta de que la industria de los servicios financieros se estaba internacionalizando, el entonces director general John Reed intentó lograr un mayor grado de integración entre las unidades operativas de Citicorp.

-Al igual que Jack Welch de GE, Reed trató de inculcar una orientación geocéntrica en su empresa.

## Orientación Regiocéntrica

-En una empresa con una **orientación regiocéntrica**, una región se convierte en la unidad geográfica relevante; la meta de la administración es desarrollar una estrategia regional integrada, por ejemplo, una empresa estadounidense que se centra en los países incluidos en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), es decir, Estados Unidos, Canadá y México tiene una orientación regiocéntrica.

-De modo similar, una empresa europea que centra su atención en Europa es regiocéntrica.

## Orientación Regiocéntrica

-Algunas empresas sirven a mercados de todo el mundo, pero lo hacen a nivel regional. Una empresa de este tipo podría ser considerada como una variante del modelo multinacional analizado anteriormente.

-Durante décadas, prevaleció una orientación regiocéntrica en General Motors: los directivos de diferentes partes del mundo, por ejemplo, Asia-Pacífico y Europa, recibieron mucha autonomía al diseñar vehículos para sus respectivas regiones, por ejemplo, los ingenieros de la empresa en Australia desarrollaron modelos para su venta en el mercado local.

-Uno de los resultados de este enfoque: se instalaba un total de 270 tipos diferentes de radios en vehículos GM alrededor del mundo.

## **Orientación Regiocéntrica**

-El vicepresidente de GM, Robert Lutz, dijo a un entrevistador en 2004, “el plan internacional de producto de GM solía ser cuatro planes regionales unidos”.

# Orientación Geocéntrica

-Una empresa con una **orientación geocéntrica** considera a todo el mundo como un mercado potencial y se esfuerza por desarrollar estrategias internacionales integradas.

-Una empresa cuya administración ha adoptado una orientación geocéntrica se conoce como **empresa internacional o transnacional**.

## Orientación Geocéntrica

-Durante los últimos años, las antiguas políticas regiocéntricas de GM, como las que se analizaron previamente, se han reemplazado por un modelo geocéntrico.

-Entre otros cambios, la nueva política exige que los empleos de ingeniería se asignen a nivel mundial, un consejo internacional con sede en Detroit determina la distribución del presupuesto anual para el desarrollo de productos de la empresa que asciende a 7,000 millones de dólares.

-Una meta del modelo geocéntrico: ahorrar 40% en costos de radios al usar sólo 50 radios diferentes.

# Orientación Geocéntrica

-Un signo positivo es que, en muchas empresas, la administración reconoce la necesidad de adoptar una orientación geocéntrica.

-Con todo, la transición a nuevas estructuras y formas organizacionales requiere tiempo para dar fruto.

-A medida que surgen nuevos competidores internacionales en la escena, la administración de gigantes de la industria establecidos desde hace tiempo, como GM, debe enfrentar el reto de la transformación organizacional.

# Orientación Geocéntrica

-Hace una década, Louis R. Hughes, un directivo de GM, dijo: “estamos en el camino de convertirnos en una corporación transnacional”.

-Basil Drossos, ex presidente de GM de Argentina, apoyó las palabras de su colega al señalar: “hablamos de convertirnos en una corporación internacional en contraposición a una empresa multinacional; eso implica que los centros de experiencia pueden residir donde mejor se ubiquen”.

.Por el momento, GM es todavía el fabricante de automóviles número uno del mundo en términos de ingresos. No obstante, Toyota ha superado a GM en términos de rentabilidad y valor de mercado, ya que en el primer trimestre de 2007, ¡Toyota vendió más vehículos a nivel mundial que GM!.

## **Empresas Internacionales**

-Una empresa internacional se describe de manera más detallada como una que persigue una estrategia de servir a los mercados mundiales desde un país individual o una que abastece a nivel internacional con el propósito de enfocarse en mercados nacionales selectos.

-Además, las empresas internacionales tienden a mantener su asociación con un país específico donde se encuentra su oficina central. Harley-Davidson y Waterford sirven a los mercados mundiales desde Estados Unidos e Irlanda, respectivamente.

-En contraste, Gap abastece su ropa desde países de bajos salarios en todas partes del mundo; una compleja cadena de suministro asegura la entrega oportuna a su red de tiendas.

## Empresas Transnacionales

-Las empresas transnacionales sirven a mercados globales y utilizan cadenas de suministro globales, además, hay con frecuencia una desaparición de la identidad nacional.

-Una verdadera transnacional se caracterizaría por “no tener nacionalidad”. Toyota es un buen ejemplo de una empresa que está próxima a satisfacer los criterios de transnacionalidad.

-En las empresas globales y transnacionales, la administración usa una combinación de elementos estandarizados (de extensión) y localizados (de adaptación) en el programa de marketing.

## ¿Cómo distingo a una Empresa Internacional de una Transnacional?

-Un factor clave que distingue a las empresas globales y transnacionales de las empresas internacionales o multinacionales es la **forma de pensar**: en las empresas globales y transnacionales, las decisiones con respecto a la extensión y adaptación no se basan en supuestos. Más bien, tales decisiones se toman con base en la **investigación continua de las necesidades y los deseos del mercado**, lo que equivale decir **Investigación de Mercados**.

## La Clave...

-Una manera de evaluar el “grado de transnacionalidad” de una empresa consiste en calcular un promedio de tres cifras: las ventas fuera del país de origen con relación a las ventas totales; los activos fuera del país de origen con relación a los activos totales y los empleados fuera del país de origen con relación a los empleados totales.

-Consideradas en términos de estas medidas, Nestlé, Unilever, Nortel Networks, Royal Philips Electronics, GlaxoSmithKline y News Corporation son todas empresas transnacionales. Cada una tiene su oficina central en un mercado nacional doméstico relativamente pequeño, hecho que ha obligado a la administración a adoptar orientaciones regiocéntricas o geocéntricas para lograr el crecimiento de ingresos y utilidades.

## La Clave...

-La orientación geocéntrica representa una síntesis de etnocentrismo y policentrismo, es un “punto de vista mundial” que ve similitudes y diferencias en mercados y países e intenta crear una estrategia global que responda totalmente a las necesidades y los deseos locales.

-Se podría decir que un gerente regiocéntrico tiene un punto de vista mundial a escala regional; el mundo fuera de la región de interés sería visto con una orientación etnocéntrica o policéntrica, o una combinación de ambas.

-Sin embargo, la investigación sugiere que muchas empresas tratan de fortalecer su competitividad regional en vez de orientarse directamente a desarrollar respuestas globales a cambios en el entorno competitivo.

## La Clave...

-La empresa etnocéntrica está centralizada en su administración de marketing, la empresa policéntrica está descentralizada y las empresas regiocéntricas y geocéntricas están integradas a escala regional y global, respectivamente.

-Una diferencia crucial entre las orientaciones es el supuesto que hay detrás de cada una.

-La orientación etnocéntrica se basa en la creencia de la superioridad del país de origen.

## La Clave...

-El supuesto detrás del modelo policéntrico es que hay tantas diferencias en las condiciones culturales, económicas y de marketing del mundo que es inútil tratar de transferir experiencia a través de las fronteras nacionales.

# Reto Clave que enfrentan los Líderes Organizacio nales

-Un reto clave que enfrentan en la actualidad los líderes organizacionales es administrar la evolución de una empresa más allá de una orientación etnocéntrica, policéntrica o regiocéntrica hacia una geocéntrica.

-La solución multinacional encuentra problemas, ya que ignora varios impedimentos organizacionales a la implementación de una estrategia global y subestima el impacto de la competencia global.

# Fuerzas que influyen en la Integración y el Marketing Global

# La Economía Global...

-El crecimiento asombroso de la economía global durante los últimos 60 años ha estado definido por la interacción dinámica de diversas fuerzas impulsoras y restrictivas.

-Durante la mayor parte de esas décadas, las empresas de diferentes partes del mundo, en distintas industrias, lograron mucho éxito al seguir estrategias internacionales, multinacionales o globales.

-Durante la década de 1990, los cambios en el entorno comercial han planteado varios retos a las maneras establecidas de hacer negocios.

-En la actualidad, la importancia cada vez mayor del marketing global proviene del hecho de que las fuerzas impulsoras tienen mayor intensidad que las fuerzas restrictivas.

# La Economía Global...

Los tratados económicos regionales, la convergencia de las necesidades y los deseos del mercado, los adelantos tecnológicos, la presión para recortar costos, la presión para mejorar la calidad, las mejoras en la tecnología de la comunicación y del transporte, el crecimiento económico global y las oportunidades de apalancamiento representan importantes fuerzas impulsoras, cualquier industria sujeta a estas fuerzas es candidata a la globalización.

## Convergencia de Necesidades y Deseos del Mercado y Revolución de la Información

-La mayoría de los mercados globales no existe por naturaleza, las iniciativas de marketing deben crearlos, por ejemplo, nadie **necesita** bebidas gaseosa, sin embargo, en algunos países, el consumo per cápita de bebidas gaseosas **sobrepasa** al consumo de agua.

-El marketing ha ocasionado este cambio de comportamiento, y en la actualidad, la industria de las bebidas gaseosas es verdaderamente global.

-Hay una evidencia creciente que lleva a pensar que las necesidades y los deseos de los consumidores de todo el mundo convergen como nunca antes.

# Revolución de la Información

-La revolución de la información es una razón de la tendencia hacia la convergencia. Gracias a las antenas parabólicas y a las redes de televisión que dan cobertura a todo el mundo, como CNN y MTV, las personas que se encuentran incluso en los lugares más remotos del mundo pueden comparar sus propios estilos y niveles de vida con los de otros países.

-En mercados regionales, como Europa y Asia, la superposición cada vez mayor de la publicidad a través de las fronteras nacionales y la movilidad de los consumidores han creado oportunidades para que los expertos en marketing persigan posicionamientos pan-regionales de productos.

# Revolución de la Información

-Internet es una fuerza impulsora aún más fuerte: cuando una empresa establece un sitio en Internet, automáticamente se vuelve global.

-Además, Internet permite que las personas de cualquier parte del mundo se pongan en contacto para comprar y vender una variedad casi ilimitada de productos y servicios.

## **Mejoras en Transporte y Comunicación**

-Los costos relacionados con la distribución física, tanto en términos de dinero como de tiempo, también se han reducido bastante.

-El costo por unidad del embarque de automóviles desde Japón y Corea hasta Estados Unidos por medio de buques diseñados especialmente para el transporte de automóviles es menor que el costo del transporte terrestre desde Detroit a cualquiera de las costas estadounidenses.

-Otra innovación clave ha sido el aumento de la utilización de contenedores de metal de 20 y 40 pies que pueden trasladarse de camiones a vagones de ferrocarril y buques.

# Costos de Desarrollo de Productos

-Las estrategias de marketing global generan mayores ingresos y márgenes operativos que, a su vez, apoyan la calidad del diseño y la fabricación.

-Una empresa global y otra doméstica pueden invertir, cada una, 5% de sus ventas en investigación y desarrollo (R&D), pero la empresa global obtiene muchas veces el ingreso total de la empresa doméstica porque sirve al mercado mundial. Es fácil comprender cómo Nissan, Matsushita, Caterpillar y otras empresas globales han logrado una calidad de clase mundial.

# Costo de Desarrollo de Productos

-Cuando una empresa global establece un patrón de comparación en calidad, los competidores deben realizar rápidamente sus propias mejoras para estar a la par, por ejemplo, los fabricantes automotrices estadounidenses han sido testigos de la erosión de su participación en el mercado en las últimas cuatro décadas a medida que los fabricantes japoneses ganan reputación en calidad y durabilidad.

