

## **Los factores claves para la consolidación comercial de las PYMES del Estado de Guanajuato al mercado alemán**

**Eva Conraud**

### **Definición del problema:**

actualmente las empresas pequeñas y medianas no han logrado consolidarse comercialmente en el mercado de Alemania, algunas de ellas solo han realizado exportaciones esporádicas, a pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno federal, por medio del apoyo negociado dentro del tratado con la Unión Europea en materia comercial.

### **Objetivo de la investigación:**

determinar los factores claves en los negocios internacionales que conducen a las grandes empresas mexicanas a la exportación, permanencia y expansión comercial en el mercado de Alemania, con el objetivo de desarrollar un modelo aplicable a la pequeña y mediana empresa del Estado de Guanajuato.

**Producto final:** Con la investigación se pretende publicar un libro.

### **▪ Teoría de las diferencias de costos (1964)**

Esta teoría se le atribuye a Smith y Ricardo (1964), quiénes por primera vez presentaron un estudio sistemático de la economía política (Adelman, 1964) y en materia de comercio internacional demostraron la conveniencia de la especialización del trabajo entre los países y aconsejaron la realización y aceptación del intercambio de mercancías entre ellos (Higgins, 1959). La teoría clásica de estos autores establece cuatro casos de diferencias o ventajas entre países siendo:

1. Cuando los países (A y B) producen dos mercancías cada uno, pero el país A tiene ventaja absoluta de costos sobre B en la producción de una de las mercancías, en tanto que el país B tiene ventaja absoluta de costos sobre A en la producción de la otra mercancía. Se entendería que se está ante un ejemplo de las diferencias absolutas de costos.
2. Si uno de los países produce a menor costo ambas mercancías, pero con ventaja de diferente proporción en cada mercancía se tienen los costos comparativos o relativos. En ambos casos las funciones de producción son distintas para una mercancía en cada país. A esto se le conoce como ventaja comparativa.
3. Cuando el país A produce un artículo que no produce el país B y éste produce otro artículo que no produce A y se establece intercambio

entre ellos, el comercio surge debido a la carencia de la otra mercancía en cada país. Esto es a lo que se conoce como ventaja incomparable.

4. Cuando un país produce más baratas ambas mercancías y en la misma proporción respecto al otro país, se le denomina diferencias iguales de costos.

A Smith (1964) se le atribuye la paternidad de las llamadas diferencias absolutas de costos y David Ricardo las diferencias relativas (Torres, 1961). Ambos demuestran la conveniencia para dos países de intercambiar productos especialmente cuando cada uno de ellos tenga ventajas ya sean absolutas, relativas ó incomparables.

En las ventajas absolutas no es tan importante que la ventaja de un país sobre otro se derive de factores naturales, el hecho fundamental versa en que dedicándose cada país a la producción para la cual está mejor dotado (Dornbusch, Fischer y Schmalensee, 1993) por este simple hecho aumenta la eficacia del trabajo y por consiguiente se obtiene una producción global mayor. De ello resulta provechoso para los países la especialización en aquellas actividades en las cuales disfrutan de ventaja sobre los demás produciendo así artículos para su propio consumo y exportando artículos que pueden producir más baratos, con cuyo importe se adquieren las mercancías que no produzca o que las produciría a un costo mayor. En sí mientras las ventajas existan, decía Smith (1964), será más provechoso para un país especializarse e importar lo que por sí mismo produciría a costos y precios mayores (Smith, 1958).

Con la generación de la división internacional del trabajo muchos países obtienen dos ventajas principales: mayor volumen al mismo costo en trabajo, y cada país puede, a través del intercambio, abastecerse de mayor variedad de mercancías y a precios menores.

Las ventajas comparativas se dan cuando un país tiene costos de producción más bajos que otro u otros en todas las mercancías pero en diferente proporción cada uno aun cuando cierta proporción del intercambio se efectuara con mercancías de las que cada país carece ( como el intercambio de café ó plátanos de los países centroamericanos por automóviles de los Estados Unidos de Norteamérica) o con base en las diferencias o con base en las diferencias absolutas de costos, en realidad el los casos más frecuentes del intercambio internacional corresponden al de los costos comparativos ó diferencias relativas de costos como se observa en el ejemplo siguiente (del cuadro 1 de Ricardo, 1959)

Producción en 10 días de trabajo

País	Unidades de:		Relación de cambio interno	
	Trigo	café		
A	40	20	2T =	1C
B	30	10	3T =	1C

Ventaja comparativa de la producción de trigo y café

En este caso aun cuando el país A tiene ventaja productiva en los dos artículos y B la desventaja, les conviene a ambos especializarse dedicando A toda su

mano de obra a producir café, artículo en el cual tiene la ventaja respecto a B (en este caso del doble) y adquirir el trigo del país B que lo produce con lo ventaja menor (un tercio), con ganancia para ambos, debido a que el país A puede dar 1 de café por algo más de 2 de trigo y a B le conviene recibir una unidad de café por algo más de 3 de trigo. La posible relación de cambio se encontrará entre 1 de café por algo más de 2 de trigo y hasta menos de 3 unidades de trigo, con beneficio para ambos países.

David Ricardo fue el que por primera vez expuso un ejemplo de costos comparativos demostrando que no obstante que un país tenga la ventaja en dos artículos y el otro país la desventaja, a ambos les conviene especializarse en intercambiar mercancías, a condición de que la ventaja o la desventaja fuera de diferente proporción en cada artículo (Dornbusch, Fischer y Schmalensee, 2000).

Las diferencias iguales de costos para Smith y Ricardo (1964) significaban la no posibilidad de comercio entre dos países por tener la misma relación de intercambio, ejemplo si Brasil tuviera igual que Argentina una relación de costos: 20 de trigo y 10 de café, su relación interna de cambio sería idéntica a la de Argentina:  $2T=1C$ , En estas circunstancias no habrá incentivos para el intercambio. Sin embargo, en este caso puede existir comercio por diferencias de gustos o por insuficiencia de la oferta interna.

La teoría de estos clásicos no ayudará a determinar los factores claves para la consolidación comercial de la PYMES del estado de Guanajuato al mercado de Alemania, debido a la posibilidad de que algún factor clave pudiera tener su origen en una ventaja absoluta, ventaja relativa, ventaja incomparable ó por igualdad de costos pero básicamente por diferencia de gustos

#### ▪ **Modelo de las dimensiones culturales de Hofstede (1991)**

Es imperativo para los empresarios aprender a reconocer las complejidades de las culturas diferentes a la propia si desean ser eficaces en un mercado extranjero (Cateora, 2001). La cultura es la totalidad de la herencia social de la raza humana, la totalidad del conocimiento y las prácticas tanto intelectuales como materiales de la sociedad abarca todo, desde la comida hasta el vestido, desde las técnicas domésticas hasta las técnicas industriales, desde las formas de cortesía hasta los medios masivos de comunicación, desde los ritmos de trabajo hasta el aprendizaje de las reglas familiares (Cliffs, 1998)

Los elementos de la cultura son:

1. Cultura material
  - Tecnología
  - Economía
2. Instituciones sociales
  - Organización social
  - Educación
  - Estructuras políticas
3. Los seres humanos y el universo

- Sistemas de creencias
- 4. Estética
  - Artes gráficas y plásticas
  - Folclor
  - Música, teatro y danza
- 5. Idioma

El modelo de Hofstede (1991), surge principalmente de sus investigaciones realizadas entre 1967 y 1978 en subsidiarias de IBM, encontrando que las diferencias culturales se pueden presentar en cuatro dimensiones: la distancia del poder, la incertidumbre, el individualismo y la masculinidad. El poder de la distancia mide el grado en el cual las personas aceptan la distribución desigual del poder dentro de las organizaciones; la incertidumbre representa el grado en el cual las personas toleran en situaciones la incertidumbre y la ambigüedad; el individualismo, como opuesto a la colectividad, situándose en la preferencia de la gente por una estructura social liberal o hermética; la masculinidad, como opuesta a la femineidad, representa el grado en el cual la gente prefiere valorar el éxito y la competitividad sobre la modestia en relación con otros.

Hofstede y Bond (1988) posteriormente al usar un cuestionario desarrollado por científicos chinos, encontraron una quinta dimensión que etiquetaron “dinamismo confuciano” que representa lo que la gente tiene hacia una percepción orientada hacia el futuro en vez de un enfoque en el presente. Hofstede (1991) más tarde nombra a esta dimensión orientación a largo término.

Si bien es cierto que algunos estudios sobre la influencia de la distancia cultural a menudo utilizaron solo cuatro dimensiones de Hofstede (1980): distancia del poder, incertidumbre, individualismo y masculinidad (Kogut, 1989 y Singh 1988). Mas tarde Hofstede desarrolla la quinta dimensión, nombrada orientación ó dinamismo Confuciano (Hofstede y Bond 1988), el cual ha recibido menos atención en algunos estudios tales como: el de Dimensiones Culturales de cambios de conducta en la relación de importadores y exportadores y el efecto de la cultura nacional en la elección de un modelo (Kogut, 1989 y Singh, 1988). Probablemente debido a que los registros fueron obtenidos de veintitrés países (Hofstede 1991).

Sin embargo este quinto elemento es incluido en el estudio de Barkema, Shenkar, Vermeulen y Bell (1997), para entender el comportamiento cultural de las empresas transnacionales, al igual que en el modelo logístico (Kogut, 1989 y Singh 1988) y en la tasa de riesgo de las joint ventures. Con la investigación de Barkema, Shenkar, Vermeulen y Bell (1997) se aportan evidencias al trabajo de Hofstede (1991) para asumir que los valores culturales son estables en el tiempo y así mismo les permite establecer las siguientes hipótesis:

H1: Las diferencias en la incertidumbre entre el país de la casa matriz y el país anfitrión en lugar de las diferencias en la distancia del poder, individualismo y masculinidad tienen un impacto negativo en la sobre vivencia de las Joint Ventures .

H2: Las diferencias en la orientación entre el país de la casa matriz y el país anfitrión en lugar de las diferencias en la distancia del poder, individualismo y

masculinidad tienen un impacto negativo en la sobre vivencia de las Joint Ventures .

H3: Las diferencias en la incertidumbre en lugar de las diferencias en la distancia del poder, individualismo y masculinidad reducen la propensión en las empresas a establecer una Joint venture más que una subsidiaria.

H4: Las diferencias en la orientación en lugar de las diferencias en la distancia del poder, individualismo y masculinidad reducen la propensión en las empresas a establecer una Joint venture más que una subsidiaria; y

H5: El impacto en la distancia cultural en la sobre vivencia de las Joint Venture medidas en por las dimensiones de Hofstede's no desaparecen en el tiempo.

Las hipótesis anteriores, son similares a los resultados de los trabajos de dimensiones culturales de cambio de conducta en las relaciones importador y exportador realizado por Shankarmahesh; Ford; La Tour (2003) y el efecto de la cultura nacional en la elección de un modelo elaborado por Kogut, (1989) y Singh (1988).

En suma el modelo de Hofstede (1991), permite entender las diferencias culturales, que son claves en las relaciones comerciales internacionales, algunas más impactantes que otras como es el caso de la incertidumbre y la orientación (Hofstede, 1980). Probablemente las diferencias culturales como distancia del poder, individualismo y masculinidad son más fáciles de resolver debido a que están principalmente relacionadas con las diferentes actitudes hacia la administración de personal (Schneider 1989).

A pesar de que algunos estudios han dudado en la validez del modelo de Hofstede (Ohmae ,1985). Se puede asumir que la suposición del modelo de Hofstede (1991) es válida en el tiempo.

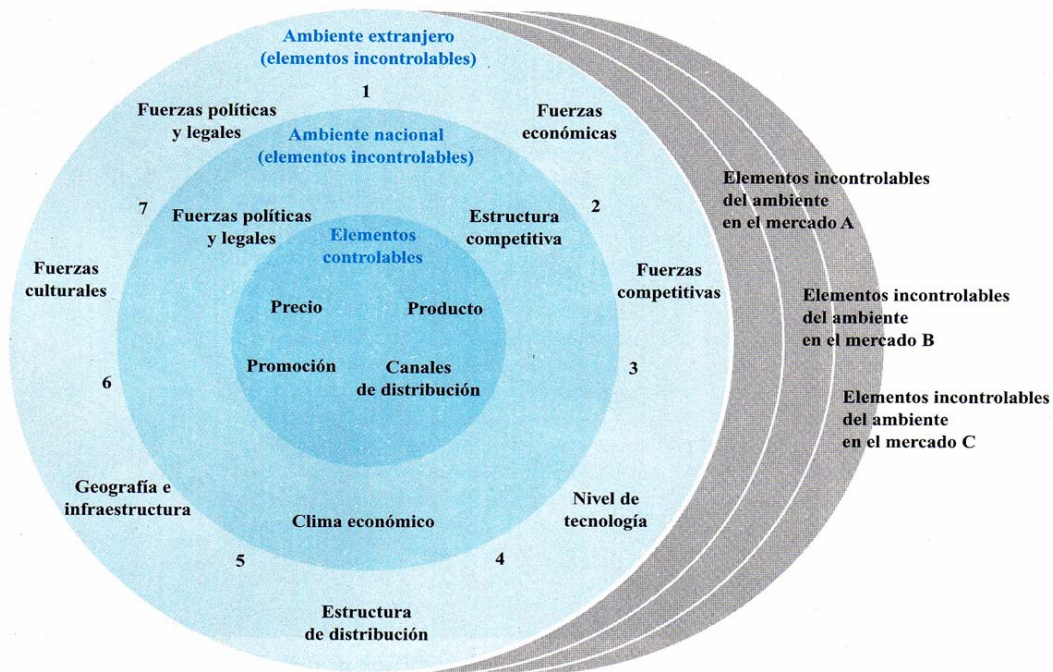
Además los estudios: de dimensiones culturales de cambio de conducta en las relaciones importador y exportador (Shankarmahesh; Ford y La Tour, 2003), el efecto de la cultura nacional en la elección de un modelo (Kogut y Singh,1988) y las diferencias en los antecedentes culturales de los socios en las Joint Ventures (Barkema, Shenkar, Vermeulen y Bell 1997) fortalecen al modelo de Hofstede (1991) para considerar el aspecto cultural en las negociaciones internacionales y para tener una mejor certeza de éxito en el ámbito comercial. Por tal motivo consideramos útil este modelo para la realización de nuestra investigación.

### ▪ **Modelo de análisis transcultural de Cateora (2001)**

La mercadotecnia internacional es la realización de las actividades de negocios diseñadas para planear, cotizar, promover y dirigir el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia los consumidores o usuarios de mas de una nación para obtener un beneficio (Cateora, 2001).

Si analizamos la teoría de diferencia de costos de Smith y Ricardo (1964) la mercadotecnia internacional debe permitir a las empresas obtener una ventaja absoluta, ventaja relativa, ventaja incomparable ó por igualdad de costos en su proyecto de exportación. Cateora (2001) define la tarea de la mercadotecnia internacional en función de los elementos controlables e incontrolables que

generan incertidumbre en la realización exitosa de un proyecto de ventas en el extranjero. Esta incertidumbre es creada por cada uno de los elementos mencionados en la siguiente gráfica:



La tarea del marketing internacional Philip Cateora, Marketing internacional, 2001

Una de las claves de éxito que menciona Cateora (2001) para lograr un marketing internacional exitoso es adaptarse a las diferencias de ambiente entre un mercado y otro. (Cateora, 2001). El define el criterio de autoreferencia (CAR) como una referencia inconsciente de nuestros propios valores culturales, experiencias y conocimientos, como base de nuestras decisiones. El CAR obstaculiza la capacidad para evaluar un mercado extranjero en su justa dimensión.

Cateora (2001) sugiere el siguiente modelo que permite aislar las influencias del CAR. :

Paso 1: defina el problema u objetivo empresarial mediante rasgos culturales, hábitos o normas del país de origen

Paso 2: Defina el problema u objetivo empresarial mediante rasgos culturales, hábitos o normas del país extranjero. No haga juicios de valor

Paso 3: Aislé la influencia del CAR presente en la problemática y examínela cuidadosamente para ver cómo complica el problema

Paso 4: Redefina el problema sin la influencia del CAR y resuelva la situación óptima para el objetivo empresarial.

#### ▪ **MODELO DE PROCESO DE PLANEACIÓN INTERNACIONAL DE CATEORA (2001)**

La evaluación de los objetivos y de los recursos de la empresa es crucial en todas las etapas de la planificación para las operaciones internacionales. Cada nuevo mercado al que se entra puede requerir una completa evaluación que incluya los compromisos existentes, relativos a los objetivos y a los recursos de

la empresa matriz. Las empresas requieren tal planificación conforme los mercados se tornan más competitivos, las empresas descubren nuevas oportunidades y se incrementa el costo de entrada a mercados extranjeros.

Definir objetivos clarifica la orientación de las divisiones nacional e internacional, permitiendo tener políticas consistentes. Una carencia de objetivos bien definidos ha llevado a empresas a correr hacia prometedores mercados extranjeros, sólo para descubrir actividades que distraen o entran en conflicto con sus objetivos principales.

Las oportunidades de mercados extranjeros no siempre son paralelas a los objetivos corporativos; podría ser necesario cambiar los objetivos, alterar la escala de los planes internacionales o abandonarlos. Un mercado puede ofrecer beneficios inmediatos pero tener una perspectiva muy pobre a largo plazo, mientras que otro puede ofrecer lo contrario. Solo cuando están claros los objetivos corporativos, pueden conciliarse eficientemente tales diferencias.

El enfoque de la planificación estratégica que toma una empresa internacional afecta el grado de internacionalización al cual está comprometida filosóficamente la dirección. Tal compromiso afecta las estrategias internacionales y las decisiones específicas de la empresa. Después de identificar los objetivos empresariales, la dirección necesita determinar si esta preparada para aceptar el nivel de compromiso requerido para el éxito de las operaciones internacionales. Una empresa dudosa con respecto a sus perspectivas probablemente entre con timidez a un mercado, utilizando métodos de marketing, canales o formas organizacionales ineficientes, estableciendo así el escenario para el fracaso de una empresa que pudo haber tenido éxito con un compromiso y apoyo completos por parte de la empresa matriz. Ocasionalmente la entrada poco seria al mercado tiene éxito, pero con más frecuencia, el éxito en el mercado requiere de un compromiso a largo plazo.

Ya sea que una empresa esté realizando marketing en varios países o esté entrando a un mercado extranjero por primera vez, la planeación es esencial para el éxito. Una empresa que por primera vez entra a los mercados extranjeros, debe decidir que productos desarrollar, en que mercados y cuantos recursos comprometer. Cateora (2001) desarrolló una guía sistemática para evaluar las oportunidades y los riesgos internacionales, así como para desarrollar planes estratégicos con el propósito de tomar ventaja de estas oportunidades.

**Fase 1:** Análisis preliminar y sondeo, armonización de las necesidades de la empresa y del país.

El primer paso en el proceso de planificación es la evaluación de los mercados potenciales. Las fuerzas y debilidades de la empresa, sus productos, sus filosofías y sus objetivos deben armonizarse con los factores de restricción de un país, así como con sus limitaciones y su potencial.

El siguiente paso es establecer los criterios de sondeo con los que pueden evaluarse los posibles países de interés. Esos criterios se obtienen a partir de un análisis de los objetivos, los recursos y otras capacidades y limitaciones a un mercado extranjero y los beneficios esperados de tal inversión. El potencial mínimo del mercado, los beneficios mínimos, la rentabilidad sobre la inversión, los niveles competitivos aceptables, los estándares de estabilidad política, los

requisitos legales aceptables y otras medidas apropiadas para los productos de la empresa son ejemplos de los criterios de evaluación que deben establecerse.

Una vez que se han establecido los criterios de evaluación, se hace un análisis completo del entorno dentro del cual una empresa planea operar. El entorno abarca los elementos incontrolables e incluye restricciones tanto del país de origen como del país anfitrión, los objetivos de marketing y cualesquiera otras limitaciones o fuerzas de la empresa que existan al inicio de cada periodo de planificación.

Los resultados de la Fase 1 proporcionaran al vendedor la información básica necesaria para:

- 1) evaluar el potencial de un mercado nacional propuesto
- 2) identificar problemas que eliminarían al país de una consideración posterior
- 3) identificar elementos del entorno que necesitan de un análisis más profundo
- 4) determinar que parte de la mezcla de marketing puede ser estandarizada para las empresas globales o qué parte y como debe adaptarse la mezcla de marketing para cumplir con las necesidades del mercado local y
- 5) desarrollar e implantar un plan de acción de marketing

### **Fase 2: adaptación de la mezcla de marketing a los mercados objetivos**

El propósito de la Fase 2 es un examen más detallado de los componentes de la mezcla de marketing. Cuando se seleccionan los mercados objetivo, la mezcla de marketing debe evaluarse a la luz de los datos generados en al Fase 1. El objetivo básico de la Fase 2 es decidirse por una mezcla de marketing ajustada a las restricciones culturales impuestas por los elementos incontrolables del entorno que cumpla los objetivos y las metas corporativas eficientemente.

Las respuestas a tres importantes preguntas se generan en la Fase 2:

- 1) ¿Qué elementos de la mezcla de marketing pueden estandarizarse y dónde no es posible culturalmente una estandarización?
- 2) ¿Qué adaptaciones culturales y ambientales son necesarias para la aceptación con éxito de la mezcla de marketing?
- 3) ¿Permitirán los costos de adaptación una entrada beneficiosa en el mercado.

### **Fase 3: Desarrollo del plan de marketing**

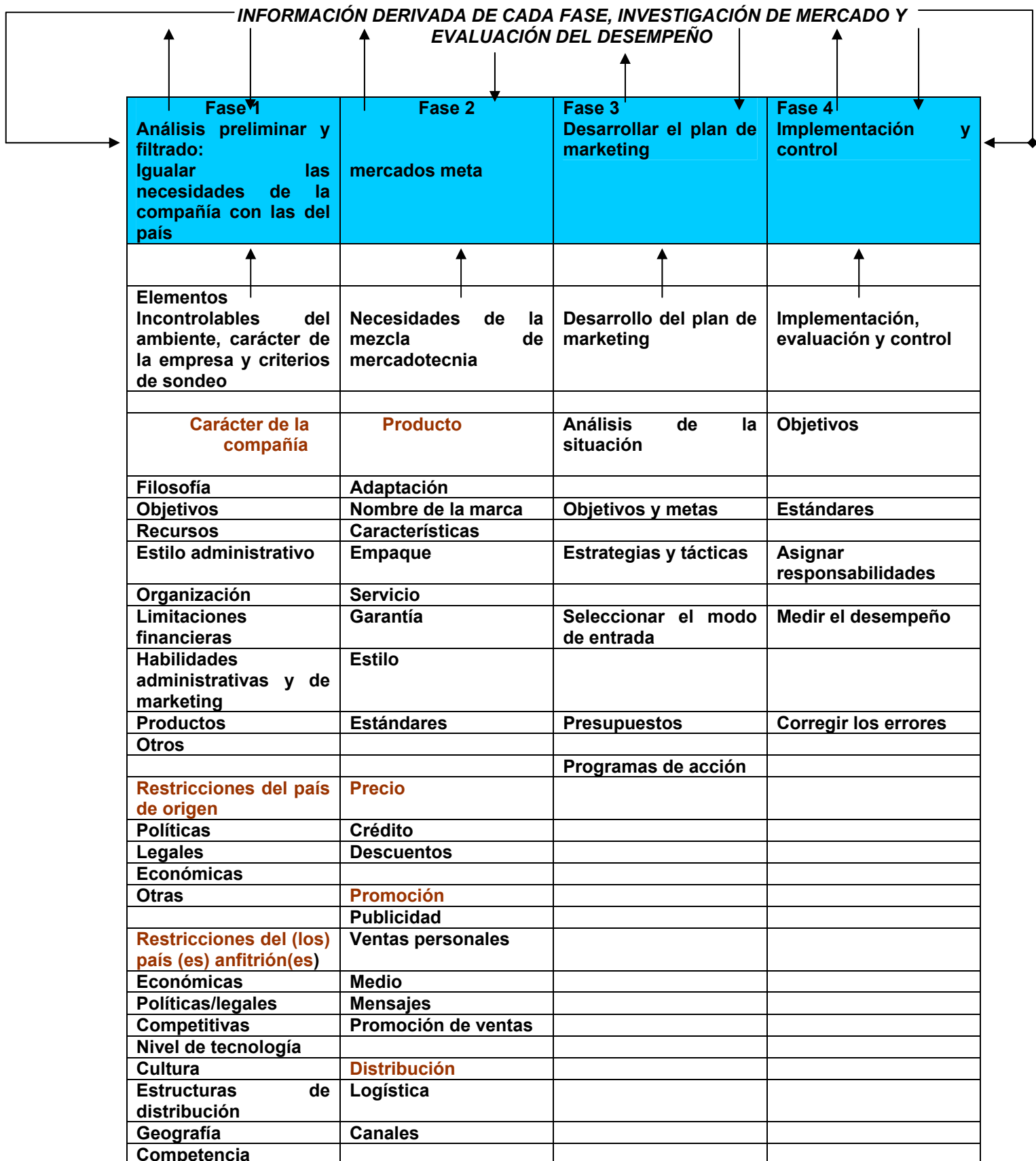
En esta etapa del proceso de planificación, el plan de marketing se desarrolla para el mercado objetivo – ya sea para el mercado de un solo país o para un mercado global. El plan comienza con un análisis de la situación y culmina con un programa de acción específico para el mercado. El plan específico establece lo que debe hacerse, quien, como y cuando debe hacerse.

### **Fase 4: Implantación y control**

Una decisión de aprobación en la Fase 3 pone en marcha la implantación de planes específicos y la anticipación de un marketing de éxito. Sin embargo, el proceso de planificación no termina en este punto. Todos los planes de

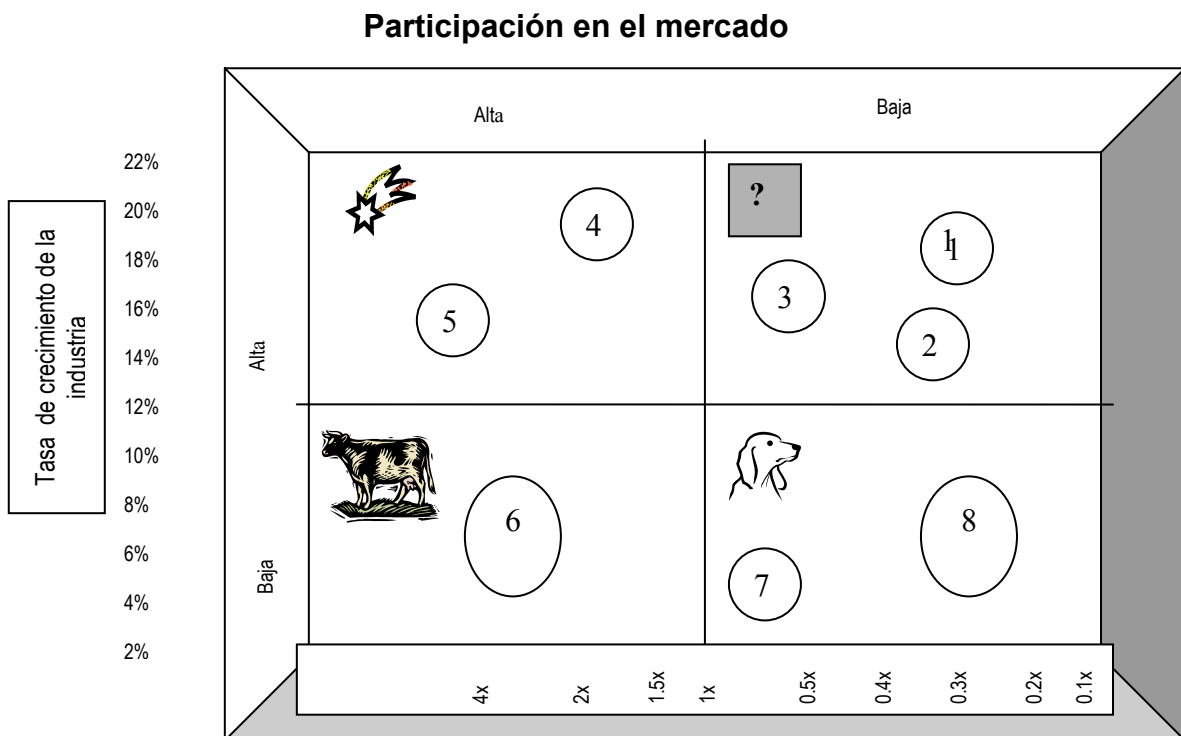


marketing requieren la coordinación y el control durante el periodo de implantación.



### 1. El enfoque del Boston Consulting Group (1963)

Ideada por una firma de asesoría gerencial, el origen de la matriz del Boston Consulting Group (BCG) se remonta por lo menos a 25 años. Por medio de este modelo, (BCG, 1963) una organización clasifica sus UEN (Unidades Estratégicas de Negocios)- y en ocasiones sus productos conforme a dos factores: su participación en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en que funcionan estas UEN. Cuando los factores se dividen simplemente en categorías altas y bajas, se obtiene una rejilla 2 x 2, como se aprecia en la siguiente figura.



A su vez, los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades o bien productos muy importantes. Las categorías no sólo difieren en cuanto a la participación de efectivo y en las estrategias adecuadas:

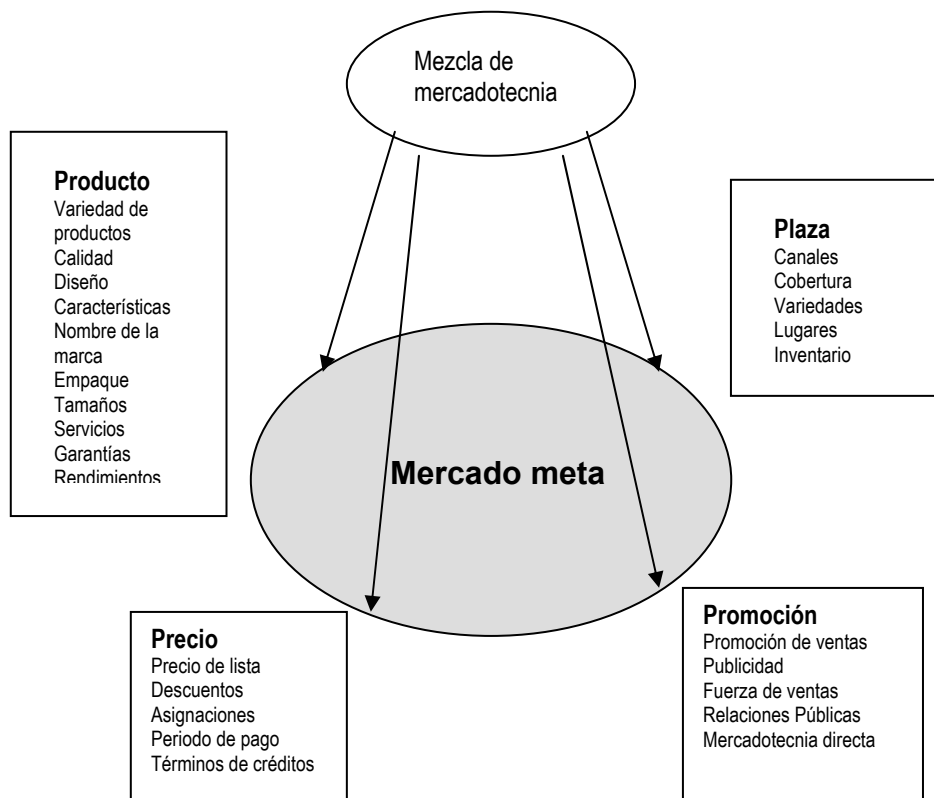
- **Estrellas:** grandes participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las UEN dentro de esta categoría. Sin embargo, una unidad de esta categoría plantea un reto a las compañías, pues requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento. Las estrellas necesitan estrategias de marketing muy agresivas si quieren conservar o incluso obtener una participación.

- **Vacas de efectivo:** estas UEN tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras (las que tienen bajas tasas de crecimiento). Cuando disminuye el crecimiento de una industria. Las estrellas pasan a esta categoría. La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos. Por tanto generan más efectivo del que pueden reinvertir rentablemente en sus propias operaciones. Por ello, las vacas de efectivo pueden ser “ordeñadas” para apoyar las otras unidades que necesitan más recursos. Sus estrategias de marketing tratan de defender la participación en el mercado, principalmente reforzando la lealtad de los clientes.
- **Interrogativas:** A esta categoría pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasa de crecimiento de la industria. Este tipo de unidades no ha logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competido. En este tipo de UEN hay una pregunta importante: saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentable. Si la dirección responde “no” entonces habrá que reducirla o bien cancelarla. Si responde “sí” la empresa deberá invertir para conseguir una participación en el mercado. Las estrategias adecuadas para este de UEN buscan ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, obteniendo así el apoyo de los clientes.
- **Perros:** estas UEN tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una compañía no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades. Las estrategias de marketing para ellas tienen por objeto maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener participación en el mercado. Otra opción consiste en decir “basta” y reducir la inversión en los perros o bien cancelarlos.

#### ▪ **MODELO DE LAS CUATRO P'S DE MEZCLA DE MERCADOTECNIA, DE MCCARTHY (1978)**

El concepto de la Mezcla de Mercadeo fue introducido en los años 50 por Neil Borden, profesor de Harvard University, (Borden, 1964) y la clasificación de los elementos de la mezcla de mercadeo en cuatro factores (producto, precio, plaza y promoción) fue denominada las 4 P's y popularizada por Jerome Mc Carthy al comienzo de los años 70. (Mc Carthy, 1978).

Las variables de mercadotecnia particulares de cada P, se muestran en la siguiente figura:



Los cuatro Pes de la mezcla de mercadotecnia, Kotler, 1976

El concepto de la mezcla de mercadeo tuvo sin embargo otros antecedentes: en los años 50, en Europa los investigadores de la que se denominó la escuela de Copenhague, llegaron a una noción similar a la mezcla de mercadeo que hoy conocemos, basándose en la teoría de los parámetros presentada en los años 30 por Von Stackelberg, Arne Rasmussen y Gosta Mickwitz, que fue un enfoque de la mezcla de mercadeo ligada al ciclo de vida del producto y donde los parámetros eran integrados mediante elasticidades variables del mercado. (Mc Carthy, 1978)

La mezcla de marketing de la empresa en el momento  $t$  para un producto en particular, puede representarse mediante  $(P_1, P_2, P_3, P_4)$ . Si una empresa desarrolla un producto de calidad a 1.2 (con 1.0 = promedio), le fija un precio de \$ 1,000 a su producto, gasta \$30,000 al mes en distribución y \$20,000 mensuales en promoción, su mezcla de marketing en el momento  $t$  es (1.2, \$1,000, \$30,000, \$20,000). Puede apreciarse que una mezcla de mercadotecnia se selecciona entre un gran número de posibilidades. Si la calidad de un producto puede tomarse sobre uno de dos valores y el precio de un producto se limita de manera que quede entre \$500 y \$1,500, (a los \$100 más próximos) y los gastos de promoción y publicidad se limitan entre a entre \$10,000 y \$50,000 (a los \$10,000 más próximos), entonces son posibles 550 ( $=2 \times 11 \times 5 \times 5$ ) combinaciones de mezcla de marketing. (Kotler, 1996)

Para complicar más el asunto, las decisiones de mezcla de marketing deben tomarse tanto para los canales de distribución como para el consumidor final. No todas las variables de la mezcla de marketing son susceptibles de ser ajustadas a corto plazo. Por lo general la empresa puede cambiar sus precios, el tamaño de su fuerza de ventas y los gastos de publicidad a corto plazo, pero el desarrollo de nuevos productos y la modificación de sus canales de distribución solo puede hacerlo a largo plazo. Así por lo regular la empresa hace menos cambios de la mezcla de marketing periodo a periodo en un corto plazo de los que sugieren las variables de dicha mezcla. (Kotler, 1996)

Este modelo permite a la empresa decidir como dividir el presupuesto total de mercadotecnia entre las diversas herramientas en la mezcla de mercadotecnia, que es uno de los conceptos clave de teoría de la mercadotecnia moderna.

### **Criterios a considerar**

La década de los años 60 fue rica en la búsqueda de criterios para clasificar los elementos de la mezcla de mercadeo.

Albert W. Frey (Ayala) propuso por ejemplo que todas las variables de decisión en mercadeo podrían agruparse alrededor de dos factores:

#### **La oferta que incluía:**

1. el producto
2. el empaque
3. la marca
4. el precio
5. el servicio

#### **• Los métodos y los instrumentos conformados por:**

1. los canales de distribución
2. la fuerza de venta
3. la publicidad
4. la promoción
5. la propaganda

Por la misma época, William Lazer y Eugene Séller propusieron una clasificación de tres factores (Ayala):

- Las mezcla de bienes y servicios
- La mezcla de distribución
- La mezcla de comunicaciones

Producto	Precio	Plaza	Promoción
Calidad	Descuentos	Canales	Publicidad
Características	Listas	Cubrimiento	Ventas Personales
Estilos	Plazos	Lugares	Promociones
Marca	Intereses	Inventario	Exhibiciones
Empaque	Niveles	Transporte	Venta Electrónicas
Tamaño	Márgenes	Almacenamiento	
Garantía	Condiciones	Despacho	
Servicios			
Devoluciones			

**Distribución:** es la actividad del Marketing que se ocupa de la organización de la distribución física y de la elección de los canales de distribución. Podría decirse que es la principal actividad del Marketing

## Distribución

Por distribución se entiende en este caso todo lo relacionado con la manera de hacer llegar el producto al cliente. Esto incluye desde los mismos vendedores hasta la manera de transportar el producto al lugar de consumo. Para determinados productos la venta directa puede ser una forma de natural de ofrecer el producto (p.e. un asesor fiscal vende y presta el servicio él mismo). Para otros productos su distribución debe realizarse a través del canal de distribución formado normalmente por el propio fabricante, los mayoristas, los minoristas y el consumidor final.

Los canales de distribución juegan un papel importante que no debe menospreciarse a la hora de pensar en lanzar un producto al mercado. Además, en determinados sectores el poder del canal de distribución es enorme. La elección de un adecuado sistema de distribución puede también resultar vital para la nueva empresa.

## Canales de distribución

Vamos a definirlos como una serie de organizaciones interdependientes, que hacen parte en el proceso de lograr que un consumidor pueda adquirir o utilizar un producto o servicio. Se utiliza un intermediario ya que estos conocen mejor el mercado, tienen mayores contactos y su experiencia puede reportarle a la empresa que lo contrata, una mejor labor que la que pudiera hacer ella misma.

Es importante también aclarar que con un intermediario se ahorran gastos de distribución ya que la empresa contratista no tendría que contactar a todos sus clientes directamente, sino que lo hace por medio del canal.

Los canales de distribución tienen ciertas funciones como la de informar a sus contratistas acerca de los actores y las fuerzas del entorno mercadotécnico que servirán para el intercambio; así mismo promocionan los productos, desarrollando y difundiendo información sobre una oferta y contactan a los posibles compradores y establecen comunicación con ellos.

De otro lado, también adaptan la oferta a las necesidades propias de cada comprador; negocian en cuanto al precio y los términos de oferta del consumidor; distribuyen, es decir, transportan y almacenan los bienes; financian el proceso de intercambio para cubrir los costos propios de operación del canal, y por último, aceptan los riesgos inherentes de asumir la función de interlocutor entre el productor y el consumidor (robos, incendios, etc.).

Así mismo, un canal puede ser corto o largo según el número de niveles que posea, es decir, los estratos de intermediarios que efectúen algún trabajo para reunir el producto y acercar su propiedad al consumidor final. Existe el canal 1 que es el de comercialización directa, donde el mismo productor vende sus bienes al cliente.

El concepto de la mezcla de mercadeo y el de las cuatro P's han sido paradigmas fuertemente dominantes en el escenario del mercadeo desde hace más de cuarenta años. No hay duda de su utilidad, especialmente en el mercadeo de los productos empacados de consumo masivo.

Sin embargo la investigación de mercados está aportando nuevos enfoques. La globalización de los negocios y el creciente reconocimiento de la importancia de la retención del cliente de la interacción y las redes en los mercados industriales, del mercadeo de experiencia de los ecosistemas empresariales, de la migración del valor, del ciclo de vida de las relaciones con el cliente y del mercadeo de relaciones entre otras tendencias y criterios, empiezan a crear nuevas corrientes en el pensamiento sobre la teoría y práctica del mercadeo (Ayala).

Definitivamente El Marketing Mix (mezcla del Mercado) representa la combinación óptima de las diferentes herramientas de las que dispone el Marketing para conseguir el máximo incremento de la demanda de nuestros productos y/o servicios. Al saber manejar las variables la mezcla de mercado o marketing mix, la gerencia de mercado podría obtener una serie de ventajas entre las cuales se puede mencionar:

En cuanto al producto, la gerencia conoce cual es su producto y se preocupa en saber cuáles son las necesidades de los clientes, ¿qué quieren? ¿Qué es lo que ellos esperan? Siempre estará acorde con estos requerimientos y por lo tanto su aceptación será mucho más fácil.

En cuando al precio, siempre estará acorde con el producto debido a que se ha realizado un estudio previo antes de salir al mercado y se tomará en cuenta lo que el cliente le conviene.

La Publicidad tendrá otro enfoque, ya que se planeará con respecto a lo que tendrá organizado la gerencia y seguramente llegará más a los clientes.

Los canales de distribución estarán ajustados a lo que se fije la gerencia de mercado.

En este sentido, la adecuada coordinación de la mezcla de mercadotecnia por parte de la gerencia de mercados repercute en un conocimiento adecuado del producto por parte de su mercado y la aceptación del mismo, pues se enfocan en las necesidades de su mercado objetivo y en función de ello ofrecen un producto que satisface dichos requerimientos. Por lo tanto, cuando la mezcla de mercadotecnia no es adecuada, esto puede generar confusión en el mercado sobre el producto ofrecido, o crear una percepción de mala calidad, de allí la importancia de conocer y manejar adecuadamente la mezcla de mercados por parte de la gerencia.

Según lo anterior, hay una serie de aspectos a considerar para la adecuada integración de las variables de la mezcla de mercadeo, los cuales se describen a continuación:

**Definición de objetivos:** las organizaciones generalmente presentan múltiples objetivos, lo cual es normal, pero es esencial que la gerencia de mercados conjuntamente con las demás áreas de la empresa jerarquice los objetivos según su prioridad a fin de que la mezcla de mercados sea enfocada según la importancia de los objetivos organizacionales, ya que de lo contrario se perdería tiempo, dinero y esfuerzo.

Los diversos elementos de la mezcla de mercadeo son interdependientes, es decir, no pueden actuar separadamente, pues las cuatro variables se relacionan unas con otras, por lo tanto para una adecuada planificación de mercados, la gerencia de mercadeo debe considerar esta relación.

**Ambiente competitivo:** hay que considerar que la respuesta del mercado no depende exclusivamente de la mezcla de mercados que la gerencia desarrolle, porque como sabemos, en el mercado globalizado de hoy la competencia juega un papel determinante en el éxito de cualquier estrategia de mercados. Es por ello que al desarrollar la mezcla de mercadotecnia el elemento entorno juega un papel determinante en el éxito de la misma.

**Respuesta del mercado:** las reacciones del mercado como consecuencia de la mezcla presentada por la gerencia no se pueden conocer con anticipación ni son generadas de manera inmediata; por ello es esencial que la gerencia maneje información objetiva sobre las acciones anteriores y resultados obtenidos, es decir, experiencia previa. Pero también, la gerencia de mercados, en función del establecimiento de la mezcla, debe estudiar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa y su entorno.

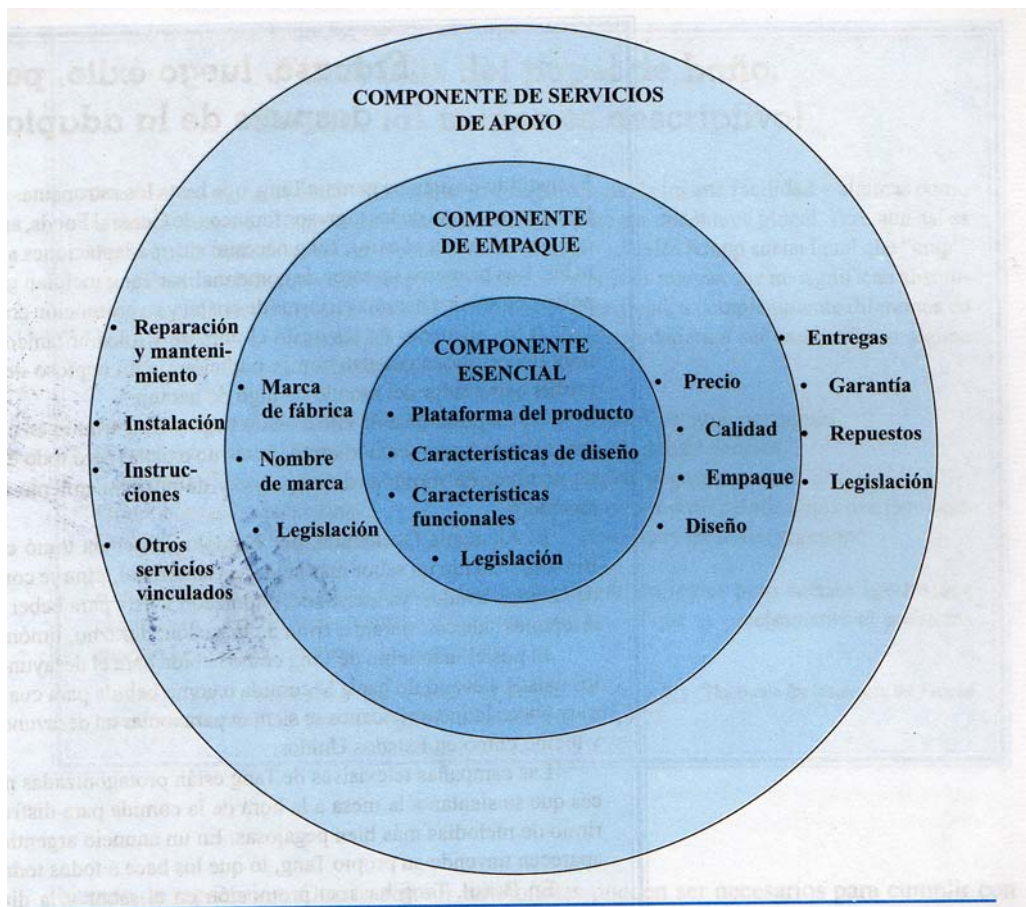
Una gerencia de mercados que maneje adecuadamente las variables del marketing mix debe conocer que tanto el manejo, seguimiento, estudio, rediseño y el relanzamiento de dichas variables repercuten directamente en la



consecución de los objetivos organizacionales e incluso en la posibilidad de conseguir nuevas metas a largo plazo.

▪ **ANÁLISIS DE COMPONENTES DEL PRODUCTO DE CATEORA (2001)**

Un producto es por definición multidimensional, y la suma de todas sus características determina el cúmulo de satisfacciones/utilidades recibidas por el consumidor. Para identificar todas las posibles maneras en que un producto puede adaptarse a un nuevo mercado, es útil separar sus numerosas dimensiones en tres diferentes componentes como se muestra en la siguiente ilustración. (Cateora, 2001)



El modelo de componentes del producto de Cateora (2001)

**El componente esencial:** Este componente incluye el producto físico, sus características de diseño y todas sus características funcionales. Los ajustes importantes en el componente esencial pueden ser costosos, ya que el cambio en el producto físico puede afectar los procesos de producción y requerir así una inversión adicional de capital. Existen, sin embargo, otros cambios que pueden ser importantes para poner un producto a tono con los gustos locales. Las características funcionales pueden agregarse o eliminarse dependiendo del mercado. Pueden ser necesarios también cambios adicionales para cumplir con los estándares eléctricos y de seguridad u otros requisitos obligatorios. El producto físico y todas sus características funcionales deben examinarse como candidatos potenciales para la adaptación.

**El componente de empaque:** este componente incluye características de estilo, etiquetas, marca registradas, nombre de marca, calidad, precio y todos los demás aspectos del empaque del producto. Al igual que con el componente esencial, la importancia de cada uno de estos elementos a los ojos del consumidor depende de la necesidad que el producto deba satisfacer y para la cual fue diseñado. Los componentes del empaque requieren con frecuencia cambios discrecionales y obligatorios.

**El componente de servicios de apoyo:** este componente incluye reparación y mantenimiento, instrucciones, instalación, garantías, entregas y la disponibilidad de piezas de repuesto. Muchos programas de marketing, que de otra forma habrían tenido éxito, fracasaron finalmente porque se prestó poca atención a este componente del producto. La reparación y el mantenimiento son problemas especialmente difíciles en los países en desarrollo.

El modelo de componentes de producto puede ser una guía útil para examinar los requisitos de adaptación de los productos destinados a los mercados exteriores. Un producto debe evaluarse cuidadosamente en cada uno de los tres componentes para saber qué cambios obligatorios o discrecionales pueden necesitarse.

**Difusión de las innovaciones** La meta del responsable del marketing en el exterior es hacer que el mayor número de consumidores posible en el mercado acepte el producto en el periodo de tiempo mas corto (Cateora, 2001). Sin embargo, los productos nuevos no siempre son aceptados fácilmente por una cultura; de hecho a menudo encuentra resistencia. A pesar de que a la larga pueden aceptarlos, el tiempo que una cultura tarda en aprender nuevas formas, en aceptar un producto nuevo es de importancia critica para el responsable comercial, ya que la planificación considera un marco de tiempo para la inversión y el beneficio. Si una empresa invierte con la expectativa de que se recuperará de la inversión en tres años y tarda siete en obtener un volumen benéfico, el esfuerzo deberá abandonarse prematuramente. La cuestión que viene a la mente es si la tasa probable de aceptación puede predecirse antes de comprometer recursos y, algo más crítico todavía, ¿es posible acelerarse el proceso de aceptación si la tasa de aceptación es demasiado baja? Everett Rogers (1983) señala que los elementos cruciales en la difusión de las nuevas ideas son 1) la innovación 2) que se comunica a través de ciertos canales, 3) con el tiempo, 4) entre los miembros de un sistema social. Rogers continúa con la afirmación de que es el elemento del tiempo el que diferencia a la difusión de otros tipos de investigación de la comunicación. La meta del investigador de la difusión y el vendedor es acortar el tiempo entre la introducción de una idea o producto y su adopción generalizada.

**ESTUDIOS PREVIOS EN EL ESTADO DE GUANAJUATO:** De la investigación bibliografía hasta el momento realizada en el estado de Guanajuato e incluso a nivel nacional no hemos localizado antecedentes que tengan que ver con nuestro tema de investigación.

**MODELO ANALÍTICO:**

- aplicación de los resultados del análisis cultural de Geert Hofstede y de Fons Trompenaars
- aplicación de encuestas a empresas del estado de Guanajuato que exportan a Alemania
- aplicación de encuestas a empresas alemanas que trabajan con México

**PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:**

- 1) antecedentes históricos de proyectos de exportación a nivel mundial
- 2) antecedentes históricos de proyectos de exportación a Alemania
- 3) motivos de la exportación a Alemania
- 4) tipos de apoyo que recibieron para concretizar la exportación
- 5) conflictos y/o problemas encontrados
- 6) errores cometidos y soluciones encontradas
- 7) influencia de factores culturales para la negociación

**Estas preguntas se plantearan según las siguientes dimensiones involucradas en un proceso de negociación:**

- 1) La persona
- 2) El producto
- 3) El problema
- 4) El proceso
- 5) El poder
- 6) El pronóstico

**HIPÓTESIS:**

Los factores que disminuyen el poder de negociar de las PYMES mexicanas con un país como Alemania son:

- 1) Falta de definición del alcance del proyecto de exportación hacía la Unión Europea
- 2) Escasa o falta de experiencia de las PIMES mexicanas para llevar a cabo proyectos de exportación
- 3) Falta de seguimiento a los contactos establecidos a través de los apoyos federales y/o estatales
- 4) Falta de competitividad de los productos mexicanos frente a la oferta cada vez mas creciente de productos similares de los nuevos países miembros de la Unión Europea
- 5) No considerar las diferencias culturales

**CRONOGRAMA:**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRIMER SEMESTRE (ENERO-JUNIO 2006)</b>	<b>SEGUNDO SEMESTRE (JULIO-DICIEMBRE 2006)</b>
Recolección y análisis de información	X	
Análisis de las teorías para la realización del marco teórico.	X	
Identificar los factores claves para la consolidación comercial al mercado de Alemania.		X
Trabajo de campo		X
Entrega de Resultados		X

**BIBLIOGRAFÍA RELEVANTE:**

Ayala Ruiz, Gerencia de mercadeo, GMerc006.htm

Adelman Irma (1964). Teorías de desarrollo económico. FCE, México-Buenos Aires.

Barkema, Harry G., Freek Vermeulen & John H.J. Bell (1997). Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures. Academy of Management Journal.

Borden, Neil. "The concept of the Marketing Mix" Journal of Advertising Research, Junio de 1964, ps. 197-208

Boston Consulting Group, Boston, 1973, The experience Curve reviewed :IV. The growth share matrix of the product portfolio.

Cliffs Englewood , 1998 , cultural anthropology: a global perspective, 3ª ed. , NJ Prentice Hall, 1998

Dornbusch Rudiger, Fischer Stanley y Schmalensee Richard (1993). Economía. Segunda edición. Editorial McGRAW-HILL/Interamericana de México, S.A. de C.V.

Dornbusch Rudiger, Fischer Stanley y Schmalensee Richard (2000). Economía. Segunda edición. Editorial McGRAW-HILL/Interamericana de México, S.A. de C.V.

Hofstede, Geert (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. Berkshire, U.K.: Mc Graw Hill.

Hofstede, Geert (1980). Culture's consequence. International difference in work-related values. Beverly Hill. California.

Hofstede, Geert y Bond, Michael H. (1988). The Confucius Connection: From cultural roots to economic growth. Organizational Dynamics.

Higgins Benjamín (1959). Economic Development, w.w. Norton and Company Inc., Nueva York.

Kogut, Bruce (1989). The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. Journal of Industrial Economics.

Kotler, Philip, (1976). Dirección de mercadotecnia, 8va edición, Prentice Hall

McCarthy Jerome, "Basic Marketing. A Managerial Approach. 6<sup>th</sup>. Edition. Homewood, Ill.; Irwin 1978, p.39 1<sup>st</sup> ed. 1960.

Ohmae, Kenichi (1985). Triad Power. The coming shape of global competition. New York: The Free Press.

David, Ricardo (1959). Principios de economía política y tributación. FCE, México-Buenos Aires.

Rogers M. Everett, 1983, Diffusion of innovations, 3<sup>a</sup> ed., Nueva York, Free Press

Smith Adam (1958). Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. FCE, México-Buenos Aires.

Shankarmahesh, Mahesh N.; Ford, John B. y La Tour, Michael (2003). Cultural Dimensions of Switching Behavior in Importer-Exporter Relationships.<http://www.amsreview.org/articles/shankar03-2003.pdf>.

Singh, Harbor (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. Journal International Business Studies.

Schneider, Susan (1989). Strategy Formulation: The impact of national culture. Organization Studies.

Stanton, Etzel, Walter, (2000). Fundamentos de marketing, 11va edición, Mc Graw Hill

Torres Manzo Carlos (1961). La teoría pura del comercio internacional. Aspecto de su desarrollo. Tesis Profesional UNAM, México.