

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Comprender la población, la infraestructura, las características geográficas y sus implicaciones.
- Sugerir respuestas corporativas al avance de la integración económica.
- Conocer las vastas oportunidades para el comercio que ofrecen los mercados emergentes.
- Explicar el crecimiento en los países en desarrollo.
- Sugerir respuestas corporativas para avanzar hacia la integración económica.

El entorno económico

EL MERCADO INTERNACIONAL

4.1

Mercado global de la clase media

Las corporaciones multinacionales se están transformando al reposicionarse y pensar de forma distinta en sus bienes y servicios para aprovechar el nuevo mercado global de la clase media. Este fenómeno económico abarca una enorme base de clientes en todo el mundo. En 2011 incluía alrededor de 400 millones de personas en edad madura de Estados Unidos, Europa y Japón, pero también a otros 300 a 500 millones de personas en las economías emergentes. El Banco Mundial define a la clase media como el conjunto de habitantes que viven por encima de la línea media de pobreza en sus respectivos países. Esto significa que algunas personas pueden ser pobres según los estándares europeos y estadounidenses, pero cuentan de cualquier manera con suficiente poder de compra para convertirse en consumidores de bienes y servicios. Esta nueva clase media global es particularmente visible en Brasil, China, India, Indonesia, México, Nigeria, Turquía, Vietnam y otros países con altas tasas de crecimiento económico y un gran número de habitantes en edad de trabajar.

Las clases medias de cada una de estas economías emergentes tienen un perfil de demanda particular. Todas se están recuperando de la recesión global, han adoptado estilos de vida cada vez más urbanos y están aumentando a tasas muy altas. Tienen el poder de compra, las necesidades y los deseos de la clase media, y buscan productos con características y calidad de primera, pero quieren pagar un menor precio por ellos. Cada mercado geográfico desea comprar productos que satisfagan sus propias necesidades y

deseos. Las empresas identifican los atributos que desean estos nuevos consumidores para agregarles valor a sus productos.

Todos los países en vías de industrialización siguen la misma trayectoria evolutiva: comienzan con una economía incipiente (salen del nivel de subsistencia, cuentan con un bono demográfico) y surgen finalmente como una economía madura con un crecimiento relativamente sostenido y una población conformada por personas en edad madura. La etapa intermedia, una etapa de urbanización e ímpetu económico, es muy importante. Durante la fase del ímpetu, la población joven contribuye a lograr altos índices de crecimiento económico.

En la actualidad, tres tipos de empresas están compitiendo por posicionarse en esos mercados. En primer lugar, los *retadores locales*, es decir, empresas locales que tradicionalmente han ofrecido bienes de bajo precio para los consumidores en la base de la pirámide de sus mercados domésticos. Estas empresas ahora están tratando de ofrecer una mayor calidad en sus bienes y servicios, mejorando notablemente la posición de sus marcas. Las *aspirantes globales* ya han desarrollado productos para sus mercados internos y ahora están tratando de explotar sus capacidades para servir a la clase media global. Las *multinacionales líderes* son empresas globales maduras decididas a adaptar sus líneas de productos existentes para capturar estos nuevos mercados globales de las clases medias emergentes.

Nos basta con estudiar el sector automotriz para ver a los tres tipos de competidores existentes. Chery Automobile Company, Wall Motor Company y Geely



Un nuevo automóvil Buick en la Exhibición Internacional de la Industria Automotriz en Shanghai.

© Feng U/Staff/Getty Images

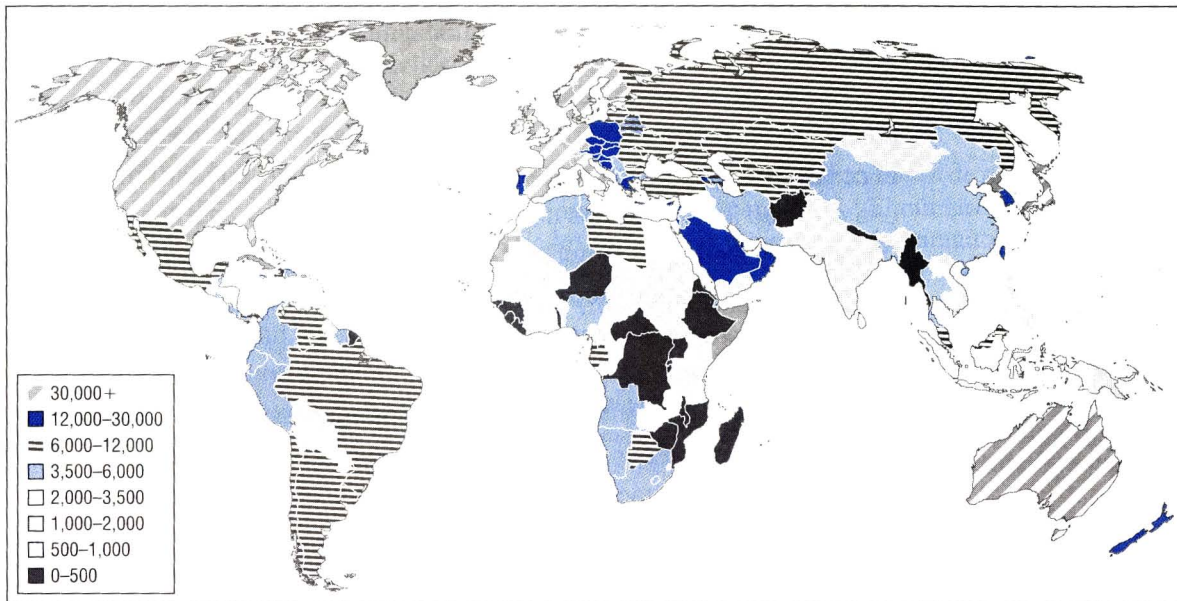
Automobile eran retadores locales en China. Geely compró Volvo en 2010 y de inmediato aumentó los planes de producción. Los aspirantes globales en China incluyen a Hyundai Motor Company de Corea del Sur, que alcanzó el éxito con el rediseño de su modelo Elantra. Las multinacionales líderes que han tratado de adueñarse de participaciones significativas en los mercados de la clase media en China incluyen a GM, con su Chevrolet Spark y su Buick Excelle, y Volkswagen, con sus modelos Polo y Golf. Todas las multinacionales buscan este mercado por medio de joint ventures (empresas conjuntas) con socios chinos.

FUENTES: Edgard Tse, Bill Russo y Ronald Haddock, "Competing for the Global Middle Class", *Strategy+Business*, otoño de 2011; George Stalk y David Michael, "What the West Doesn't Get About China", *Harvard Business Review*, junio de 2011, 25-27; y David Court y Laxman Narasimham, "Capturing the World's Emerging Middle Class", *McKinsey Quarterly*, julio de 2010.

La evaluación del entorno de un mercado extranjero comienza con la evaluación de las variables económicas relacionadas con el tamaño y la naturaleza del mercado. Debido al gran número de alternativas a considerar, la investigación de mercados se debe hacer en forma eficiente y, sin embargo, suficientemente eficaz, tomando en cuenta una amplia variedad de criterios económicos para establecer una estimación preliminar del potencial de mercado. Una de las caracterizaciones básicas de la economía mundial es la que se muestra en la figura 4.1, que incorpora muchas de las variables económicas pertinentes para el estudio de los mercados.

El **Grupo de los Cinco** lo conforman los países más industrializados del mundo: Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Alemania y Japón. El **Grupo de los Siete** se conforma al agregar Italia y Canadá al grupo anterior, y el **Grupo de los Diez** se conforma si agregamos Suecia, Holanda y Bélgica. El conjunto de países denominado Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, se compone de 30 países: Europa occidental, Estados Unidos, Australia, Canadá, la República Checa, Hungría, Japón, México, Nueva Zelanda, Polonia, Eslovaquia, Corea del Sur y Turquía. El **Grupo de los Veinte** (el Grupo de los Siete más Argentina, Australia, Brasil, China, India, Indonesia, México, Rusia, Arabia Saudita, Sudáfrica, Corea del Sur y Turquía) ha tenido un papel destacado al abordar la crisis económica actual.

Entre los países en desarrollo de ingreso medio están los países recién industrializados (NIC), que incluyen a Singapur, Taiwán, Corea, Hong Kong, Brasil y México (algunos proponen añadir también a la lista a Malasia y las Filipinas), como se describe en la sección *El mercado internacional 4.2*. Algunos de esos países pronto entrarán en otra categoría, países en rápida industrialización (RIC, por sus siglas en

FIGURA 4.1 Principales economías en el mundo (PIB en millones de dólares)

FUENTES: © Cengage Learning 2013, http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_%28nominal%29_per_capita.

inglés). Durante los últimos 30 años, Singapur ha servido como un eje comercial muy importante, proporcionando servicios financieros y administrativos a los mercados del sudeste asiático. Singapur ha atraído con éxito a la inversión extranjera, sobre todo en la forma de oficinas corporativas regionales e industrias intensivas en conocimiento, y ha servido como una de las principales puertas para el comercio asiático. Sus exportaciones han llegado a más de 220% del PIB.¹

Los principales países exportadores de petróleo, en particular los 11 miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP: Argelia, Angola, Ecuador, República Islámica de Irán, Iraq, Kuwait, Libia, Nigeria, Catar, Arabia Saudita, los Emiratos Árabes Unidos y Venezuela) y los países como Rusia, dependen del precio del petróleo para participar en el mercado mundial. Un precio en dólares relativamente alto por barril (140 dólares en 2008) funciona mucho a favor de esos países, mientras que los precios más bajos (40 dólares en 2009) causan penurias económicas.²

Muchas de las economías emergentes dependerán del éxito de sus esfuerzos de industrialización en los años por venir, incluso en el caso de países ricos en recursos que resentirán la caída de los precios de las materias primas a causa de los materiales hechos por humanos. Esto sucederá especialmente en el caso de los BRIC (Brasil, Rusia, India y China). China se ha convertido en el más grande exportador de textiles del mundo desde que empezó a incrementar la producción en la década de 1980. A pesar de una imagen de desesperada pobreza, India tiene casi 300 millones de consumidores de la clase media, más que Alemania. Estos países, que concentran una parte significativa de la población mundial, también proporcionan la mayor oportunidad de potencial de mercado para las empresas del siglo veintiuno.³

Con el tiempo, aunque nunca al nivel de los BRIC, 11 países podrían rivalizar con el Grupo de los Siete. También conocidos como los "Sigüientes 11," estos países son: Bangladesh, Egipto, Indonesia, Irán, Corea, México, Nigeria, Pakistán, las Filipinas, Turquía y Vietnam.⁴

En los países menos desarrollados, los problemas de la deuda y la caída de los precios de las materias primas hacen que el desarrollo del mercado sea difícil. África, el continente más pobre, le debe al resto del mundo 200 000 millones de dólares, una cantidad igual a las tres cuartas partes de su PIB y casi cuatro veces sus exportaciones anuales. Otro factor que contribuye a su difícil situación es que sólo 1% de la inversión privada del mundo va al África subsahariana.⁵

En las economías anteriormente centralizadas, han ocurrido cambios considerables durante los últimos 15 años. Un fuerte flujo de entrada de capital ha sido la clave para modernizar las democracias recién emergentes tanto de Europa central como de Europa oriental. Esos países tendrán necesidad de la tecnología, la administración y el conocimiento práctico del marketing para ofrecer mejores trabajos y colocar en las tiendas más bienes locales e importados. Dentro del grupo, las expectativas varían: el futuro es mucho más prometedor para países como Hungría, los países Bálticos, la República Checa y Polonia que para Rusia, debido a que cosechan los beneficios de la membresía en la Unión Europea.

Las clasificaciones de los mercados variarán según quien las realice y el uso que quiera darles. Los mercadólogos combinarán las variables económicas para que se ajusten a sus propósitos de planeación, utilizando aquellas que se relacionan directamente con el bien y/o el servicio que vende la empresa, como la capacidad de compra en un mercado. Por ejemplo, una empresa que vende productos eléctricos (desde generadores de energía hasta electrodomésticos), puede tomar en cuenta tanto las consideraciones generales del país, como población, PIB, geografía, porcentaje del ingreso nacional correspondiente a las manufacturas, infraestructura, ingreso per cápita, y consideraciones más limitadas, específicas de la industria de interés para la empresa y sus actividades de marketing, como el grado de uso del producto, las importaciones totales y las participaciones de Asia, la Unión Europea y los países del TLC en esas importaciones.

La siguiente exposición resume una serie de criterios que ayudan a identificar los mercados extranjeros y a examinar los más oportunos para orientar o modificar la forma de entrada a un mercado. Las variables que estudiamos son aquellas cuyos datos pueden ser consultados a partir de fuentes de información secundarias, por ejemplo organizaciones internacionales, gobiernos y organizaciones o asociaciones privadas.

Las publicaciones del Banco Mundial y la Organización de las Naciones Unidas, así como los resúmenes estadísticos (Statistical Abstracts) de cada país, proporcionan el punto de partida para las investigaciones de mercados. Mientras más desarrollado sea el mercado, habrá más datos disponibles. Existen registros históricos y proyecciones de categorías más amplias, como población e ingreso. La firma de consultoría Euromonitor International se enfoca en la investigación de mercados por industrias, países, empresas y estilos de vida del consumidor. Euromonitor analiza empresas y mercados en más de 200 categorías en 80 países.

CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

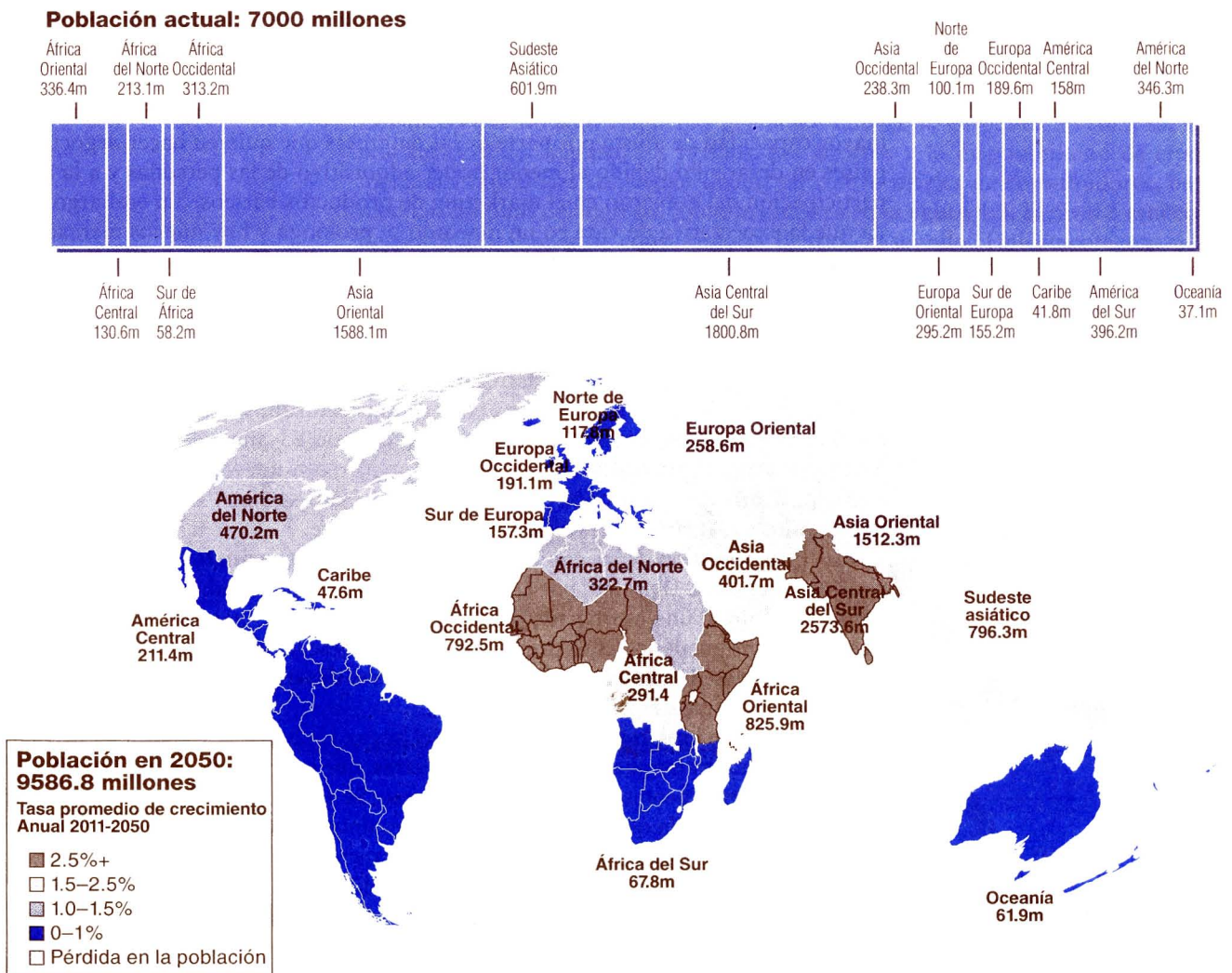
Las principales dimensiones de un mercado pueden ser evaluadas a partir de variables relacionadas con la población y sus varias características, incluidas la infraestructura y el desarrollo social.

Población

La población mundial llegó a más de siete mil millones de personas en 2011 y se espera que se acerque a ocho mil millones para 2025.⁶ El número de personas en un mercado particular es uno de los principales indicadores del tamaño del mercado y es en sí mismo un indicador de la demanda potencial para ciertas categorías de artículos que tienen un atractivo universal y que en general están al alcance de todos. Como lo indican los datos en la figura 4.2, la población no está dividida equitativamente entre las principales regiones del mundo; Asia concentra más de 60% de la población mundial.

Estas cifras de la población mundial se pueden analizar en términos de las implicaciones de marketing, destacando en primer lugar que la sumatoria de 27 países hará que la población de la Unión Europea llegue a 500 millones de personas. La mayor den-

FIGURA 4.2 Población mundial: el presente y la forma de las cosas por venir



FUENTES: © Cengage Learning 2013; basado en *Population Reference Bureau*, 2011.

sidad de población también se encontrará en Europa, ofreciendo a la empresa global un centro de operaciones estratégicamente ubicado y un fácil acceso a los principales mercados del mundo. China e India, los dos países más grandes de Asia, concentran casi 70% de la población del continente. Estados Unidos, que tiene una población 10 veces mayor que la de Canadá, sigue ofreciendo a los canadienses un mercado meta estratégicamente cercano.

Las cifras de la población se deben desglosar en categorías significativas para el análisis de los mercados. Debido a que las decisiones de la forma de entrada a un mercado suelen ser a largo plazo, vale la pena analizar las proyecciones de la población en las áreas de interés y enfocarse en sus posibles implicaciones. La figura 4.2 incluye las proyecciones de la ONU que anticipan una explosión demográfica, aunque principalmente en los países en desarrollo. El Norte de Europa registrará un crecimiento poblacional casi nulo durante los próximos 30 años, mientras que la población de África se triplicará. El crecimiento cero o el negativo en algunos mercados no necesariamente es una mala noticia para la empresa internacional. Las personas en el grupo de edad de 25 a 40 años, cuyo número se está incrementando, se encuentran entre los consumidores más ricos de todos, generalmente ya han formado unidades familiares y han empezado a consumir bienes para el hogar en grandes cantidades cuando llegan a su máximo potencial de ganancia personal. A principios de este siglo, se espera que empiecen a gastar más en bienes para ocupar su tiempo libre, así como en cuidados médicos y servicios relacionados.⁷

Para influir en los patrones de crecimiento de la población, los gobiernos, con ayuda de la empresa privada, deberán emprender tareas de marketing social muy diferentes, empezando por promover y proporcionar incentivos para las familias más numerosas (en Tailandia, por ejemplo). Sin importar cuál sea el resultado de esos programas de gobierno, las tendencias actuales acelerarán todavía más la división de los mercados del mundo entre “los que tienen” y “los que no tienen”. Será necesaria una mayor capacidad de ajuste por parte de las empresas que quieren hacer negocios en los países en desarrollo debido al menor poder adquisitivo de las personas y a la creciente participación del gobierno en el marketing de productos básicos. Sin embargo, a medida que la expectativa de vida en un mercado se prolonga y hay nuevos mercados meta disponibles, las empresas internacionales pueden ser capaces de ampliar los ciclos de vida de sus productos vendiéndolos en el extranjero.

Dependiendo de los objetivos de la investigación, las cifras de la población se pueden clasificar para mostrar características específicas de sus respectivos mercados. La distribución de edades y la expectativa de vida están estrechamente relacionadas con el nivel de desarrollo del mercado. Los países industrializados, con importantes segmentos de habitantes de mediana edad y de mayores de 65 años, abrirán oportunidades únicas para las empresas internacionales y que ofrecen nuevos bienes y servicios. Por ejemplo, Kimberly-Clark comercializa con gran éxito su línea Depend de protectores para adulto en Australia, Europa y América del Norte.

La interpretación de las características demográficas requiere cierto grado de conocimiento empírico. De saber, por ejemplo, ¿qué categorías de edad de sexo femenino se debería incluir en una estimación del potencial de mercado para un nuevo anticonceptivo? El rango puede ir desde principios de la adolescencia en los países en desarrollo hasta categorías de edad superiores en los países desarrollados, donde el proceso de maduración ocurre después.

Una variable importante es el tamaño del hogar. Un **hogar consumidor** incluye a todas las personas, tanto familiares como no familiares, que ocupan una unidad habitacional.⁸ El hogar europeo promedio tiene 2.5 personas. Se espera que este número disminuya todavía más a medida que el número de hogares unipersonales se incremente de 30% en 2000 a 36% para 2015.⁹ Un factor detrás del crecimiento general en el número de hogares y de la subsiguiente disminución en su tamaño promedio ha sido el incremento de hogares de personas divorciadas y de un solo sobreviviente. Los hogares unipersonales son más comunes en Noruega y Alemania. Esto contrasta sorprendentemente con países como Colombia, en los que el tamaño promedio de un hogar es de seis personas. Debido a un desarrollo económico que por lo general genera más hogares pero más pequeños, los comercializadores de productos alimenticios, electrodomésticos y bienes para el ho-

gar se deben ajustar a los diversos patrones de la demanda; por ejemplo, pueden ofrecer porciones individuales de alimentos congelados y electrodomésticos más pequeños.

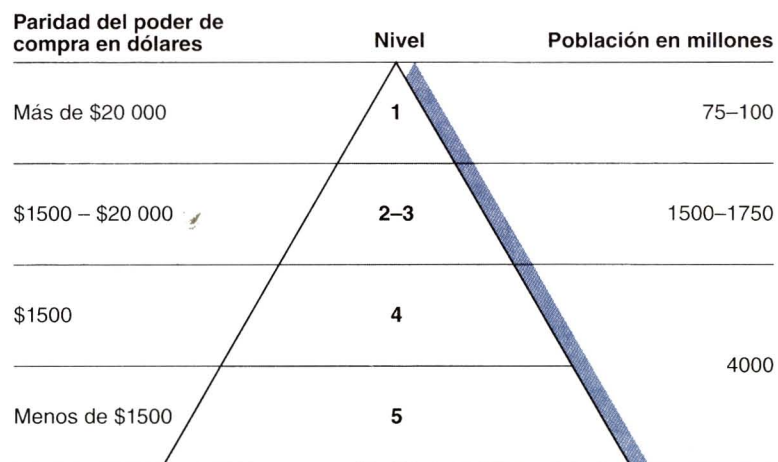
La creciente urbanización de muchos mercados ha transformado considerablemente los patrones de consumo. La población urbana como porcentaje del total también varía, va desde 9% en Bhutan hasta 100% en Mónaco. A menudo el grado de urbanización determina la tarea de marketing que desarrolla una empresa, no sólo en términos de la distribución sino también en términos del potencial de mercado y los hábitos de compra. Las áreas urbanas proporcionan grupos más grandes de consumidores que pueden ser más receptivos a los esfuerzos de marketing debido a su exposición a otros consumidores (el efecto de la demostración) y a los medios de comunicación. En los mercados en los que la urbanización es reciente y está teniendo lugar rápidamente, la empresa enfrenta una responsabilidad adicional como agente de cambio, en especial cuando los ingresos son bajos y las condiciones para el uso apropiado de los productos puede no ser adecuada. Esto es especialmente cierto en países en los que está teniendo lugar una rápida industrialización, como Grecia, España y Portugal.

Cuando se utilizan fuentes de datos internacionales, la empresa internacional debe reconocer que las definiciones de una frase pueden variar entre las muchas fuentes secundarias. Por ejemplo, el concepto de **urbanización** puede tener diferentes significados. En Estados Unidos, un área urbana se define como un lugar de 2500 o más habitantes; en Suecia, es un área poblada con por lo menos 200 habitantes y no más de 200 metros entre las casas; en la República de Mauricio es una población con límites legales proclamados. Por consiguiente, la comparabilidad tiene que ver con los fines y no con los medios (o la definición de una categoría).

Ingreso

Los mercados no sólo requieren personas, sino también poder de compra, el cual es una función del ingreso, los precios, los ahorros y la disponibilidad de crédito. Los mercados mundiales se pueden dividir en cuatro niveles de consumidores, basadas en medidas amplias del ingreso, como se muestra en la figura 4.3. El nivel 1 está conformado por 100 millones de consumidores de todo el mundo. Típicamente, eso se refiere a los consumidores en los mercados desarrollados como la OCDE, pero también incluye a las élites ricas en los mercados en desarrollo. El nivel 2 consiste en los segmentos de ingreso más bajo en los mercados desarrollados, mientras que el nivel 3 incluye a los consumidores de la clase media que están aumentando en los mercados emergentes. Los niveles 4 y 5 agrupan a los consumidores en los mercados en desarrollo.

FIGURA 4.3 Pirámide económica mundial



FUENTE: Adaptada y reimpressa con autorización de "The Fortune at the Bottom of the Pyramid"; por C.K. Prahalad y Stuart L. Hart, a partir del ejemplar del Primer Trimestre de 2002 de *strategy+business magazine*, publicada por Booz & Company Inc. Copyright © 2002. Reservados todos los derechos. www.strategy-business.com.

Además de los artículos principales, para los cuales las cifras de la población proporcionan una estimación, el ingreso es más indicativo del potencial de mercado para la mayoría de los bienes y servicios de consumo e industriales. Para que la empresa utilice la información sobre la distribución del ingreso, es necesario un conocimiento adicional de la distribución del ingreso. A menudo se utiliza el PIB per cápita como un indicador principal para evaluar el poder de compra. Esta cifra muestra una gran variación entre los países, como lo indican los 179 000 dólares de Catar y los 192 dólares de Burundi. El uso de las cifras del PIB se explica por su fácil disponibilidad, pero se deben utilizar con cautela. En los países industrializados, el 10% más rico de la población consume 20% de todos los bienes y servicios, mientras que la cifra respectiva para un país en desarrollo puede ser tan alta como 50%.¹⁰ En algunos mercados, la distribución del ingreso produce amplias brechas entre los grupos de la población. Mientras más desarrollada es la economía, más tiende a converger la distribución del ingreso hacia la clase media.

El mercadólogo internacional puede utilizar la siguiente clasificación como una guía de planeación:

1. *Ingresos familiares muy bajos.* Las economías de subsistencia tienden a caracterizarse por poblaciones rurales en las cuales el consumo depende de la producción personal o del trueque. Algunos centros urbanos pueden proporcionar mercados. Ejemplo: Camerún.
2. *Ingresos muy bajos y muy altos.* Algunos países muestran distribuciones del ingreso poderosamente bimodales. La mayoría de la población puede vivir apenas por encima del nivel de subsistencia, pero existe un mercado poderoso en los centros urbanos y una creciente clase media. Los ricos son verdaderamente ricos y consumen conforme a eso. Ejemplos: India y México.
3. *Ingresos familiares bajos, medios y altos.* La industrialización produce una clase media emergente con creciente ingreso disponible. Las clases de ingreso muy bajo y muy alto tienden a seguir así por razones tradicionales de barreras de clases sociales. Ejemplo: Portugal.
4. *Ingresos familiares en su mayor parte medianos.* Las naciones industriales avanzadas tienden a desarrollar instituciones y políticas que reducen los extremos en la distribución del ingreso, resultando en una clase media grande y cómoda que puede comprar una amplia variedad de bienes y servicios tanto nacionales como importados. Ejemplo: Dinamarca.

Si bien las cifras del ingreso nacional ofrecen una perspectiva general del potencial de un mercado, también pueden dar lugar a interpretaciones equivocadas. A menudo las cifras disponibles a partir de fuentes secundarias están en dólares. Las cifras del ingreso per cápita pueden no ser un fiel reflejo del poder de compra si las monedas en cuestión se distorsionan de alguna manera. Por ejemplo, las fluctuaciones en el valor del dólar pueden distorsionar las cifras del ingreso real y del estándar de vida. Los bienes y servicios en diferentes países se deben valorar en forma consistente si las diferencias reflejarán discrepancias reales en los volúmenes de bienes producidos. La utilización de las **paridades del poder de compra** (PPC) en vez de los tipos de cambio tiene el propósito de lograr este objetivo. La PPC muestra cuántas unidades monetarias se requieren en un país para comprar la cantidad de bienes y servicios que una unidad monetaria compraría en otro país. La figura 4.4 proporciona datos del PIB basados en la PPC para países seleccionados.

Además, utilizar una medida monetaria tal vez no sea una medida apropiada y exhaustiva del ingreso. Por ejemplo, al desarrollar economías en donde la mayor parte del consumo es autoproducida o por trueque, la confianza en los datos financieros sólo expondría en forma inadecuada el estándar de vida. Además, varios de los aspectos relacionados con el servicio (por ejemplo, servicios de protección y viajes), característicos de las cifras del ingreso nacional de los países industrializados, no existe para los mercados en niveles de desarrollo más bajos.

Además, la empresa deberá tomar en consideración las variaciones en el potencial de mercado en mercados individuales. Los principales centros urbanos en los países en desarrollo pueden tener niveles de ingreso comparables a los de los mercados más de-

FIGURA 4.4 Producto interno bruto per cápita ajustado al poder de compra (paridades para países seleccionados, 2010)

Más alto			Más bajo		
1.	Catar	179 000	225.	Zimbabue	500
3.	Luxemburgo	82 600	217.	Afganistán	900
7.	Noruega	54 600	199.	Kenia	1 600
11.	Estados Unidos	47 200	196.	Bangladesh	1 700
13.	Hong Kong	45 900	168.	Uzbekistán	3 100
17.	Suiza	72 600	167.	Vietnam	3 100
18.	Australia	41 000	164.	Filipinas	3 500
22.	Canadá	39 400	163.	India	3 500
27.	Irlanda	37 300	157.	Indonesia	4 200
32.	Taiwán	35 700	152.	Bolivia	4 800
33.	Alemania	35 700	142.	Bután	5 500
34.	Finlandia	35 400	138.	Egipto	6 200
37.	Reino Unido	34 800	126.	China	7 600
38.	Japón	34 000	103.	Brasil	10 800
42.	Unión Europea	32 700	99.	Mundial	11 200

FUENTE: CIA Factbook, disponible en <http://www.cia.gov/publications/factbook>.

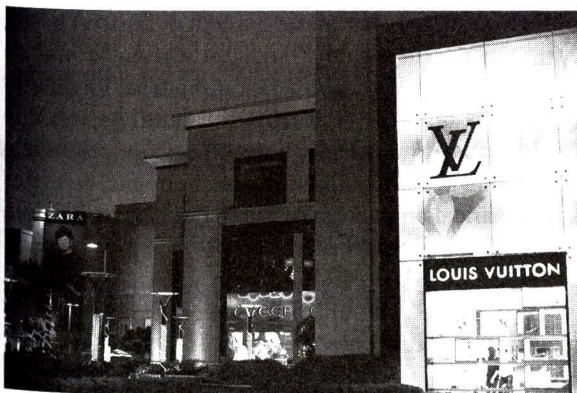
sarrrollados, mientras que las áreas rurales pueden no tener los ingresos necesarios para comprar bienes importados.

En general, las cifras del ingreso son útiles en la selección inicial de los mercados. Sin embargo, en los casos específicos del producto, el ingreso puede no desempeñar un rol importante y quizá surjan escenarios sorprendentes. Algunos productos, como los automóviles y los televisores en China, tienen demanda sin importar su precio alto en relación con los salarios, debido a su alto valor en términos de prestigio.

Algunos productos tienen mayor demanda debido a su origen extranjero. Por ejemplo, la joyería de lujo europea tiene mercados muy rentables en países donde las cifras del ingreso per cápita pueden ser bajas pero hay consumidores ricos que los pueden comprar y están dispuestos a hacerlo. Por ejemplo, se estima que las ventas de joyería en India serán diez veces mayores dentro de poco, aumentando de 3000 millones de dólares en la actualidad a 30 000 millones para 2015. Las personas en el segmento de “consumidores globales” ganan más de 36 000 dólares al año, tienen un alto nivel educativo, viajan al extranjero, son aspiracionales, están conscientes de las marcas, valoran la calidad y la conveniencia, y tienen gustos moldeados no sólo por lo que está sucediendo en su país, sino también en el extranjero. En India, 43% de los hogares ricos están en Delhi y Mumbai. Y las ocho ciudades principales, incluyendo Pune, Hyderabad, Chennai, Bangalore, Ludhiana y Kolkata, concentran 60% de los hogares ricos. Además, la riqueza está mucho más concentrada en India que en China.¹¹

Patrones de consumo

Los datos económicos sobre los patrones de consumo en un país se pueden obtener y analizar dependiendo de la sofisticación de los sistemas de recolección de datos. La parte del ingreso gastado en artículos de primera necesidad proporcionará una indicación del nivel de desarrollo del mercado, así como una aproximación de cuánto dinero ha dejado el consumidor para otras compras. Las leyes de Engel son generalizaciones acerca de los patrones de gasto de los consumidores y son útiles cuando no hay disponibles datos precisos; establecen que a medida que se incrementa el ingreso de



© Graham. Crouch/Bloomberg via Getty Images

Los escaparates frontales de Gucci Group NV y LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA resaltan en el centro comercial DLF Emporio en Nueva Delhi, India.

FIGURA 4.5 Gasto del consumidor por categoría como porcentaje del total, 2010

Países	Alimentos y bebidas no alcohólicas	Ropa y calzado	Bienes y servicios para el hogar	Vivienda	Ocio y educación	Transporte y comunicaciones	Hoteles/Catering
Argentina	20.2	7.2	6.6	15.2	10.0	16.5	7.3
Australia	10.7	3.2	4.9	21.1	14.7	13.2	6.8
Brasil	24.8	3.2	5.0	14.7	10.6	18.8	2.6
Canadá	9.8	4.0	8.3	24.1	10.8	16.5	6.8
China	22.3	7.5	4.7	14.8	10.1	11.3	8.4
Colombia	18.8	6.0	4.2	16.1	9.7	16.2	11.7
Europa Oriental*	26.1	7.1	6.1	16.5	8.7	16.9	3.9
Europa Occidental**	12.8	5.3	6.0	22.7	10.1	16.1	8.8
India	27.7	6.4	3.9	14.5	3.7	19.9	2.9
Indonesia	32.1	3.1	5.3	13.8	3.5	8.6	13.7
Japón	14.8	3.4	3.7	23.8	13.1	14.7	7.5
México	22.7	2.2	4.7	22.0	7.6	20.7	4.1
Nigeria	39.7	7.2	4.1	19.0	6.1	9.6	1.3
Singapur	7.5	2.5	6.1	20.3	12.4	17.1	9.1
Corea del Sur	15.0	4.1	3.9	17.3	13.6	16.5	7.3
Tailandia	25.0	6.2	5.0	7.0	8.1	20.8	7.0
Estados Unidos	6.8	3.5	4.2	19.1	11.7	12.0	6.2
Rusia	29.0	9.2	7.5	11.7	9.2	20.0	3.0
Finlandia	12.5	4.6	5.3	25.2	12.5	14.1	6.6
Alemania	11.0	5.3	6.6	24.4	10.3	16.3	5.7
España	13.1	4.5	4.7	17.4	11.1	14.8	19.6
Reino Unido	9.7	5.5	5.0	22.3	12.6	17.7	10.0

*Europa Oriental incluye a Albania, Bielorrusia, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, República Checa, Estonia, Georgia, Hungría, Latvia, Lituania, Macedonia, Moldavia, Montenegro, Polonia, Rumania, Rusia, Serbia, Eslovaquia, Eslovenia y Ucrania.

**Europa Occidental incluye a Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Lichtenstein, Luxemburgo, Malta, Mónaco, Holanda, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza, Turquía y el Reino Unido.

FUENTE: Recopilada a partir de Global Market Information Database.

una familia, el porcentaje gastado en alimentos disminuirá, el porcentaje gastado en vivienda y operaciones del hogar se mantendrá más o menos constante y la cantidad ahorrada o gastada en otras compras se incrementará. Las comparaciones del gasto privado revelan que el porcentaje gastado en alimentos en 2010 varió de 6.8% en Estados Unidos al 32.1% en Indonesia (vea la figura 4.5).

En Europa Occidental, los gastos en vestido representan de 5 a 9% de todo el gasto, pero en los países más pobres la proporción puede ser más baja. En algunas zonas de bajos salarios, muchas prendas son hechas en casa o en pequeñas industrias locales, lo que dificulta aún más las comparaciones. Los hogares de Europa Oriental gastan una cantidad excesiva de sus ingresos en productos alimenticios, pero una proporción bastante baja en vivienda. Los rubros de consumo restantes (bienes para el hogar, diversiones y transporte), son más vulnerables a la cancelación a corto plazo o a la posposición, de ahí que sirvan como indicadores de la confianza en el mercado.

En mercados de grandes dimensiones, como Brasil, China, India y Estados Unidos, las empresas deben tener cuidado de no asumir que hay uniformidad entre las regiones. En China, por ejemplo, existen diferencias marcadas entre los mercados geográficos y entre los consumidores en los mercados urbanos y rurales. Casi 60% de las PC que se venden encuentran clientes en el Este, el Norte y el Sur económicamente desarrollados, en especial en las grandes ciudades costeras. En el mercado secundario de servidores, el porcentaje es todavía mayor, de 65%. Los consumidores urbanos gastan 2.5 veces

más en alimentos y 10 veces más en diversiones que sus contrapartes rurales. Esto no quiere decir que los mercados urbanos y las áreas rurales tierra adentro carezcan de oportunidades. Las grandes inversiones de los gobiernos central y provinciales han vinculado a esas áreas con los puertos costeros y los mercados de exportación/importación por medio de autopistas de múltiples carriles, en un intento por cerrar algunas de las brechas del ingreso entre las regiones en China.¹² De manera similar, el noreste de Brasil es un mercado emergente dentro de otro, una región afectada por la pobreza pero de rápido crecimiento, con 53 millones de personas y en ocasiones llamada la “China de Brasil”. En un estudio de Nielsen acerca del mercado del noreste, las marcas regionales representaban casi 80% de las ventas totales en 12 categorías, incluyendo 87% de las ventas de agua embotellada y 68% de las de café.¹³

Los datos sobre la saturación o la difusión del producto, es decir, la información sobre el porcentaje de hogares en un mercado que tiene un producto particular, permiten una evaluación adicional del potencial de mercado. La figura 4.6 presenta el porcentaje de hogares que poseen ciertos electrodomésticos e indica que los niveles de saturación en los mercados para los cuales existen datos son bastante altos. Esto no necesariamente indica una falta de potencial de mercado; los mercados de reemplazo o la demanda de productos auxiliares pueden ofrecer oportunidades atractivas para la empresa internacional. Las bajas tasas de difusión se deben abordar con cautela, debido a que pueden señalar una oportunidad de mercado, o bien una falta de la misma, como resultado de los niveles bajos de ingreso, el uso de un producto sustituto o la falta de aceptación.

Las cifras del consumo general son valiosas, pero se deben considerar con cautela, ya que pueden ocultar diferencias importantes en la forma del producto; por ejemplo, los electrodomésticos en los hogares asiáticos y europeos tienden a ser más pequeños que sus contrapartes estadounidenses. Sin embargo, la información acerca del producto existente puede ayudar de manera indirecta a las empresas. Las personas dependerán de una amplia gama de aparatos electrónicos para mantenerse conectadas con amigos y colegas las veinticuatro horas del día. Es difícil predecir exactamente el aspecto y la forma que adoptarán esos aparatos, pero habrá muchos de ellos. En lugares como África, los smartphones bien podrían ser los principales dispositivos de cómputo de las personas.¹⁴

Otro problema para las empresas en general es la **inflación**; las distintas tasas de inflación complican este problema en los mercados internacionales. Recientemente, muchos países industrializados, como Estados Unidos, Alemania y Japón, han podido mantener las tasas de inflación en niveles de un solo dígito, mientras que otros han padecido una inflación crónica (vea la figura 4.7). La inflación afecta la capacidad de compra de los clientes industriales y los consumidores, pero también introduce la

FIGURA 4.6 Porcentaje de hogares que poseen electrodomésticos seleccionados

	Estados Unidos	Brasil	China	India	Japón	México	Arabia Saudita	Singapur	Sudáfrica	Corea del Sur	Vietnam
Automóvil de pasajeros	88.3	35.9	3.9	3.6	85.5	43.8	92.5	40.3	26.1	67.9	1.1
Reproductor de CD	61.1	17.9	2.6	1.5	69.5	8.9	34.4	54.9	6.3	22.6	1.5
Lavavajillas	63.1	7.1	0.3	0.5	26.9	8.6	18.5	18.4	12.1	7.0	1.0
Congelador	36.0	15.7	4.3	11.6	38.6	15.8	73.4	35.0	23.6	33.2	11.4
Horno de microondas	96.2	35.0	29.0	16.2	97.5	28.2	30.5	64.1	41.7	92.4	17.1
Computadora personal	80.5	35.5	31.8	6.3	86.5	28.0	51.1	81.9	22.1	81.7	15.7
Refrigerador	99.9	93.0	60.1	17.9	98.7	84.9	98.3	99.1	65.7	99.7	35.7
Teléfono	94.8	46.0	81.2	19.0	95.2	62.6	84.0	99.9	16.6	94.6	50.1
Televisor a color	99.0	95.6	96.5	33.8	99.6	95.3	98.0	99.4	67.7	96.6	89.7
Secadora	84.8	2.5	2.2	1.4	25.2	5.2	41.3	19.2	3.1	3.2	1.2
Aspiradora	98.5	34.6	28.2	31.6	98.8	33.5	96.1	67.7	44.9	86.4	30.7
Lavadora	85.8	43.0	71.4	21.1	99.5	66.7	96.5	96.6	27.0	98.7	17.7

FUENTE: Recolectada a partir de *International Marketing Data and Statistics 2011* (Londres: Euromonitor, 2001), tabla 15.12.

FIGURA 4.7 Índice de precios al consumidor para países seleccionados

País	2001	2004	2007	2010
Argentina	-1.1	4.4	8.8	10.78
Australia	4.4	2.3	2.3	2.8
Bangladesh	2.0	9.2	9.1	8.1
Brasil	6.8	6.6	3.6	5.0
Canadá	2.5	1.9	2.1	1.8
China (RPC, sin contar Hong Kong)	0.7	3.9	4.8	3.3
Ecuador	37.7	2.7	2.3	3.6
Egipto	2.3	11.3	9.3	11.3
Francia	1.6	2.1	1.5	1.5
Ghana	32.9	12.6	10.7	10.7
India	3.7	3.8	6.4	12.0
Japón	-0.8	0.0	0.1	-0.7
México	6.4	4.7	4.0	4.2
Rumania	34.5	11.9	4.8	6.1
Sudáfrica	5.7	1.4	7.1	4.3
Corea del Sur	4.1	3.6	2.5	2.9
Turquía	54.4	10.6	8.8	8.6
Estados Unidos	2.8	2.7	2.9	1.6
Reino Unido	1.8	3.0	4.3	4.6
Venezuela	12.5	21.7	18.7	29.1

FUENTE: Datos recabados a partir de *International Financial Statistics* (Washington, DC: Fondo Monetario Internacional, varias ediciones), <http://www.imf.org>.

incertidumbre tanto en el proceso de planeación de la empresa como en los hábitos de compra del consumidor. En los mercados con alta inflación, la empresa tal vez deberá hacer cambios en el producto (más económico, pero sin comprometer la calidad), la promoción (más racional) y la distribución (más participación del cliente) para satisfacer las necesidades de cliente y mantener la demanda. En respuesta a los precios en rápido aumento, los gobiernos suelen recurrir al control de precios. El escenario de los precios máximos para los productos puede hacer que la empresa enfrente situaciones en las cuales las utilidades sean inaceptables, se suspendan las futuras inversiones e incluso tal vez se deba detener la producción.

Infraestructura

La disponibilidad y la calidad de una infraestructura son de gran importancia en la evaluación de las operaciones de marketing en el extranjero. Cada empresa internacional dependerá de los servicios ofrecidos por el mercado local en cuanto a transporte, comunicaciones y energía, así como de las organizaciones que participan en las funciones de facilitación del marketing: comunicaciones de marketing, distribución, información y financiamiento. Indicadores como el consumo de acero, la producción de cemento y de electricidad se relacionan con la industrialización general del mercado y los proveedores de bienes y servicios industriales los pueden utilizar en forma eficaz. Por ejemplo, el consumo de energía per cápita puede servir como un indicador del potencial de mercado para los mercados eléctricos, siempre que exista uniformidad en el mercado. Sin embargo, la empresa también tiene que estar segura de que puede afrontar el gasto de la energía y de que ésta es compatible (en términos de corriente y voltaje) con los productos que se venderán.

La existencia y la expansión de la infraestructura básicas han contribuido significativamente a la creciente producción agrícola en Asia y América Latina. Las Filipinas han asignado 5% de los fondos de desarrollo agrícola a los productos agrícolas rurales.

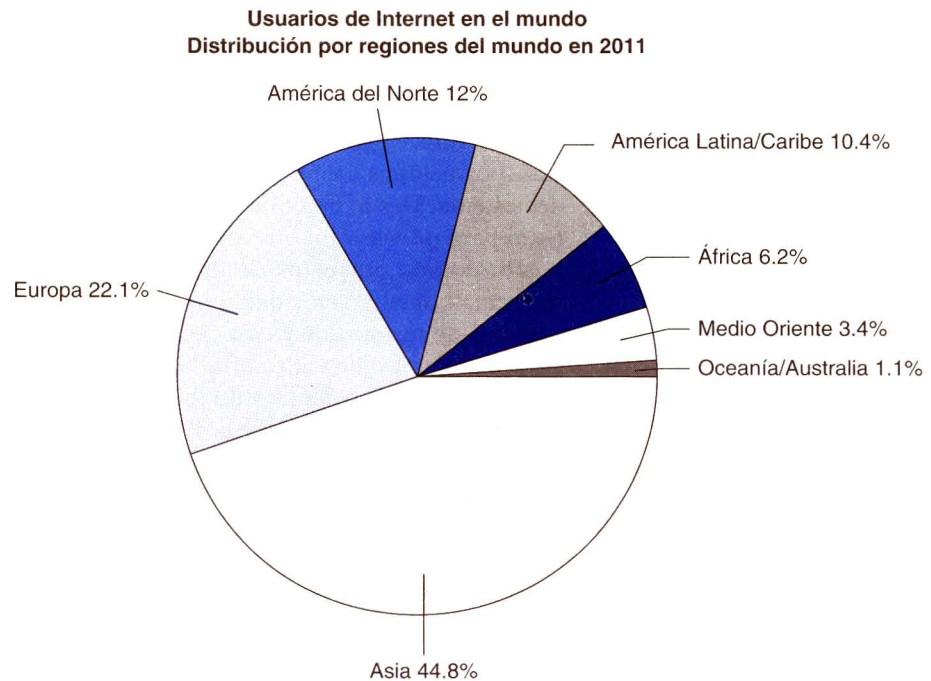
En muchas partes de África, los agricultores están a más de un día de distancia a pie de la carretera más cercana. Como resultado, las medidas para mejorar la producción son en vano si no se hacen los cambios necesarios en las comunicaciones y el transporte, ya que las cosechas no pueden llegar al mercado. Además, la falta de infraestructura separa a los agricultores de nueva tecnología, insumos e ideas.

Las redes de transporte terrestre, las vías fluviales o aéreas son esenciales para la distribución física. Un análisis del tráfico de ferrocarril por toneladas de carga por kilómetro ofrece una forma posible de iniciar una investigación sobre las capacidades de transportación; sin embargo, esas cifras no siempre pueden indicar el verdadero estado del sistema. Desde finales de 2008, cuando China promulgó un programa de estímulo fiscal para prevenir los efectos contagiosos de la recesión económica global, ha llevado a cabo varios proyectos de infraestructura, incluyendo nuevas carreteras, líneas de ferrocarril de alta velocidad, puentes, sistemas municipales de ferrocarril subterráneo, edificios de terminales y casi cien aeropuertos nuevos. Una nueva línea de ferrocarril reduce el tiempo de viaje entre Beijing y Shanghai a apenas cinco horas. El puente sobre agua más largo del mundo fue inaugurado en 2011 en la ciudad de Qingdao, abarcando 26 millas a través de la Bahía de Jiaozhou. China está en camino de superar a Estados Unidos en la cifra de millas de carreteras construidas. En la actualidad, China tiene alrededor de 46 000 millas de autopistas, apenas por debajo de Estados Unidos, y tiene planes para construir 112 500 millas más para 2030.¹⁵ La comunicación es un aspecto importante, y se puede estimar utilizando indicadores de la infraestructura de comunicaciones dentro del mercado: teléfonos, computadoras, medios de difusión y medios impresos en uso. La tecnología inalámbrica está transformando en muchas formas el panorama mundial de las comunicaciones. ABI Research estima que en 2011 más de cinco mil millones de suscripciones móviles estaban activas en todo el mundo. Espera que las suscripciones móviles lleguen a 6400 millones para 2015, de las cuales 169 millones estarán suscritas a tecnologías de cuarta generación, 4G.¹⁶

Los mercados desarrollados, emergentes y en desarrollo requerirán diferentes ajustes por parte de las empresas. Debido a que en varios mercados se ha logrado una penetración de más de 100%, los comercializadores de microteléfonos y los operadores de redes deben ofrecer nuevas características, como cámaras, música en MP3 y televisión móvil. El nuevo crecimiento provendrá de mercados como China, India, Europa Oriental, América Latina y África. Para finales de 2011, China tenía 952 millones de suscriptores y el crecimiento de India llegó a 865 millones. El organismo regulador de telecomunicaciones en Brasil anunció en 2011 que el número de teléfonos celulares en uso era mayor que el número de habitantes. El número de suscripciones móviles activas en África cruzó la marca de los 500 millones para llegar a 506 millones en 2011. De hecho, África logró captar 10% de las suscripciones móviles y era una de las regiones de más rápido crecimiento en todo el mundo.¹⁷

La difusión del uso de Internet en los procesos de negocios clave y en los estilos de vida de los consumidores ha sido rápida, en especial en los países industrializados. El número de *hosts* (computadoras a través de las cuales los usuarios se conectan a la red) se había incrementado de 56.2 millones en 1999 a 2095 millones para 2011.¹⁸ El número total de usuarios de Internet es difícil de estimar (vea la figura 4.8). Naturalmente, también hay diferencias significativas dentro de las regiones; por ejemplo, dentro de la Unión Europea, los países nórdicos tienen tasas de penetración de 85.2%, mientras que los nuevos países miembros, como Rumania, están a menos de 30%.¹⁹ Debido a los cambios esperados para los primeros años del siglo veintiuno, todas las estimaciones indican que el número de usuarios se empezará a nivelar en todo el mundo con la ayuda de nuevas tecnologías. Los precios de 500 o incluso 200 dólares por máquina fomentará la propiedad global de computadoras y la subsiguiente actividad en línea. Los desarrollos en la televisión, el cable, el teléfono y las tecnologías inalámbricas no sólo harán que el mercado sea más grande, también permitirán que se ofrezcan más servicios en forma más eficiente. Por ejemplo, con la tecnología de comunicaciones móviles de la tercera generación, los sistemas pudieron ofrecer una capacidad 100 veces mayor en la transferencia de datos, haciendo posible ver videos en teléfonos celulares. Se pronostica que los ingresos generados por las redes móviles Long-Term Evolution

FIGURA 4.8 Estadísticas del uso de Internet y la población mundial, 2011



FUENTE: Internet World Stats – www.internetworldstats.com/stats.htm © 2012. Miniwatts Marketing Group.

(LTE) aumentarán rápidamente una vez que se instalen en todo el mundo, llegando a 100 000 millones de dólares para 2014. Estos ingresos estarán impulsados por la venta de laptops, smartphones y otros dispositivos.²⁰

Los datos sobre la disponibilidad de la infraestructura comercial relacionada con el marketing no son tan fáciles de conseguir. Los datos sobre los cuales basar una evaluación pueden localizarse por medio de fuentes gubernamentales (por ejemplo, los reportes de negocios en el extranjero), asociaciones comerciales como la Business Equipment Manufacturer's Association o la American Chamber of Commerce, y publicaciones comerciales como *Advertising Age*. Mientras más extensiva es la participación internacional de la empresa, más puede confiar en su red de apoyo, generalmente conformada por bancos, agencias publicitarias y distribuidores, para evaluar nuevos mercados.

Impacto del entorno económico sobre el desarrollo social

Muchas de las características descritas hasta ahora son importantes más allá de las cifras. El éxito económico tiene su precio. Todos los traumas sociales que antes se creía que eran exclusivos de Occidente ahora están afectando a otras partes del mundo. Muchos países, incluyendo las naciones del sudeste asiático, pudieron lograr un crecimiento de dos dígitos a costa de descuidar problemas que ahora exigen solución: límites de la infraestructura, escasez de mano de obra, demandas de mayor libertad política, destrucción ambiental, congestión urbana e incluso la difusión de la adicción a las drogas.²¹

Debido a la estrecha relación entre el desarrollo económico y el social, muchas de las cifras también se pueden utilizar como indicadores sociales. Considere los siguientes factores y su importancia: población urbana, expectativa de vida, número de médicos per cápita, tasa de alfabetismo, porcentaje de ingresos obtenidos por el 5% más rico de la población y el porcentaje de la población con acceso a electricidad. Además de estos factores, se pueden utilizar varias otras variables como indicadores culturales: número de bibliotecas públicas, préstamos registrados, libros publicados y número de periódicos.

cos diarios. El **Índice de Calidad de Vida (ICV)** es una medición compuesta del nivel de bienestar en un país. Tiene tres componentes: expectativa de vida, mortandad infantil y alfabetismo adulto. Los tres componentes del ICV se encuentran entre los pocos indicadores sociales disponibles para proporcionar una comparación del progreso a lo largo del tiempo en todos los países del mundo.

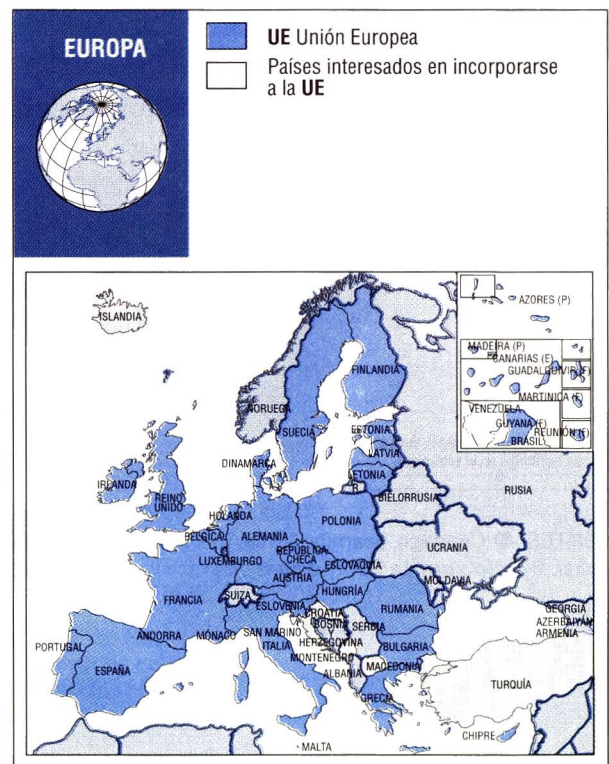
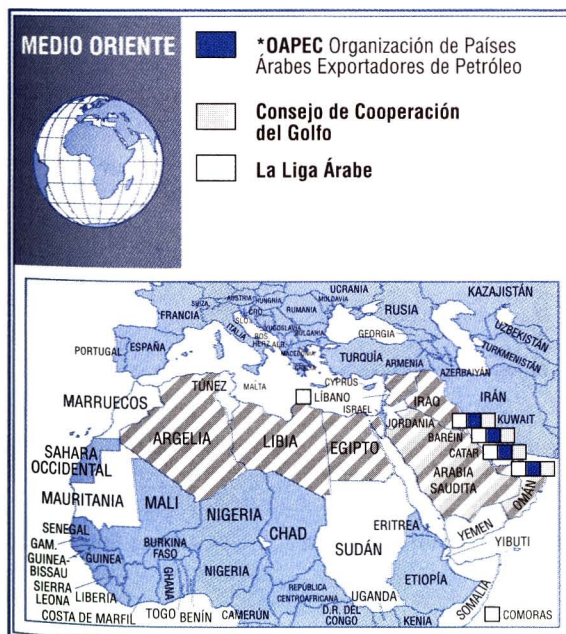
Las diferencias en el grado de urbanización de los mercados meta en los países menos desarrollados influye en las estrategias de producto de los mercadólogos internacionales. Si los productos sólo están orientados a áreas urbanas, los proveedores necesitarán ajustes mínimos, principalmente al calificarlos para su entrada en el mercado. Incluso al enfocarse en los mercados nacionales, las empresas pueden requerir adaptaciones para estar más de cerca de las expectativas y las experiencias de consumo, en general más limitadas, de las poblaciones rurales.

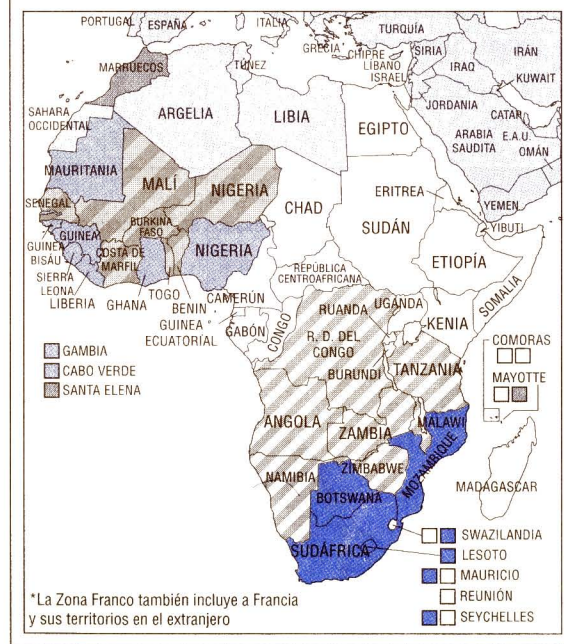
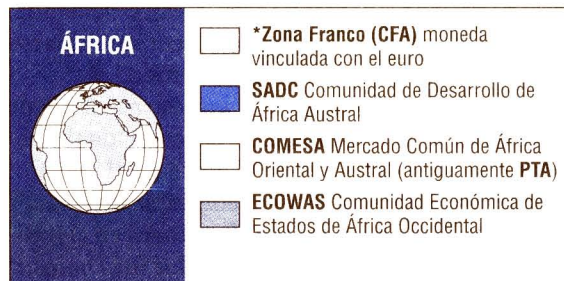
En términos de la infraestructura, el mejor acceso en las áreas rurales trae consigo una expansión de empresas no agrícolas, como tiendas, reparación y servicios. También puede incluir cambios en costumbres, actitudes y valores. Por ejemplo, en 2008, el Banco Mundial lanzó la Iniciativa de Niñas Adolescentes (INA) para promover la transición de las adolescentes y las mujeres jóvenes de la escuela al empleo productivo y al empowerment económico en países como Afganistán, Jordania, Laos, Ruanda, la República de Sudán del Sur, Haití y Yemen. La iniciativa comprende el desarrollo de negocios, la capacitación técnica y vocacional, y la capacitación en habilidades de alta demanda. La educación, la salud y el bienestar económico de una niña pueden tener un impacto positivo tanto en los medios de vida de su familia como en toda la comunidad.²³

A medida que las sociedades alcanzan cierto nivel de riqueza, el ingreso es un factor menos relevante en el nivel de satisfacción de las personas. El bienestar emocional puede estar determinado por la calidad de las relaciones sociales, el disfrute en el trabajo, la estabilidad laboral y las condiciones generales en el país (por ejemplo, instituciones democráticas). Países como Dinamarca y Finlandia tienen altas calificaciones en el índice de bienestar nacional, mientras que Haití y Togo se encuentran entre los más bajos.²⁴

La presencia de corporaciones multinacionales, que por su propia naturaleza son agentes de cambio, acelerará el cambio social. Si el gobierno central es débil, éstas tie-

Organizaciones internacionales





FUENTES: © Cengage Learning 2013; basada en Unión Europea, http://europa.eu/about-eu/countries/index_en.htm; y "Alfabet Soup," *Economist*, 8 de febrero de 2001, página 77.

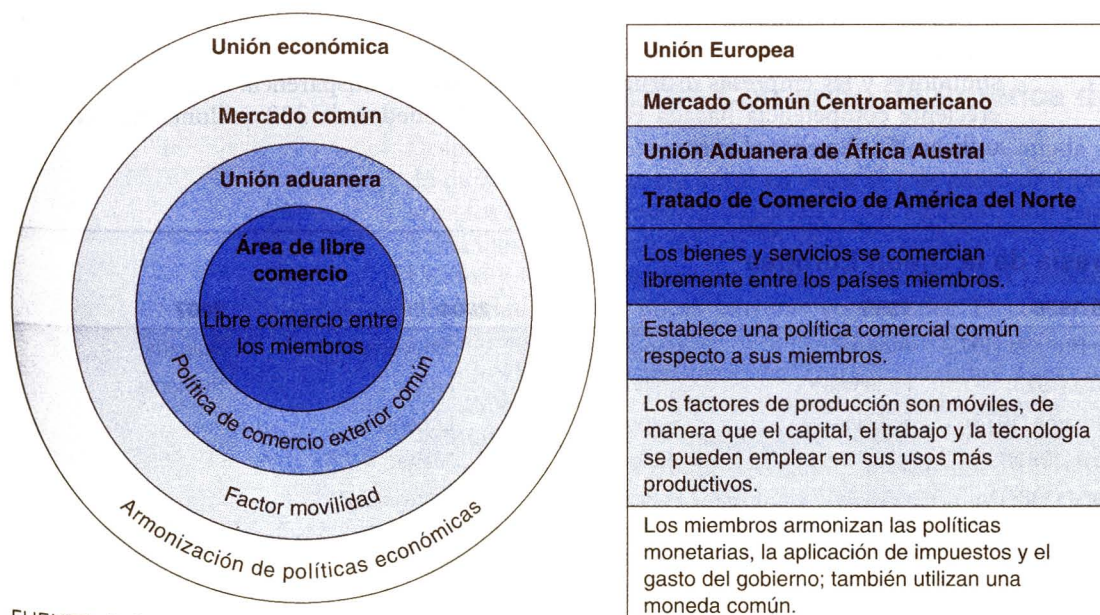
nen la responsabilidad social de sus acciones. En algunos casos, los gobiernos restringen la libertad de las corporaciones multinacionales si sus acciones pueden afectar al ambiente. Por ejemplo, el gobierno de Indonesia establece restricciones (como la altura de los edificios) sobre los hoteles en Bali para evitar el hacinamiento y problemas ecológicos similares a los que experimentó Hawái cuando desarrolló el sector turístico.

INTEGRACIÓN ECONÓMICA REGIONAL

La integración económica es uno de los principales desarrollos económicos que han afectado a los mercados mundiales desde la Segunda Guerra Mundial. Los países se han comprometido en la cooperación económica para emplear sus respectivos recursos de manera más eficaz y para proporcionar mercados más grandes para los productores de los países miembros. Algunos esfuerzos de integración han tenido metas bastante ambiciosas, como la integración política; como resultado de percepciones de beneficios desiguales del arreglo o de una encrucijada política, algunos han fracasado. La figura 4.9, un resumen de las principales formas de cooperación económica en los mercados regionales, muestra los diversos grados de formalidad con los que puede tener lugar la integración. Estos esfuerzos de integración económica están dividiendo al mundo en bloques de comercio. De las 32 agrupaciones existentes, algunas tienen superestructuras de estados-nación (como la Unión Europea); otros, como el Área de Libre Comercio del Sudeste Asiático, ASEAN, son convenios multinacionales que en la actualidad son más políticos que económicos. Algunos no son bloques comerciales per se, pero trabajan para fomentarlos. Los bloques se están uniendo a bloques más grandes, como en el caso de la Cooperación Económica Asia-Pacífico, que reúne a socios de múltiples continentes (incluyendo al TLCAN y a países individuales como Australia, China, Japón y Rusia). Estados Unidos, Canadá, Japón y México han manifestado interés en unir a 12 países (incluyendo a Australia, Brunéi, Chile, Malasia, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam) en un pacto de libre comercio. En total, los miembros potenciales de la Asociación Trans-Pacífico (ATP) producen 40% del PIB mundial, mucho más que la Unión Europea. Después del callejón sin salida de las negociaciones de la OMC en la Ronda de Doha, más países están recurriendo a convenios bilaterales, con 205 de ellos en vigor.²⁵

El éxito de estos bloques, desde su conformación hasta la futura expansión institucional y geográfica, dependerá de 1) del liderazgo de países selectos (es decir, cada bloque necesita un “motor”); 2) su proximidad en términos de geografía, cultura, di-

FIGURA 4.9 Formas de integración económica en mercados regionales



FUENTE: © Cengage Learning 2013.

menciones administrativas y factores económicos básicos y 3) su compromiso con la cooperación regional. Por ejemplo, los socios comerciales más grandes para cualquiera de las naciones miembro de la Unión Europea son otros países de la Unión Europea. Los países que tradicionalmente no han comerciado unos con otros o tienen relaciones impulsadas por aversión (por ejemplo, en la Asociación Sudasiática para la Cooperación Regional, SAARC) encuentran mayores dificultades para implementar la integración económica.

La Integración Europea

Con el Tratado de Roma en 1957, se estableció formalmente la Comunidad Económica Europea (CEE). El espíritu de cooperación aparente durante todo el tratado se basaba en la premisa de que la movilidad de bienes, servicios, trabajo y capital, las “cuatro libertades” eran de una importancia primordial para la prosperidad económica de la región. Los miembros fundadores previeron que la integración exitosa de las economías europeas resultaría en un poder económico para rivalizar con el de Estados Unidos. La figura 4.10 muestra a los miembros fundadores de la comunidad en 1957 y a los miembros que se han unido desde entonces, así como aquellos invitados a unirse a principios del siglo veintiuno, incluyendo la Unión Europea.

La expansión de la Unión Europea se ha convertido en uno de los temas más debatidos. La UE se amplió recientemente a 27 miembros, aceptando a 10 países de Europa Central y a dos del Mediterráneo. A pesar de algunas incertidumbres acerca de la cohesión de la UE, nuevas naciones se quieren unir. En la actualidad, hay cinco países que son candidatos: Croacia, la antigua República Yugoslava de Macedonia (aRYDM), Islandia, Montenegro y Turquía. Los candidatos potenciales son Albania, Bosnia y Herzegovina, Kosovo y Serbia. El convenio sobre el Área Económica Europea (AEE) extiende el mercado único de la UE a tres de los cuatro países de la Asociación Europea de Libre Comercio, AELC: Islandia, Liechtenstein y Noruega, con Suiza optando por desarrollar su relación con la UE por medio de convenios bilaterales.²⁶

La implicación más importante de la libertad de movimiento de bienes, servicios, personas y capital dentro de la UE es el crecimiento económico que se espera. Se han identificado varias fuentes específicas de un crecimiento potencial. Primero, las ganancias de la eliminación de los costos de transacción asociados con patrullas fronterizas, procedimientos aduanales, etc. Segundo, el crecimiento económico estimulado por las economías de escala que se lograrán cuando las instalaciones de producción estén más concentradas. Tercero, una competencia más intensa de las empresas en otros países miembros. Se espera que la introducción del euro (símbolo €) se sume a las eficiencias, en especial en términos de consolidación de las empresas a través de las industrias y a través de los países. Además, los países en la zona euro disfrutarán de costos de transacción más bajos y de menores riesgos de fluctuación cambiaria, mientras que los consumidores y las empresas disfrutarán de una mayor transparencia de precios y de una creciente competencia basada en el precio.²⁷ Alrededor de 332 millones de europeos utilizan diariamente el euro.

FIGURA 4.10 Membresía de la Unión Europea

1957	1973-1986	1995	2004	2007	
Francia*	Gran Bretaña (1973)	Austria*	República Checa	Eslovenia*	Bulgaria
Alemania Occidental*	Irlanda (1973)*	Finlandia*	Chipre*	Latvia	Rumania
Italia*	Dinamarca (1973)	Suecia	Estonia*	Lituania	
Bélgica*	Grecia (1981)*		Hungría	Malta*	
Holanda*	España (1986)*		Polonia	Eslovaquia*	
Luxemburgo*	Portugal (1986)*				

*Usuarios del euro.

FUENTE: Cengage Learning 2013.

La Unión Económica y Monetaria (UEM) de la UE, una política monetaria común para los 17 estados miembros de la zona euro, combinada con políticas fiscales nacionales coordinadas, ha ayudado a fomentar la estabilidad macroeconómica, precipitada por la integración económica de Europa, y ha incrementado el comercio a través de las fronteras, la integración financiera y la inversión. La UEM también ha incrementado la elasticidad de la UE a impactos adversos. La UE abordó las crisis de la deuda soberana en varios países de la zona euro mediante la creación de nuevos instrumentos para proporcionarle ayuda financiera a un país de la eurozona en caso de que eso fuera necesario. En 2011 y 2012 han surgido temores acerca de si los gobiernos en Grecia, Portugal, Irlanda, España e Italia podrán pagar sus deudas de más de 3 billones de euros. La incertidumbre ha creado un caos en los bancos europeos, que también tienen deudas soberanas, debilitando más a los bancos.²⁸

La integración tiene implicaciones importantes para las empresas dentro y fuera de Europa, debido a que plantea tanto amenazas como oportunidades, beneficios y costos. Habrá beneficios significativos para aquellas empresas que ya operan en Europa. Estas empresas ganarán debido a que sus operaciones en un país ahora se podrán extender libremente hacia otros y sus productos podrán venderse libremente a través de las fronteras. En una Europa sin fronteras, las empresas tienen acceso a aproximadamente 501 millones de consumidores. También surgirán considerables economías de escala en la producción y el marketing. El volumen de esas economías de escala dependerá de la capacidad de las empresas para encontrar segmentos panregionales o para homogeneizar los gustos a través de las fronteras por medio de la actividad promocional. También hay retos. Por ejemplo, Nokia se enfocará en la fabricación de teléfonos en aquellas ubicaciones con una proximidad óptima a proveedores y mercados clave. Como resultado, la empresa planea cerrar su planta de manufactura en Cluj, Rumania, para finales de 2011, debido a que el alto volumen de las plantas de Nokia en el continente asiático ofrece beneficios de mayor escala y proximidad.²⁹

El progreso hacia la meta del libre movimiento de bienes se debe en gran parte al cambio de un “enfoque de estándares comunes” a un “enfoque de reconocimiento mutuo”. Bajo el enfoque de los estándares comunes, los miembros de la UE se vieron obligados a negociar las especificaciones para literalmente miles de productos, a menudo sin éxito. Por ejemplo, debido a las diferencias en los gustos, nunca se llegó a un acuerdo acerca de las especificaciones para la cerveza, los embutidos o la mayonesa. Bajo el enfoque del reconocimiento mutuo, la laboriosa búsqueda de estándares comunes ya no es necesaria en la mayoría de los casos. En vez de eso, siempre y cuando un producto satisfaga los requerimientos legales y las especificaciones en un país miembro, se puede exportar libremente a cualquier otro y los consumidores tienen la última palabra sobre el producto. Por otra parte, en Europa el libre tránsito de personas ha tenido menor éxito que el flujo de mercancías.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte

Después de tres intentos fallidos, Estados Unidos y Canadá acordaron firmar un tratado de libre comercio que entró en vigor el 1 de enero de 1989. Los dos países ya tenían arreglos de libre comercio sectoriales; por ejemplo, uno para productos automotrices había existido durante más de 30 años. Sin embargo, incluso antes del acuerdo, Estados Unidos y Canadá ya eran los socios comerciales más grandes del mundo y había entre ellos relativamente pocas barreras comerciales. El comercio entre Estados Unidos y Canadá rebasó los 527 000 millones de dólares en 2010.

En 1994 entró en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) para crear el libre mercado más grande del mundo, con más de 460 millones de consumidores y una producción total de casi 17.5 billones de dólares en la actualidad.³⁰ El pacto marcó una osada desviación: nunca antes los países industrializados habían creado un área de libre comercio tan enorme con un país vecino en desarrollo. Debido a que Canadá tenía muy poco que ganar con el TLCAN (su comercio con México representa 1% de su comercio con Estados Unidos), gran parte de la controversia se centró en las ganancias y pérdidas para Estados Unidos y México. Sus defensores argumentaban que el acuerdo le daría a las empresas estadounidenses el acceso a la mano de obra mexi-

cana a un costo relativamente bajo en una época en la que las tendencias demográficas indicaban una escasez de mano de obra en muchas partes de Estados Unidos. Al mismo tiempo, se crearían muchos nuevos empleos en México. El acuerdo otorgaba a las empresas en ambos países el acceso a millones de consumidores adicionales y los flujos de comercio liberalizados resultarían en un crecimiento económico más rápido en ambos países. Las 20 exportaciones e importaciones principales entre México y Estados Unidos están virtualmente en las mismas industrias, indicando una especialización intraindustria y la creación de economías de escala para la competitividad global.³¹

La oposición al TLCAN se centraba en aspectos relacionados con el trabajo y el ambiente. En particular, los sindicatos se preocupaban por la pérdida de puestos de trabajo frente a México debido a los sueldos menores y estándares de trabajo, y algunos estimaban que seis millones de trabajadores estadounidenses eran vulnerables a perder su empleo. Una característica distintiva del TLCAN son los acuerdos laterales que se implementaron para corregir los abusos percibidos en el trabajo y en el ambiente en México. El Tratado de Cooperación Laboral de América del Norte (ACLAN) se estableció para atender las quejas de los trabajadores. De manera similar, la Comisión para la Cooperación Ambiental se estableció para que actuara como un defensor público del ambiente. Sin embargo, los convenios laterales han tenido poco impacto, principalmente debido a que los mecanismos que crearon casi no tienen poder de coacción.³²

El comercio entre Canadá, México y Estados Unidos ha aumentado considerablemente desde que entró en vigor el TLCAN, con un comercio total de más de 939 400 millones de dólares en 2010. Las reformas han convertido a México en un mercado atractivo por derecho propio. El producto interno de dicho país ha aumentado a una tasa de más de 3% cada año desde 1989 y sus exportaciones a Estados Unidos han aumentado 20% anual, alcanzando los 163 500 millones de dólares en 2010. Al institucionalizar el libre mercado, el TLCAN ha atraído para México una cantidad considerable de inversión extranjera. Estados Unidos se ha beneficiado con el éxito de México. Sus exportaciones son casi el doble de las exportaciones a Japón, 121 500 millones de dólares en 2010. No obstante que el superávit de 1 300 millones de dólares en 1994 se había convertido en un déficit de 66 400 millones de dólares en 2010, estas importaciones han ayudado al crecimiento de México y, por consiguiente, reforzarán al TLCAN a largo plazo. Además, el volumen de las importaciones estadounidenses de productos mexicanos es muy superior al de otros países.³³ En la actualidad, la cooperación entre México y Estados Unidos asume nuevas formas además del comercio y la inversión. Por ejemplo, algunos organismos binacionales han convenido en la necesidad de abordar problemas como la migración, el control de la frontera y el tráfico de drogas.³⁴

Entre las industrias de Estados Unidos que se benefician están las de computadoras, automóviles, petroquímicos, servicios financieros y aeroespacial. Las empresas aeroespaciales como Boeing, Honeywell, Airbus Industries y GE Aircraft Engines recientemente han convertido a México en un centro tanto para la fabricación como para el ensamble de partes. La industria aeroespacial es ahora una de las más grandes de México, en segundo lugar después de la electrónica, con 20 000 trabajadores.³⁵ Los fabricantes de bienes de consumo también se beneficiarán con la transición de México hacia una sociedad más avanzada. El TLCAN ya ha tenido un gran impacto en el surgimiento de nuevas cadenas minoristas, muchas de ellas establecidas para manejar nuevos productos del extranjero (vea la sección *El mercado internacional 4.2*).³⁶

El libre comercio produce tanto ganadores como perdedores. Aunque los críticos reconocen que estimula el crecimiento económico, señalan que algunos segmentos de la economía estadounidense resultan dañados por el convenio. Los salarios y el empleo para trabajadores no capacitados en Estados Unidos disminuyeron debido a la oferta de mano de obra barata en México. Las empresas estadounidenses han estado mudando sus operaciones a México desde la década de 1960. La puerta se abrió cuando México liberalizó las restricciones a las exportaciones para permitir más **maquiladoras**, es decir, plantas que fabrican partes y productos o procesan alimentos para exportarlos de regreso a Estados Unidos.³⁷ La oferta de trabajo es abundante, la remuneración y los beneficios son bajos y las regulaciones de trabajo son relajadas comparadas con los estándares de Estados Unidos. En las dos pasadas décadas, las maquiladoras han

EL MERCADO INTERNACIONAL

4.2

El TLCAN remodela los mercados minoristas

Walmart vio una oportunidad en el mercado mexicano en 1991, año en que salió por primera vez de Estados Unidos, iniciando Sam's Club en una sociedad a partes iguales con Cifra, el mayor minorista de México en esa época. Se necesitaba un socio local para proporcionar experiencia y conocimientos operativos en un mercado significativamente diferente tanto en cultura como en nivel de ingreso. En el transcurso de algunos meses, la primera sucursal, una unidad muy sencilla que comercializaba artículos por volumen a precios apenas superiores a los precios de mayoreo, estaba rompiendo todos los récords de Walmart en ventas. "Ahorre dinero, viva mejor" quizá deba traducirse en todos los países en los que hay un Walmart, pero el mensaje detrás de su misión es universal: Walmart tiene 5366 ubicaciones, 740 000 empleados y ventas totales de 405 000 millones de dólares en todo el mundo.

Detrás del éxito de Walmart están los consumidores cada vez más conscientes del precio. La estabilidad económica posterior al TLC ha ayudado reducir la inflación de México. La estabilidad de precios ha hecho que sea más fácil para los consumidores mexicanos aprovechar las grandes ofertas. Además, los interiores

limpios y bien iluminados, sus pasillos ordenados y surtidos, además de sus políticas consistentes de fijación de precios son un alivio ante el entorno caótico que todavía prevalece en muchas tiendas locales.

Los minoristas mexicanos tampoco se limitan a defenderse. Gigante ha abierto nueve sucursales en el área de Los Ángeles y aspira a convertirse en el supermercado más popular entre los 11 millones de latinos de California, la mayoría mexicanos, que se sienten conectados con sus tiendas. El poder económico de los latinos es de 450 000 millones de dólares al año y gran parte la destinan a la compra de alimentos. Debido a que los hábitos alimenticios son el último reducto de la identidad de los migrantes, la elección de productos (por ejemplo, chorizo y carnitas), las colocaciones (productos cerca de la entrada) y la decoración de Gigante han sido todo un éxito. Algunos minoristas mexicanos se están enfocando en mercados rurales relativamente sin competencia, justo como Walmart en Estados Unidos al competir contra Kmart y Sears en su época. Soriana y Chedraui habían evitado la Ciudad de México hasta una época muy reciente, optando en vez de eso por crear una presencia y refinar sus enfoques en áreas rurales, donde su conocimiento del cliente es más valioso.



Una tienda Walmart en México.

FUENTES: Walmart, *2011 Annual Report*, <http://www.walmart.com>; y Dante Di Gregorio, Douglas Thomas y Fernan Gonzalez de Castilla, "Competition between Emerging Market and Multinational Firms:

Walmart and Mexican Retailers," *International Journal of Management* 25 (septiembre de 2008): 532-45.

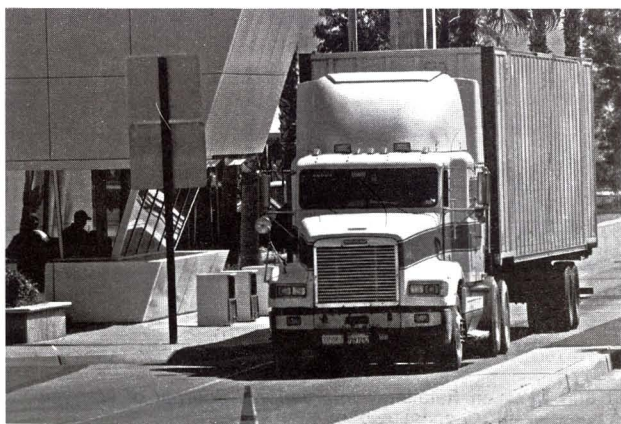
dejado de producir prendas de vestir y de ensamblar electrodomésticos para producir televisores de pantalla plana, computadoras y autopartes de primera clase. Las fábricas enviaron productos con un valor de 100 000 millones de dólares (la mitad de todas las exportaciones mexicanas, y casi todo a Estados Unidos). Los salarios también han aumentado a 2.10 dólares la hora, provocando que algunos fabricantes de bajo costo de prendas de vestir y de juguetes transfieran la producción a Asia.

Aunque el gobierno mexicano está ansioso por atraer inversión de maquiladoras, también lo está por alejarse de utilizar la mano de obra barata como un elemento central de la competitividad. México siempre podrá beneficiarse con un cambio sutil pero firme en el pensamiento estratégico de los fabricantes estadounidenses, quienes están reevaluando su confianza en Asia y enfocándose en opciones más cercanas. Los crecientes costos chinos y el temor ante los altos costos de envío transpacíficos si el petróleo aumenta de nuevo son parte del cambio. Con un capital escaso y mercados difíciles de predecir, las empresas no quieren detener el flujo de dinero mientras esperan que llegue su carga.³⁸ Esas razones están impulsando a los fabricantes de precisión como GKN Aerospace, un fabricante de componentes para motores de avión, a agruparse cerca de la frontera en ciudades como Mexicali.

El Departamento del Trabajo de Estados Unidos ha certificado a 316 000 empleos como amenazados o perdidos debido al comercio con México y Canadá. Al mismo tiempo, la economía estadounidense ha generado alrededor de 20 millones de puestos de trabajo desde que entró en vigor el TLCAN. El hecho de que los empleos perdidos hayan tenido lugar en los sectores más sindicalizados ha hecho que tengan una carga política. En la mayoría de los casos, los altos costos de envío e inventario mexicanos seguirán haciendo que sea más eficiente para muchas industrias estadounidenses atender a su mercado interno desde las plantas en Estados Unidos. El outsourcing de trabajos que requieren una menor capacitación es una tendencia que no se puede detener en las economías desarrolladas como Estados Unidos. Sin embargo, el TLCAN ha dado a las empresas estadounidenses una forma de aprovechar la mano de obra más barata al tiempo que mantienen estrechos vínculos con los proveedores estadounidenses. Las plantas de ensamble de México adquieren 82% de sus partes a través de proveedores estadounidenses, mientras que las plantas en Asia utilizan sólo una fracción de eso.³⁹ Sin el TLCAN, todas las industrias intentarían desplazarse al continente asiático, y no sólo las intensivas en mano de obra.

Las desventajas de la integración se extienden también a otras áreas. Aproximadamente 85% del comercio entre Estados Unidos y México se transporta por carretera. Conforme al TLCAN, los controles sobre los camiones a través de la frontera debían eliminarse a finales de 1995, permitiendo que los vehículos comerciales transitaran libremente en cuatro estados fronterizos estadounidenses y seis mexicanos. Pero los transportistas estadounidenses, respaldados por el sindicato de camioneros, no quieren saber nada de esto, argumentando que los camiones mexicanos son peligrosos y exceden los límites de peso. Al sindicato también le preocupaba que si se abría la frontera disminuirían los salarios, ya que esto permitiría que las compañías transportistas de Estados Unidos se unieran a sus contrapartes de costo más bajo en México. Sin embargo, en 2001, el Panel de arbitraje del TLCAN decretó que se debía permitir que los camiones mexicanos cruzaran las fronteras estadounidenses, y el Senado estadounidense aprobó una medida que permite que los camiones mexicanos transporten carga siempre y cuando cumplan con reglas estrictas de inspección y seguridad. Del lado mexicano, a los camioneros les preocupa que si se abre la frontera, las empresas estadounidenses simplemente se apoderen de la industria del transporte de carga en México.⁴⁰

A los países que dependen del comercio con los países del TLCAN les preocupa que el acuerdo desvíe el comercio e imponga pérdidas significativas a sus economías. El continuo éxito económico de Asia depende en gran parte de un fácil acceso a los mercados de América del Norte, que representan más de 25%



© Sandy Huffaker/Stringer/Getty Images

Un camión entra a Estados Unidos procedente de México en la Entrada Aduanal de Otay Mesa, en Otay Mesa, California.

del ingreso anual de exportaciones para muchos países asiáticos. Es probable que los productores de bajo costo en Asia pierdan algunas exportaciones a Estados Unidos si están sujetos a aranceles mientras las empresas mexicanas no lo están y, por consiguiente, tal vez deberán invertir en el TLCAN. De manera similar, muchos en el Caribe y Centroamérica temen que las industrias del vestido de sus regiones se vean amenazadas, debido a que son inversiones muy necesarias.

Integración en América Latina

El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) se conformó en 1991 e incluye a Brasil, Argentina, Uruguay, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela se han unido a este bloque comercial sudamericano como miembros asociados. MERCOSUR tiene tres objetivos principales: 1) el establecimiento de una zona de libre comercio, 2) la creación de sistema común externo de aranceles (es decir, una unión aduanera), y 3) el libre movimiento de capital, trabajo y servicios.

MERCOSUR ha sido comparado con la Unión Europea, pero con un área de 12 millones de kilómetros cuadrados (4.6 millones de millas cuadradas), es diez veces más grande. El mercado combinado del bloque abarca a más de 266 millones de personas y representa más de las tres cuartas partes de la actividad económica en el continente. MERCOSUR es el cuarto bloque comercial más grande del mundo.⁴¹

De los cuatro países del MERCOSUR, Brasil es el más avanzado en manufactura y desarrollo tecnológico. Sao Paulo es una de las principales ciudades industriales del mundo y es hogar de las filiales y subsidiarias de muchas corporaciones extranjeras. Incluso con su significativa base industrial, varias áreas del interior de Brasil y sus ricos recursos siguen virtualmente desaprovechados. Se han iniciado importantes mejoras en la infraestructura para permitir que esos recursos se lleven al mercado en una forma eficiente en relación con el costo. Las mejoras en la infraestructura y el transporte en todos los países miembros y en otras partes de América del Sur son un importante resultado del MERCOSUR. Las exportaciones dentro del MERCOSUR ahora representan sólo 13% del total de los miembros (las exportaciones dentro de la UE son de 60%). Por ejemplo, las exportaciones de Brasil a Argentina, su principal socio en el bloque MERCOSUR, equivalen sólo a alrededor del 1% de su PIB.

El comercio UE-MERCOSUR representa tanto como el comercio de la UE con el resto de América Latina en total. La UE es el segundo socio comercial más grande del MERCOSUR después de Estados Unidos. La UE y MERCOSUR planean crear una zona de libre comercio trasatlántica en la primera parte del siglo veintiuno. Desde 1995, cuando América del Sur empezó a abrir sus mercados, los europeos han ganado muchos de los principales acuerdos de privatización. Telefónica de España gastó 5000 millones de dólares comprando empresas de telefonía en Brasil, Chile, Perú y Argentina, donde Telecom de Francia y STET de Italia también están activas. En Brasil, 7 de las 10 empresas privadas más grandes son de propiedad europea, mientras que sólo dos están controladas por intereses de Estados Unidos. Los europeos dominan grandes sectores en las economías, desde los fabricantes automotrices Volkswagen y Fiat, hasta la cadena francesa de supermercados Carrefour y el grupo anglo-holandés Lever de productos para el cuidado personal.

El Mercado Común Andino (ANCOM) se fundó en 1969 y en la actualidad abarca cuatro países que cruzan los Andes: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Los líderes de ANCOM y MERCOSUR han discutido la posibilidad de aliarse para formar una Comunidad de Naciones Sudamericanas, pero esas pláticas no han progresado rápidamente. El Acta Andina de Preferencias Comerciales (AAPC) se promulgó para ayudar a cuatro países andinos en su lucha contra la producción y el tráfico de drogas ampliando sus alternativas económicas.⁴²

De hecho, ha surgido una alternativa en oposición al Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), guiada por Estados Unidos. La Alternativa Boliviana para el Pueblo de Nuestra América (ABPA), guiada por Cuba y Venezuela, se enfoca más en el bienestar social y en la ayuda económica que en la liberalización del comercio. Idealmente, los países más grandes deberían haber convenido en darle más tiempo a los países más pequeños y menos desarrollados para reducir los aranceles, abrir sus economías a la

inversión extranjera y adoptar leyes eficaces en áreas como regulación antimonopolio, derechos de propiedad intelectual, regulación bancaria y prohibiciones sobre las prácticas de negocios corruptas. Durante algún tiempo, los países menos desarrollados convendrían en incluir las normas de trabajo y ambientales en las negociaciones.

El Mercado Común Centroamericano (MCCA) se formó en 1960 mediante el Tratado de Managua. Sus miembros son Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. El grupo anticipa la eventual liberalización del comercio interregional en el establecimiento de una zona de libre comercio. El MCCA ha sido citado a menudo como un modelo de esfuerzo de integración para otros países en desarrollo. Para finales de la década de 1960, el MCCA había tenido éxito al eliminar las restricciones sobre 80% del comercio entre los miembros. Sin embargo, una continua fuente de dificultad es que los beneficios de la integración han sido desiguales para los miembros más ricos y desarrollados. Las dificultades políticas en el área también han obstaculizado el progreso. Sin embargo, los países miembros renovaron su compromiso con la integración en 1990. Un cambio importante ocurrió en 2005 con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio Centroamérica-República Dominicana-Estados Unidos (CAFTA-DR). CAFTA-DR creó el segundo mayor mercado de exportación para Estados Unidos en el mundo. Estados Unidos exportó 24 300 millones de dólares en bienes a los cinco países centroamericanos, más que todas las exportaciones a Rusia, India e Indonesia combinadas. Al mismo tiempo, las importaciones de Estados Unidos fueron de 23 700 millones de dólares.

Los esfuerzos de integración en el Caribe se han enfocado en la Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM), formado en 1968. Su misión principal es ofrecer una estructura para la integración política y económica. Las siguientes 15 naciones constituyen a la Comunidad del Caribe: Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Grenada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Surinam y Trinidad y Tobago. Entre los objetivos del CARICOM están el reforzamiento de las regulaciones comerciales y económicas entre los países miembros, la expansión e integración de las actividades económicas y el logro de una mayor independencia económica. Antes del TLC, los miembros de CARICOM (con excepción de Surinam) se beneficiaban con la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC) que, desde 1983, extendió preferencias de comercio y otorgó el acceso al mercado estadounidense. Bajo el TLC, esas preferencias se perdieron, lo que significa que los países miembros deben cooperar más estrechamente.

Integración en Asia

El desarrollo en Asia ha sido muy diferente al de Europa y las Américas. Mientras que los tratados de Europa y América del Norte han estado impulsados por la voluntad política, las fuerzas del mercado pueden obligar a una integración más formal a los políticos asiáticos. El hecho de que la integración regional se esté incrementando en todo el mundo puede impulsar el interés asiático en ella por razones pragmáticas. En primer lugar, los mercados europeos y americanos son importantes para los productores asiáticos, y tal vez será necesario algún tipo de organización o bloque para mantener el apalancamiento y el equilibrio frente a los otros dos bloques. En segundo lugar, debido a que gran parte del crecimiento del comercio asiático se debe al comercio intrarregional, serán necesarios los entendimientos y las políticas comunes.

Es más probable que la futura integración utilice la estructura de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN). Antes de finales de 1991, ASEAN no tenía estructuras reales y se llegaba a un consenso por medio de consultas informales. En octubre de 1991, los miembros de ASEAN anunciaron la formación de una unión aduanera llamada Área de Libre Comercio ASEAN (AFTA, por sus siglas en inglés). Los 10 países miembros acordaron reducir los aranceles a un nivel máximo de 5% para 2005 y en crear una unión aduanera para 2020.⁴³ Incluso se ha propuesto una moneda común. Ha surgido cierto escepticismo en torno a la capacidad del grupo para seguir el ejemplo de la Unión Europea, debido a los niveles desiguales de desarrollo económico (por ejemplo, Singapur comparado con Laos) y la falta de instituciones democráticas (en especial en Myanmar). ASEAN también ha convenido en una cooperación económica con China,

Japón y Corea del Sur (los llamados arreglos ASEAN + 1 y ASEAN + 3), así como con India. Integrando al sudeste asiático, China firmó recientemente acuerdos para construir nuevas líneas de ferrocarril en Laos y Tailandia, al tiempo que extiende su red desde Kunming a la frontera China-Laos. Se pretende que esas líneas estén listas para 2015.⁴⁴

Los malayos o malayos han presionado para la formación del Grupo Económico del Este de Asia (EAEG, por sus siglas en inglés), que añadiría a Hong Kong, Japón, Corea del Sur y Taiwán a la lista de membresía. Esta propuesta tiene sentido, debido a que sin Japón y los países en rápida industrialización de la región, como Corea del Sur y Taiwán, el efecto del arreglo sería sólo nominal. La reacción de Japón generalmente ha sido hostil al libre comercio. Sin embargo, parte de lo que ha estado impulsando la regionalización ha sido la renuencia de Japón a fomentar algunos de los elementos que promueven el libre comercio, por ejemplo la reciprocidad. Si los otros bloques comerciales se volvieran contra Japón, su único recurso sería avanzar en un arreglo comercial más formal en el área de Asia-Pacífico.

Otra propuesta formal para la cooperación empezaría a construir puentes entre dos bloques comerciales emergentes. Algunas personas han hablado de la necesidad de contar con un mercado común Estados Unidos-Japón. Dadas las múltiples diferencias entre ambos países, la propuesta puede parecer bastante irreal en estos momentos. La liberalización negociada del comercio no abrirá los mercados japoneses debido a importantes diferencias institucionales, como se ve en muchas rondas de negociaciones exitosas pero con resultados totalmente insatisfactorios. La única solución, en especial para el gobierno de Estados Unidos, es forjar una mejor cooperación entre el gobierno y el sector privado para mejorar la competitividad.

En 1989, Australia propuso la Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés) como un foro anual. La propuesta requería que Canadá y Estados Unidos se unieran a los miembros de ASEAN Australia, Nueva Zelanda, Japón, China, Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur. Inicialmente estaba modelada según la OCDE, que es un centro para la investigación y la discusión de alto nivel. Desde entonces, las metas de APEC se han vuelto más ambiciosas. En la actualidad, los miembros de la APEC representan 55% combinado del PIB global, 58% de exportación de bienes de Estados Unidos y casi 43% del comercio global. APEC es la tercera economía más grande del mundo. Los objetivos clave de APEC son liberalizar el comercio para 2020, facilitar el comercio armonizando los estándares y desarrollar capacidades humanas para lograr los objetivos de la región. Las economías regionales impulsadas por el comercio tienen el conjunto más grande de ahorros, las tecnologías más avanzadas y los mercados en crecimiento más importantes del mundo.⁴⁵

La integración económica también ha tenido lugar en el subcontinente indio. En 1985, siete naciones de la región (la India, Pakistán, Bangladesh, Sri Lanka, Nepal, Bután y las Maldivas) iniciaron la Asociación Sudasiática para la Cooperación Regional, (SAARC, por sus siglas en inglés). La cooperación se ha limitado a las áreas que son relativamente poco controvertidas, como la agricultura y el desarrollo regional, y está limitada por desacuerdos políticos. India exportó 2330 millones de dólares de bienes a Pakistán. En 2011 Pakistán vendió bienes valuados en 332.5 millones de dólares en India. En comparación, el comercio bilateral entre India y China está valuado en más de 60 000 millones de dólares anualmente.⁴⁶

Integración en África y Medio Oriente

Las agrupaciones económicas de África van desde uniones monetarias entre las naciones europeas y sus antiguas colonias hasta uniones aduaneras entre estados vecinos. Además de querer liberalizar el comercio entre los miembros, los países africanos quieren obtener un mejor acceso a los mercados de Europa y América del Norte para sus productos agrícolas y textiles. Debido a que la mayoría de los países son demasiado pequeños para negociar con los otros bloques, la solución han sido las alianzas. En 1975, 16 naciones de África Occidental trataron de crear un megamercado que pudiera interesar a los inversionistas del mundo industrializado y reducir las penurias por medio de la integración económica. El objetivo de la Comunidad Económica de Estados de África Occidental (ECOWAS, por sus siglas en inglés) era formar tarde o temprano

una unión aduanera y un mercado común. A pesar de que no se han logrado muchos de estos objetivos, su población combinada de 160 millones de habitantes representa la entidad económica más grande en África subsahariana. Otras entidades en África incluyen el Mercado Común de África Oriental y Austral (COMESA, por sus siglas en inglés), la Unión Aduanera de África Austral la Comunidad Económica de los Estados de África Central (CEEAC, por sus siglas en inglés), la Comunidad de Desarrollo de África Austral (SADC, por sus siglas en inglés) y algunos bloques más pequeños, menos orientados globalmente, como la Comunidad Económica de los Países de los Grandes Lagos (ECGLC, por sus siglas en inglés), la Unión del Río Mano (MRU, por sus siglas en inglés) y la Comunidad de África Oriental (EAC, por sus siglas en inglés).

La mayoría de los países miembros son parte de más de un bloque (por ejemplo, Tanzania es miembro tanto de EAC como de SADC). En general, estos bloques han tenido poco éxito debido al pequeño tamaño de los miembros y a la falta de una infraestructura económica para producir bienes que se puedan vender dentro de los bloques. Además, algunos bloques han estado relativamente inactivos durante periodos considerables cuando sus miembros han enfrentado una agitación política interna o incluso contiendas armadas entre ellos. En 2002, las naciones africanas establecieron la Unión Africana (UA) para la cooperación regional. Los planes contemplan la conformación de un parlamento panafricano, un tribunal de justicia, un banco central y una moneda compartida para 2023.⁴⁷

Los países en el mundo árabe también han progresado en la integración económica. El Unión del Magreb Árabe vincula a Argelia, Libia, Mauritania, Marruecos y Túnez en el norte de África. El Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) es uno de los más poderosos, económicamente hablando, entre los grupos comerciales. El ingreso per cápita de sus seis países miembros (Baréin, Kuwait, Omán, Catar, Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos) está en el percentil 90 en el mundo. Ya se ha logrado un progreso significativo en la integración económica regional. Los países del CCG tienen una relativa movilidad de bienes, trabajo y capital; la regulación del sector bancario se está armonizando y en el 2008 los países establecieron un mercado común. Además, ya han cumplido la mayor parte de los criterios de convergencia establecidos para el ingreso a una unión monetaria. Sin embargo, al establecer una unión monetaria, los países del CCG deben decidir acerca del régimen del tipo de cambio para la moneda única. Una propuesta entre los miembros de CCG requiere la creación de una moneda común para 2013.⁴⁸ Esta área tiene algunas de las economías de más rápido crecimiento del mundo, en su mayor parte debido a los ingresos del petróleo y del gas natural, además de un auge de construcción e inversión respaldado por décadas de ahorro de los ingresos del petróleo. En un esfuerzo por crear una base tributaria y unos cimientos económicos sólidos antes de que se agoten las reservas, la Autoridad de Inversión de Abu Dhabi en los Emiratos Árabes Unidos retuvo más de 875 000 millones de dólares en activos. En los años recientes, la razón entre el gasto privado y el gasto del gobierno ha estado por debajo del promedio de la OCDE, lo que sugiere un enorme potencial para una mayor participación del sector privado en el desarrollo de la infraestructura. Los gobiernos del CCG ya han hecho esfuerzos para alentar esa inversión, privatizando los activos del gobierno y completando ofertas públicas iniciales de la infraestructura del sector público.⁴⁹ El crecimiento en las oportunidades internacionales está conduciendo a una rápida internacionalización, como se muestra en la sección *El mercado internacional 4.3*.

En la figura 4.11 se muestra un listado de los principales acuerdos comerciales regionales.

MERCADOS EMERGENTES

A grandes rasgos, un mercado emergente es un país que hace un esfuerzo por cambiar y mejorar su economía con la meta de equiparar su desempeño con el de las naciones más avanzadas del mundo.⁵⁰ Las economías mejoradas pueden beneficiar a los países con mercados emergentes por medio de niveles de ingreso personal más altos y mejores estándares de vida, más exportaciones, una creciente inversión extranjera y estructuras políticas más estables. Los países desarrollados se benefician con el desarrollo de

EL MERCADO INTERNACIONAL

4.3

Las economías del Golfo están vinculadas con Oriente y Occidente

Los países del CCG (Baréin, Kuwait, Omán, Catar, Arabia Saudita y los EAU) representan una central de fuerza cuyas relaciones con los mercados emergentes pueden ofrecer valiosos puntos de vista acerca de la forma en la cual se están formando esas alianzas. Las naciones del CCG buscan en todo el mundo para desarrollar su red de relaciones y encontrarán muchas oportunidades con socios en las naciones tanto desarrolladas como en desarrollo. Las naciones BRIC y los Sigüientes 11 se están fortaleciendo, un desarrollo que los países occidentales hasta la fecha han recibido con cautela, temiendo que un juego de suma cero las aparte de los mercados de consumo que son cada vez más importantes y de las fuentes de recursos naturales, bienes y servicios. Los países del CCG enfrentan cuatro factores importantes al buscar la integración económica:

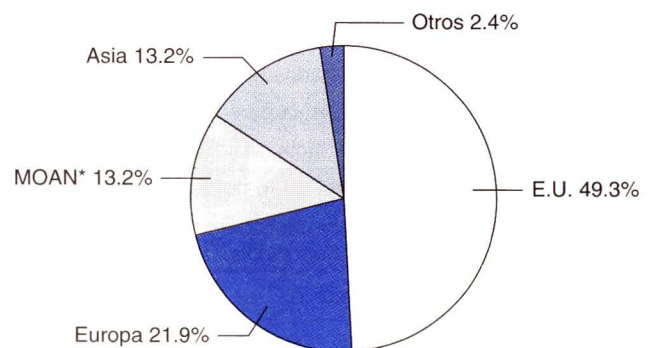
1. *Más que el petróleo.* El tema principal en la agenda estratégica para cada país del CCG es diversificar su economía y, por consiguiente, disminuir su dependencia del petróleo. A pesar de sus esfuerzos significativos, hasta ahora el logro de esta meta ha sido todo un reto: el petróleo y el gas representaron 39% del PIB del CCG en 2010. Las exportaciones de Arabia Saudita a Estados Unidos todavía giran en torno al petróleo, mientras que sus exportaciones a los países BRIC incluyen productos químicos, plásticos y minerales.
2. *Ricos en talento.* A medida que los bienes y servicios fluyen a través de las fronteras del CCG, también lo hacen las personas. El aspecto más significativo de este cambio es el nivel de habilidades de muchas de las personas que entran al CCG. La división entre ejecutivos de Occidente y trabajadores de Oriente ya no es tan clara; en lugar de eso, las personas capacitadas de los mercados emergentes están teniendo un mayor impacto sobre el CCG, con posiciones de influencia en los sectores financiero, de energía, transporte y público de la región. India, en particular, tiene una enorme comunidad de expatriados profesionales en la región.
3. *Nuevas fuentes de capital.* Desde hace largo tiempo, las naciones del CCG han sido inversionistas en otros países, principalmente en Estados Unidos y Europa, a partir de sus fondos de riqueza soberana y de otras entidades propiedad del Estado. En vista del poderoso rol que desempeñan

los gobiernos del CCG en la determinación de la dirección de las inversiones de capital de sus países, esta tendencia se podría acelerar si los gobiernos del CCG deciden que otros mercados emergentes son un mejor punto de destino estratégico, tanto económica como políticamente. Las aerolíneas propiedad del Estado en los EAU y Catar han alcanzado rápidamente una presencia global.

4. *Conectarse.* A medida que los países del CCG tratan de ramificarse y crear relaciones con otros mercados emergentes, han encontrado un punto de entrada en el sector de tecnología de información y comunicaciones (TIC). Las naciones del Golfo y sus socios en otros mercados emergentes han colaborado para fomentar el desarrollo de sus TIC en formas que tal vez no habrían logrado solas. Las empresas chinas Huawei y ZTE han proporcionado el equipo para las redes de telecomunicaciones del CCG.

Los países del CCG deberán seguir presionando por una integración económica dentro de la región, lo que reforzará su presencia en el escenario mundial. Los países del CCG tienen mucha más influencia como un bloque económico que como seis entidades separadas y el CCG debe seguir implementando políticas que reflejen esta perspectiva.

Flujos de salida de capital del CCG por punto de destino



*Medio Oriente y África del Norte

FUENTE: © Cengage Learning 2013

FUENTES: Joe Saddi, Karim Sabbagh y Richard Shediak, "The New Web of World Trade", *Strategy+Business* número 64 (otoño de 2011); Joe Saddi, Karim Sabbagh y Richard Shediak, "The Challenges of Balance", *Strategy+Business* número 55 (verano de 2009); y Joe Saddi, Karim Sabbagh y Richard Shediak, "Oasis Economics", *Strategy+Business* número 50 (primavera de 2008).

FIGURA 4.11 Principales acuerdos comerciales regionales

AFTA	Área de Libre Comercio ASEAN Brunéi, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia, Vietnam
ANCOM	Mercado Común Andino Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú
APEC	Cooperación Económica Asia-Pacífico Australia, Brunéi, Canadá, Indonesia, Japón, República de Corea, Malasia, Nueva Zelanda, Filipinas, Singapur, Tailandia, Estados Unidos, Taipei Chino, Hong Kong, República Popular China, México, Papúa Nueva Guinea, Chile, Perú, Rusia, Vietnam
CACM	Mercado Común Centroamericano Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá
CARICOM	Comunidad del Caribe Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, Saint Kitts y Nevis y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Surinam, Trinidad y Tobago
EAC	Comunidad de África Oriental Burundi, Kenia, Ruanda, Tanzania, Uganda
ECOWAS	Comunidad Económica de Estados de África Occidental Benín, Burkina Faso, Cabo Verde, Costa de Marfil, Gambia, Guinea, Guinea-Bisáu, Liberia, Malí, Níger, Nigeria, Senegal, Sierra Leona, Togo
EFTA	Asociación de Libre Comercio Europea Islandia, Liechtenstein, Noruega, Suiza
UE	Unión Europea Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Holanda, Polonia, Portugal, Rumania, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia, Reino Unido
CCG	Consejo de Cooperación del Golfo Baréin, Kuwait, Omán, Catar, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos
LAIA	Asociación de Integración Latinoamericana Argentina, Brasil, Chile, Cuba, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Bolivia, Colombia, Ecuador, Venezuela
MERCOSUR	Mercado Común del Sur Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela
TLC	Tratado de Libre Comercio de América del Norte Canadá, México, Estados Unidos
SAARC	Asociación Sudasiática para la Cooperación Regional Bangladesh, Bután, India, Maldivas, Nepal, Pakistán, Sri Lanka, Afganistán.
SADC	Comunidad de Desarrollo del Sur de África Angola, Botswana, República Democrática del Congo, Lesoto, Madagascar, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia, Seychelles, Sudáfrica, Suazilandia, Tanzania, Zambia, Zimbabue

FUENTE: © Cengage Learning 2013.

recursos humanos y naturales en los mercados emergentes por medio de un creciente comercio internacional.

Si bien las opiniones acerca de cuáles países son mercados emergentes difieren, los principales mercados emergentes son China, India, Brasil, Rusia, Argentina e Indonesia. Los datos proporcionados en la figura 4.12 comparan mercados emergentes selectos a partir de las dimensiones que indican el potencial de mercado. Los mercados emergentes más grandes muestran los factores que los hacen estratégicamente importantes: características del consumidor favorables, ingresos crecientes en los hogares y creciente disponibilidad de crédito.⁵¹ A medida que los trabajadores en las fábricas de computadoras en China y los programadores de software en India incrementan sus ingresos, se convierten en consumidores. El número de personas con el equivalente a 10 000 dólares en ingreso anual se duplicará a 2000 millones para 2015, y 900 millones de esos recién llegados a la clase consumidora estarán en mercados emergentes. Por ejemplo, GE espe-

FIGURA 4.12 Potencial de 26 mercados emergentes, 2010

Países	Tamaño del mercado		Tasa de crecimiento del mercado		Intensidad del mercado		Capacidad de consumo del mercado		Infraestructura comercial		Libertad económica		Receptividad del mercado		Riesgo país		Índice total	
	Posición	Índice	Posición	Índice	Posición	Índice	Posición	Índice	Posición	Índice	Posición	Índice	Posición	Índice	Posición	Índice	Posición	Índice
Hong Kong	24	1	6	45	1	100	17	48	1	100	2	93	2	81	1	100	1	100
China	1	100	1	100	26	1	13	60	21	33	25	2	23	2	8	64	2	92
Singapur	26	1	17	25	2	81	14	57	3	89	8	77	1	100	2	98	3	90
Corea del Sur	7	10	16	31	6	64	1	100	4	85	4	83	9	15	4	73	4	71
República Checa	22	1	24	13	13	51	2	94	2	91	3	88	10	13	3	78	5	56
Polonia	15	4	13	33	10	60	5	78	6	79	7	77	14	5	9	63	6	51
Israel	23	1	20	22	4	70	7	74	7	72	6	79	5	19	7	66	7	51
Hungría	25	1	25	1	3	71	3	90	5	82	5	82	6	17	10	60	8	49
India	2	38	2	78	24	26	11	60	25	9	18	47	20	3	13	50	9	48
Turquía	8	6	10	36	5	67	9	65	15	48	12	58	13	10	17	40	10	36
Brasil	4	21	11	36	17	47	23	20	13	52	14	55	25	1	12	50	11	28
Indonesia	5	11	4	53	19	41	10	63	20	33	15	50	24	1	22	33	12	27
México	6	10	22	18	8	61	21	27	16	46	9	70	7	17	11	51	13	27
Malasia	19	3	21	19	23	29	8	73	9	59	16	49	4	28	20	37	14	26
Chile	20	2	23	13	14	50	22	24	14	50	1	100	12	11	6	71	15	26
Egipto	13	4	7	45	11	58	6	75	19	39	22	25	17	4	21	34	16	25
Arabia Saudita	14	4	5	49	25	17	-	-	11	54	23	22	11	12	5	71	17	23
Tailandia	16	4	14	33	22	36	15	52	12	54	19	43	8	16	19	38	18	21
Argentina	12	4	8	43	12	52	19	45	10	57	17	48	19	3	24	14	19	19
Perú	21	2	9	41	15	50	20	36	22	33	10	69	18	3	16	41	20	17
Rusia	3	24	26	1	20	40	16	49	8	65	24	11	22	2	15	44	21	17
Pakistán	10	6	3	58	9	61	4	79	26	1	21	29	26	1	26	1	22	14
Filipinas	11	5	18	24	7	62	18	48	23	31	20	41	15	5	23	26	23	12
Sudáfrica	9	6	19	24	18	46	25	1	24	12	11	67	3	29	14	48	24	8
Colombia	18	3	15	32	16	48	24	9	17	45	13	55	21	2	18	39	25	7
Venezuela	17	3	12	34	21	40	12	60	18	43	26	1	16	4	25	6	26	1

FUENTE: "Market Potential Index (MPI) for Emerging Markets – 2010", disponible en <http://globaledege.msu.edu/resourceDesk/mpi>. Reimpresa con autorización de globalEDGE.

ra alrededor de 60% de su crecimiento en ingresos a partir de los mercados emergentes durante la siguiente década.⁵²

El tamaño y el crecimiento no garantizan el atractivo y el potencial general de un mercado emergente. Las tasas de crecimiento pueden ser consistentemente más altas que en los mercados desarrollados, pero pueden estar sujetas a una mayor volatilidad. Por ejemplo, Rusia, Brasil y Argentina se enfrentaron todos a severas crisis financieras entre los años 1999 y 2001. Algo evidente en los datos es el rol del riesgo político; es decir, situaciones de interferencia del gobierno en el ingreso y en el desarrollo del mercado. El gobierno ruso bloqueó una inversión memorable de la empresa alemana de ingeniería Siemens en OAO Power Machines para evitar un monopolio cuando el gobierno reforzó su control sobre las industrias que considera vitales para los intereses del país. El gobierno ruso también ha prohibido que las empresas de propiedad extranjera liciten por sus depósitos de petróleo y metales.⁵³ En otros casos, los gobiernos de mercados emergentes han apalancado su posición como anfitriones de inversionistas extranjeros. El gobierno chino ha tratado de imponer sus propios estándares sobre nuevas tecnologías, como el EVD para reproductores de video y Red Flag Linux para sistemas operativos. La razón detrás de este “tecnonacionalismo” es que China está cansada de los derechos de patentes para productos fabricados en su territorio (en este caso, 4.50 dólares por unidad a las seis empresas japonesas que desarrollaron la tecnología DVD).⁵⁴ En Brasil, a una empresa de telecomunicaciones holandesa le llevó seis meses y ocho aprobaciones de la agencia del gobierno antes de obtener una licencia de negocios temporal.⁵⁵

Otra preocupación es la competencia actual y futura de las empresas de mercados emergentes. Las empresas chinas han podido desarrollar poderosas marcas globales en un periodo muy breve. Algunas se han desarrollado a nivel nacional en forma paulatina (por ejemplo, Haier en electrodomésticos y Geely en automóviles) o por medio de adquisiciones de marcas globales existentes (como TCL en televisores y Lenovo en computadoras).⁵⁶ Otra preocupación se basa en la seguridad económica y nacional. Las empresas como GE, Microsoft, Cisco e Intel han establecido operaciones de investigación y desarrollo en China, capacitando así a científicos extranjeros y posiblemente dándole al omnipresente gobierno chino el acceso a tecnologías patentadas.⁵⁷

Debido a que los mercados emergentes difieren en formas significativas, se deben desarrollar estrategias apropiadas para cada uno. Como se muestra en la figura 4.13, Brasil, China, India y Rusia son muy diferentes cuando se miden en las dimensiones relacionadas con el marketing. Las encuestas muestran que los consumidores chinos valoran la conveniencia, la amplitud de espacio y la comodidad de las tiendas y la selección que ofrecen. Carrefour, Walmart y Metro se han desempeñado muy bien en el nuevo entorno minorista de China.⁵⁸ Sin embargo, en América Latina las empresas que han tratado de exportar modelos de supermercados e hipermercados de los mercados desarrollados han enfrentado una poderosa competencia por parte de minoristas de pequeña escala, tiendas, mercados sobre ruedas y pequeños supermercados independientes que son una parte integral de la cultura latina.⁵⁹ En 2011 las empresas extranjeras, con India a la cabeza, podrían poseer hasta 51% de los establecimientos minoristas de múltiples marcas, como supermercados (partiendo desde cero), y 100% de las cadenas de una sola marca (partiendo de 51%).⁶⁰

Se requieren varias elecciones estratégicas, pero la mayoría de ellas requieren reconocer la idiosincrasia de los mercados. Cualquiera que sea la estrategia, la empresa debe asegurarse de alcanzar las competencias clave de la empresa al mismo tiempo que es innovadora.⁶¹ Por ejemplo, con la mitad de sus habitantes menores de 21 años, Arabia Saudita necesita crear millones de trabajos para absorber a quienes ingresan a la fuerza de trabajo y crear una economía moderna. Cisco ha convenido en invertir 265 millones de dólares en el país a lo largo de cinco años. La mayor parte de eso será para establecer centros de capacitación Networking Academy, donde los habitantes locales pueden aprender desde reparación de *routers* hasta diseño de redes.⁶²

Ajustar la estrategia de entrada

GM ingresó al mercado ruso para fabricar SUV en una joint venture con Avto-VAZ, el mayor fabricante automotriz de Rusia. Este país es uno de los ocho mercados que cre-

FIGURA 4.13 Contextos de marketing para mercados emergentes clave

Brasil	China	India	Rusia
Modos de entrada			
Son posibles tanto las inversiones en nuevas instalaciones como las adquisiciones. Las empresas trabajan con socios locales para adquirir experiencia local.	El gobierno permite tanto las inversiones en nuevas instalaciones como las adquisiciones. Las empresas adquiridas tal vez sean propiedad del Estado y tengan obligaciones ocultas. Las alianzas permiten alinear los intereses con todos los niveles del gobierno.	Las restricciones en algunos sectores hacen necesarias las joint ventures. Los trámites burocráticos obstaculizan a las empresas en sectores en los que el gobierno no permite la inversión extranjera.	Tanto las inversiones en nuevas instalaciones como las adquisiciones son posibles, pero difíciles. Las empresas forman alianzas para lograr el acceso a gobierno y a los insumos locales.
Desarrollo del producto y propiedad intelectual			
Existe la capacidad de diseño local. Existen disputas por los derechos de propiedad intelectual con Estados Unidos en algunos sectores.	Abundan la imitación y la piratería. Las penas por violación a la propiedad intelectual varían por provincia y nivel de corrupción.	Hay alguna capacidad de diseño disponible. Existen problemas por los derechos de propiedad intelectual con Estados Unidos en algunas industrias. Los organismos reguladores monitorean la calidad del producto y el fraude.	Una poderosa capacidad de diseño local, pero una actitud ambivalente hacia los derechos de propiedad intelectual. Existe una autoridad reguladora suficiente, pero la ejecución es desigual.
Base y logística de proveedores			
Los proveedores están disponibles a través del MERCOSUR. Existe una buena red de carreteras, aeropuertos y puertos.	Varios proveedores tienen poderosas capacidades de manufactura, pero pocos tienen capacidades técnicas avanzadas. La red de carreteras está bien desarrollada y las instalaciones portuarias son excelentes.	Hay proveedores disponibles, pero su calidad y responsabilidad varían en gran medida. Las carreteras están en malas condiciones. Los puertos y aeropuertos están subdesarrollados.	Las empresas pueden depender de las empresas locales para los suministros básicos. La región europea tiene redes de logística decentes, no así en la zona transuraliana.
Percepciones y administración de la marca			
Los consumidores aceptan marcas tanto locales como globales. Están presentes las agencias globales, así como las locales.	Los consumidores prefieren comprar productos de empresas americanas, europeas y japonesas. Existen agencias publicitarias multinacionales.	Los consumidores compran marcas tanto locales como globales. Las agencias publicitarias globales están presentes, pero han tenido menos éxito que las locales.	Los consumidores prefieren las marcas globales en automóviles y alta tecnología. Las marcas locales prosperan en alimentos y bebidas. Están presentes algunas agencias publicitarias locales y globales.

FUENTE: Adaptada de Tarun Khanna, Keishna Palepu y Jayana Sinha, "Strategies That Fit Emerging Markets," *Harvard Business Review* 83 (junio de 2005): 68, 69.

cerán sustancialmente en el futuro. GM optó por una joint venture para asegurar una fuente de ingeniería local a fin de eliminar muchos de los riesgos que llevan al fracaso en los mercados emergentes. Debido a que el Niva es un automóvil 100% diseñado en Rusia, el costo de ingeniería es sustancialmente más bajo de lo que GM habría tenido que pagar en Europa. La completa dependencia de la ingeniería local protege a GM de cualquier plan de protección que el gobierno pudiera imponer. El control de costos permite que a su vez GM ofrezca un automóvil en el nivel de precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un vehículo marca GM (aproximadamente 12 000 dólares). Otro beneficio de la estrategia de GM es obtener una red de distribuidores ya existente. Un tercer beneficio para la empresa es su capacidad de exportar el Niva a otros mercados emergentes utilizando la red Daewoo (previamente adquirida por GM)⁶³.

Como otro ejemplo, los consumidores chinos desean probar las computadoras antes de comprarlas. Esto significa que la mejor forma de llegar a ellos es por medio de operaciones minoristas, el punto fuerte de participantes locales como Lenovo y Founder Electronics, en el cual ambos calificaron por arriba de Dell. Las computadoras Dell se venden en casi 3000 sucursales de las cadenas de tiendas electrónicas de Gome y Suning. Para mantener su enfoque central, Dell instaló múltiples quioscos para demostrar su SmartPC y otros productos, y permitir así que los pedidos llegaran directo de esos quioscos.⁶⁴

Administrar la accesibilidad

Volkswagen, que llegó en 1984, y General Motors, que estableció sus operaciones en 1997, han dominado a los fabricantes automotrices chinos. Sin embargo, ahora enfrentan una competencia que ofrece automóviles de menor precio. La razón para el cambio en las preferencias de compra es que el comprador típico ha cambiado. Hace sólo unos años, la mayoría de las compras las hacían empresas propiedad del Estado, para las cuales el precio no era el criterio más importante. En la actualidad, casi todos los compradores son personas que quieren el mejor trato a cambio de su dinero. Para responder, GM ha introducido el Chevy Spark de 8000 dólares, pero se enfocará en el mercado de lujo con su línea Cadillac.⁶⁵ Un campo de batalla fundamental es el mercado emergente para empresas en el segmento del mercado de “suficientemente bueno”, hogar de productos lo bastante confiables a precios lo bastante bajos como para atraer al segmento de más rápido crecimiento de clientes chinos de nivel medio. Esto puede significar que en vez de pagar un sobrepago de 70 a 100% por una marca global, el cliente sólo está dispuesto a pagar entre 20 y 30%.⁶⁶

Invertir en distribución

Kodak, una de las operaciones minoristas más grandes del país, tiene casi 8000 locales en China. La empresa aprovecha el deseo de muchos chinos de administrar sus propios negocios al tiempo que los ayudan a negociar el establecimiento de sus operaciones. Una de las campañas de Kodak ofrecía todo el equipo necesario para el revelado de fotografías, además de capacitación y una licencia para operar la tienda por 99 000 yuanes (12 000 dólares). Kodak negoció un trato con el Banco de China y otros grandes bancos para soportar el financiamiento a las personas que carecen de capital. Estos programas son parte de la gran apuesta de Kodak cuando compró tres empresas abrumadas por las deudas y contrató a muchos de sus trabajadores por 1000 millones de dólares. A cambio, no se permitió que ninguna otra empresa en la industria entrara a China durante 4 años.⁶⁷

Construir marcas sólidas

Una característica común de todos los mercados emergentes es el atractivo de las marcas reconocibles. Aunque es más fácil que las empresas internacionales extiendan sus marcas globales a los mercados emergentes, empresas como Danone prefieren adquirir otras empresas, pero siguen vendiendo los productos bajo los nombres originales. La lealtad del consumidor se asegura añadiendo una nueva dimensión de calidad a las marcas bien establecidas. Además, esta estrategia puede generar simpatía entre los funcionarios chinos que tal vez no quieren ver que las marcas locales se hundan. Las marcas en las categorías de productos empacados, bebidas y productos al menudeo operan en espacios en extremo atestados, donde el desarrollo de la marca puede desempeñar un rol importante en la diferenciación.⁶⁸ Las marcas minoristas de ropa casual y deportiva también sobresalen, incluyendo a Li-Ning, Metersbonwe, Anta y 361 Degrees. Un patrocinador olímpico, la marca Anta, promueve el espíritu olímpico y el desarrollo de los deportes en China. El nuevo lema de Anta es “Mantente en movimiento”.



Concesia de Anta Sports Product Limited

Un anuncio de ANTA de China celebra el espíritu olímpico.

DESARROLLO DE MERCADOS

Tal vez ha llegado el momento de ver a los cuatro mil millones de personas en el mundo que viven en la pobreza, subsistiendo con menos de 2000 dólares al año.⁶⁹ Este segmento no sólo representa las dos terceras partes del mercado actual, sino que se espera que aumente a seis mil millones para 2040. A pesar del escepticismo inicial acerca del acceso y el poder de compra, las empresas están encontrando que pueden ganar utilidades al mismo tiempo que tienen un efecto positivo sobre la vida de las personas a quienes normalmente no se les considera como clientes potenciales. Sin embargo, hacer eso requerirá desviaciones radicales de los modelos de negocios tradicionales, por ejemplo,

nuevas sociedades (variando desde gobiernos locales hasta organizaciones sin fines de lucro) y nuevas estructuras de fijación de precios (permitiendo que los clientes renten o arrienden en vez de comprar, y proporcionar nuevas elecciones de financiamiento para las compras). Hewlett-Packard tiene una iniciativa llamada World e-Inclusion que, trabajando con una gama de socios locales y globales, pretende vender, alquilar o donar bienes y servicios informáticos potenciados por tecnología satelital con un valor de mil millones de dólares a mercados en África, Asia, Europa Oriental, América Latina y Medio Oriente.⁷⁰ Para comprometerse con las comunidades beta en Senegal, Hewlett-Packard se asoció con Joko, Inc., una empresa fundada por la reconocida estrella pop senegalesa Youssou n'Dour.

Se requieren cinco elementos de éxito para que una empresa internacional aproveche los mercados en desarrollo y prospere en ellos.⁷¹

Investigar

El primer imperativo de negocios es aprender acerca de las necesidades, aspiraciones y hábitos de las poblaciones meta para quienes la recolección de información tradicional puede no ser el medio más eficaz. Por ejemplo, sólo porque la demanda de líneas terrestres en los países en desarrollo era baja, habría sido erróneo suponer que existía poca demanda de teléfonos. Las razones reales son que las líneas terrestres eran costosas, los suscriptores tenían que esperar durante meses para que los conectaran y a menudo las líneas fallaban debido a un deficiente mantenimiento, inundaciones y robo de los cables de cobre. Los teléfonos celulares han sido una solución para ese problema. África tiene más de 600 millones de usuarios de teléfonos celulares, más que América o Europa. Debido a que las carreteras por lo general son terribles, los avances en las comunicaciones, con banca móvil e información agrícola vía telefónica han tenido un gran auge.⁷²

Crear poder de compra

Sin crédito es imposible que muchos consumidores en los países en desarrollo realicen compras importantes. Los programas de **microfinanzas** han permitido que los consumidores, sin ninguna propiedad como aval pidan prestadas sumas de 100 dólares en promedio para hacer compras y tener servicios de banca minorista disponibles para ellos. Los acreedores como Grameen Bank en Bangladesh y Compartamos en México han ayudado a millones de familias a salir de la pobreza. Los excelentes récords de pago (por ejemplo, sólo 0.56% de los préstamos se retrasan algunos días en Compartamos) han empezado a atraer a empresas como Citicorp para microfinanciar por medio de una suscripción de bonos en mercados como Perú.⁷³

Ajustar las soluciones locales

En el área de productos, las empresas deben combinar una tecnología de punta con los puntos de vista locales. Hindustan Lever (parte de Unilever) aprendió que los indios de bajos ingresos, por lo general obligados a conformarse con productos de baja calidad, querían comprar detergentes y productos de calidad para el cuidado personal, pero no se los podían permitir en las cantidades disponibles. En respuesta, la empresa desarrolló un material de empaque de costo muy bajo y otras innovaciones que permitieron que un producto tuviera un precio en centavos, en lugar del precio de 4 a 15 dólares de los contenedores regulares. La misma marca está en todas las formas de productos, sin importar el empaque. Debido a que esos consumidores no compran en supermercados, Lever emplea a residentes locales con carritos de mano, que llevan pequeñas cantidades de las bolsas a los quioscos.⁷⁴

Mejorar el acceso

Debido al aislamiento físico y económico de las comunidades pobres, proporcionar el acceso puede conducir a un negocio próspero. En Bangladesh (con niveles de ingreso de 200 dólares), GrameenPhone Ltd. renta el acceso a teléfonos inalámbricos a los aldeanos. Cada teléfono es utilizado por un promedio de 100 personas y genera 90

dólares de ingresos al mes, dos veces el ingreso generado por usuarios más ricos que tienen su teléfono en áreas urbanas.⁷⁵ De manera similar, Jhai Foundation, una fundación estadounidense-laosiana, está ayudando a los aldeanos en Laos con el acceso a Internet. Sin embargo, el primer paso fue desarrollar una computadora económica y robusta. La computadora no tiene partes que se muevan y muy pocas son delicadas. En vez de un disco duro, depende de chips de memoria rápida, y en vez de un tubo de vidrio de rayos catódicos que gasta mucha energía, su pantalla es de cristal líquido. La XO-1, anteriormente conocida como la laptop de 100 dólares, es una computadora laptop económica cuyo propósito es que se distribuya a 150 millones de niños en los países en desarrollo de todo el mundo. La laptop fue desarrollada por One Laptop Per Child (OLPC), una organización sin fines de lucro, y fabricada por Quanta Computer. OLPC, originalmente con la intención de que funcionara con un software de código abierto, ha llegado a un acuerdo para utilizar el sistema operativo Windows XP de Microsoft. El acuerdo con OLPC subraya el afán de Microsoft de vender su software en mercados emergentes, donde ha tratado de popularizar a Windows en las escuelas, la meta de las máquinas de OLPC. El precio de 3 dólares representa un gran descuento respecto a lo que cobra la empresa en Estados Unidos. Recientemente, Microsoft también ha hecho acuerdos de software de 3 dólares en Rusia, Libia y Egipto.⁷⁶

Modelar las aspiraciones

Los mayores retos en los mercados en desarrollo están en proporcionar los servicios esenciales. En este sentido, dichos mercados pueden ser escenarios ideales para la innovación comercial y técnica. Con una demanda significativa de microteléfonos móviles en los países en desarrollo, tanto Nokia como Motorola han desarrollado modelos que se venden en apenas 25 dólares. Son ideales para igualar la demanda del consumidor de teléfonos económicos con las características, la calidad y los nombres de marcas que quieren los consumidores. Los productores emergentes de bajo costo en China no pueden igualar el volumen o el estatus de las marcas de los participantes globales. Si bien los márgenes brutos sobre esos teléfonos pueden ser de apenas 15% (en comparación con 33% en el extremo de mayor precio), los grandes volúmenes pueden establecer economías de escala que reducen los costos incluso para los modelos más caros. Con frecuencia las empresas globales son las únicas que en forma realista pueden hacer una diferencia al resolver algunos de los problemas en los mercados en desarrollo. El desarrollo de nuevas tecnologías o productos es una ardua tarea y requiere la transferencia del conocimiento de un mercado a otro. Sin las multinacionales como catalizadoras, las organizaciones no gubernamentales, los gobiernos locales y las comunidades seguirán procediendo con dificultad en sus intentos de llevar el desarrollo a las naciones más pobres del mundo.⁷⁷

La emergencia de esos mercados ofrece una mayor oportunidad de crecimiento para las empresas. También crea una oportunidad para que las empresas, el gobierno y la sociedad civil se unan en una causa común para ayudar a los pobres que aspiran a unirse a la economía del mercado mundial. Sacar a miles de millones de personas de la pobreza puede ayudar a prevenir el deterioro social, el caos político, el terrorismo y el deterioro ambiental, problemas que seguramente continuarán si la brecha entre los países ricos y pobres se sigue ensanchando. Por ejemplo, Coca-Cola ha introducido "Project Mision" en Botsuana para lanzar una bebida que ayude a combatir la anemia, la ceguera y otras aflicciones comunes en las partes más pobres del mundo. La bebida, llamada Vitango, es como Hi-C, la bebida de sabor naranja con un alto contenido en calorías de la empresa, pero contiene 12 vitaminas y minerales que suelen estar ausentes en las dietas de las personas en los países en desarrollo. El proyecto satisface múltiples objetivos para Coca-Cola. En primer lugar, podría ayudar a incrementar las ventas en una época en que las ventas globales de bebidas carbonatadas están disminuyendo. En segundo lugar, la ayudará a establecer relaciones con los gobiernos y otros grupos de interés locales que servirán como una plataforma positiva para la marca Coca-Cola. El mercado para esas bebidas multinacionales puede ser limitado, pero su propósito es ofrecer a Coca-Cola un rol como una buena ciudadana corporativa en una época en que ser percibidas como tal es cada vez más importante para las corporaciones multinacionales.⁷⁸

INTEGRACIÓN ECONÓMICA Y LA EMPRESA INTERNACIONAL

La integración económica regional crea oportunidades y problemas potenciales para las empresas internacionales. Puede tener un impacto sobre el modo de entrada al mercado al favorecer la inversión directa de una empresa, debido a que una de las razones fundamentales de la integración es generar condiciones favorables para la producción local y el comercio intrarregional. Por diseño, los mercados más grandes están creados con más oportunidad potencial. Los esfuerzos de armonización pueden resultar en regulaciones estandarizadas, lo que a su vez afecta en forma positiva la producción y los esfuerzos de marketing.

Las decisiones concernientes a los mercados en integración se deben evaluar desde cuatro perspectivas diferentes: el alcance y el impacto de los cambios resultantes de la integración, el desarrollo de estrategias para relacionarlas con esos cambios, los cambios organizacionales necesarios para explotar esos cambios y las estrategias para influir en el cambio en una dirección más favorable.

Efectos del cambio

La primera tarea es prever el resultado del cambio. El cambio en el entorno competitivo puede ser considerable si las oportunidades de escala se pueden explotar en condiciones de una demanda relativamente homogénea. Éste podría ser el caso, por ejemplo, para los bienes industriales, los bienes duraderos como cámaras y relojes, y los servicios profesionales. El mercadólogo internacional deberá tomar en consideración los diversos grados de la disposición al cambio dentro de los mercados mismos. Es decir, los gobiernos y otros grupos de interés (por ejemplo, los sindicatos) se pueden oponer a la liberalización de la competencia, en especial en relación con los campeones nacionales, como aerolíneas, automóviles, energía y telecomunicaciones.⁷⁹

Planeación estratégica

Después de determinar los efectos del cambio, la empresa internacional deberá desarrollar una respuesta estratégica al nuevo entorno para mantener una ventaja competitiva sostenida a largo plazo. Aquellas empresas ya presentes en un mercado integrado deben llenar las brechas en el producto europeo y los portafolios de mercado por medio de adquisiciones o alianzas para crear una empresa regional o global. Cada vez es más evidente que incluso la presencia regional es insuficiente; las empresas necesitan fijar la vista en una presencia más allá de eso. En industrias como la automotriz, las comunicaciones móviles y el menudeo, los bloques en el siglo veintiuno pueden estar dominados por dos o tres gigantes, dejando cabida sólo para los participantes de nicho. Aquellas con posiciones actualmente débiles o sin ninguna presencia deberán crear alianzas para su entrada al mercado y su desarrollo con empresas establecidas. En 2004, Tesco ingresó al mercado de abarrotes de 270 000 millones de dólares al año en China mediante una joint venture con Hymall de Taiwán, de la cual ahora posee 90%. En la actualidad, Tesco opera 60 tiendas en China, con 95% de los productos obtenidos en el mercado nacional. El alcance global es clave para la efectividad local: Tesco cree que en China puede utilizar la experiencia que ha adquirido a partir de sus operaciones en todo el mundo para localizar sus ofertas de productos.⁸⁰

Reorganización

Cualesquiera que sean los cambios que se hagan, requerirán la reorganización de la empresa. Estructuralmente, la autoridad se deberá volver más centralizada para ejecutar los programas regionales. En cuanto al proceso de empleo, el enfoque deberá estar en contratar a las personas que comprendan las sutiles variaciones del comportamiento del consumidor entre los mercados y que, por consiguiente, sean capaces de evaluar las similitudes y las diferencias entre las culturas y los mercados. Al desarrollar sistemas para la planeación e implementación de programas regionales, es necesario hacer ajustes para incorporar los puntos de vista a través de toda la organización. Por ejemplo, si las decisiones acerca de las campañas publicitarias regionales se toman en

las oficinas corporativas sin consultar con las operaciones del país, el resentimiento del personal de marketing local podría conducir a una ejecución algo menos que óptima. La introducción del euro significa una creciente coordinación en la fijación de precios en comparación con la relativa autonomía de la que disfrutaban las organizaciones nacionales en el pasado. Las empresas incluso pueden mudar las oficinas corporativas o divisionales del mercado doméstico para estar más cerca del cliente o de los centros de innovación. Forum Nokia, un portal disponible en inglés, chino y japonés, ofrece a los desarrolladores de fuera el acceso a recursos para ayudarlos a diseñar, probar, certificar, llevar al mercado y vender sus propias aplicaciones, satisfacción, servicios o sitios web para usos móviles por medio de dispositivos Nokia.⁸¹

Cabildeo (lobbying)

Los gerentes internacionales, como agentes de cambio, deben buscar constantemente formas de influir en el entorno regulador en el cual tienen que operar. La integración económica creará sus propios poderes y procedimientos similares a los de la comisión de la Unión Europea y sus directivas. La empresa internacional tiene la capacidad para influir en la UE; de hecho, un enfoque pasivo puede resultar en que los competidores ganen una ventaja, o pueden colocar en desventaja a la empresa. Por ejemplo, era muy importante para la industria farmacéutica estadounidense obtener una estricta protección de patentes como parte del convenio del TLC; por consiguiente, se gastó mucho tiempo y dinero cabildeando en las ramas tanto ejecutiva como legislativa del gobierno de Estados Unidos. Con frecuencia, los diseñadores de la política dependen considerablemente del conocimiento y la experiencia del sector privado para desempeñar su propio trabajo. Por consiguiente, influir en el cambio hará necesario facilitar información de la industria, como resultados de pruebas, a los diseñadores de políticas.

Numerosas empresas consideran que el cabildeo es una actividad de relaciones públicas y, por consiguiente, va más allá de los enfoques tradicionales. Por lo general el cabildeo deberá tener lugar simultáneamente en múltiples niveles; dentro de la Unión Europea, esto significa la Comisión Europea en Bruselas, el Parlamento Europeo en Estrasburgo, o los gobiernos nacionales dentro de la unión Europea. Las empresas que tienen considerables recursos han establecido sus propias oficinas de cabildeo en Bruselas, mientras que las empresas más pequeñas hacen oír sus voces a través de oficinas conjuntas o de las asociaciones de su industria. En términos del cabildeo, las empresas estadounidenses tienen una ventaja debido a su experiencia en su mercado interno; sin embargo, para muchas empresas europeas el cabildeo es una capacidad nueva, pero necesaria, que deben adquirir. La cultura desempeña un rol importante en el cabildeo en Bruselas, al contrario del cabildeo en Washington, D.C. No es necesario luchar con 20 idiomas diferentes en Washington, como sucede en Bruselas. A pesar de que el inglés se está imponiendo cada vez más como la *lingua franca* en Bruselas, muchos miembros del Parlamento Europeo todavía valoran que los aborden en su idioma nativo. Las culturas políticas internas también son marcadamente diferentes. Mientras que la política al estilo norteamericano tiende a estar polarizada en torno al bipartidarismo y a ser más bien confrontativa, la política en Bruselas depende de una mayor variedad de aspectos nacionales específicos que a menudo están profundamente arraigados en la cultura de ejercicio del poder de un país (por ejemplo, el “dejar hacer (*laissez-faire*)” británico frente el mando y el control franceses).⁸² Al mismo tiempo, las empresas que operan en dos o más mercados importantes (como la Unión Europea y América del Norte) pueden trabajar para producir un comercio más eficiente, por ejemplo, por medio de convenios o estándares de mutuo reconocimiento.

RESUMEN

Las variables económicas relacionadas con las distintas características de los mercados, como población, ingreso, patrones de consumo, infraestructura, geografía y actitudes hacia la participación extranjera en la economía, forman un punto de partida para la evaluación del potencial de mercado de la empresa internacional. Estos datos están fácilmente disponibles, pero se deben utilizar en combinación con otros datos más inter-

pretativos, debido a que los planes de la empresa internacional a menudo requieren un enfoque a largo plazo. Los datos sobre el entorno económico producen una instantánea del pasado. En algunos casos, los datos más antiguos se utilizan para tomar decisiones que afectan las operaciones dos años en el futuro. Incluso si los datos son recientes, en sí mismos no pueden indicar el crecimiento y la intensidad del desarrollo. Algunas economías permanecen estancadas, plagadas por calamidades naturales, problemas internos y la falta de mercados de exportación, mientras que otras son testigo de un auge en el desarrollo económico.

Los datos económicos proporcionan un punto de referencia a partir del cual se pueden recabar otros datos específicos del mercado o del producto, e incluso datos empíricos. La comprensión de la composición y las interrelaciones entre los indicadores económicos es esencial para la evaluación de los otros entornos y su impacto conjunto sobre el potencial de mercado. La empresa internacional debe comprender el impacto del entorno económico sobre el desarrollo social.

La aparición de la integración económica en la economía mundial plantea oportunidades y retos únicos para la empresa internacional. La eliminación de las barreras entre los mercados miembros y la imposición de nuevas frente a los no miembros requerirá ajustes en las estrategias pasadas para explotar plenamente las nuevas situaciones. A finales de la década de 1980 y en lo que va del siglo veintiuno, la integración económica se ha desarrollado considerablemente. Los nuevos bloques comerciales y la expansión de los existentes dependerán en gran parte de la futura liberalización del comercio y de la voluntad política dentro y entre los países.

A medida que han madurado los mercados desarrollados, las empresas están dirigiendo su atención hacia los mercados emergentes y en desarrollo para su futuro crecimiento. Para tener éxito, las empresas deberán ser innovadoras, ser pioneras en nuevas formas de hacer negocios y maniobrar mejor que los competidores locales, muchos de ellos decididos a convertirse también en participantes globales.

TÉRMINOS CLAVE

Grupo de los Cinco	hogar consumidor	Índice de Calidad de Vida (ICV)
Grupo de los Siete	urbanización	maquiladoras
Grupo de los Diez	paridad del poder de compra (PPC)	microfinanzas
Grupo de los Veinte	inflación	

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

- Coloque estos mercados en la estructura que sigue:

a. Indonesia	g. Turquía	m. Perú
b. Mozambique	h. España	n. Jamaica
c. India	i. Singapur	o. Polonia
d. Bangladesh	j. Nigeria	p. Reino Unido
e. Nigeria	k. Argelia	q. Iraq
f. Brasil	l. Zambia	r. Arabia Saudita
- Utilizar los datos disponibles, evaluar el potencial de mercado para: a) generadores de energía y b) electrodoméstico de consumo en 1) Filipinas, 2) Jordania y 3) Portugal.
- Desde el punto de vista de la empresa internacional, ¿cuáles son las oportunidades y los problemas causados por la creciente urbanización en los países emergentes y en desarrollo?
- Además de Brasil, Rusia, India y China, identificar otros tres mercados emergentes que tienen relevancia para el crecimiento de los negocios internacionales y decir por qué son importantes.
- ¿Qué puede hacer una empresa para impulsar la integración económica regional?
- Explicar la diferencia entre un área de libre comercio y un mercado común. Reflexionar acerca de por qué se hicieron negociaciones para un Tratado de Libre Comercio de América del Norte en vez de un Mercado Común de América del Norte.

Nivel de ingreso		
Bajo	Medio	Alto

ESTRUCTURA COMERCIAL

Desarrollada

Emergente

En desarrollo

- Semi-industrial
- Exportadora de petróleo
- Productora primaria
- Asia del Sur populosa
- Menos desarrollada

EJERCICIOS EN INTERNET

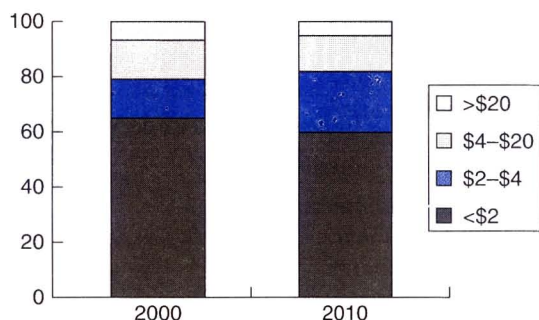
1. Comparar y contrastar dos diferentes puntos de vista sobre la expansión del comercio buscando el acceso a los sitios web de la Cámara de Comercio de Estados Unidos, una coalición de la industria que promueve el creciente acceso a y de los mercados mundiales (www.uschamber.com), y la American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO) (www.aflcio.org).
2. Alibaba-com (www.alibaba.com) es una empresa de comercio electrónico de negocio a negocio. Opera en dos mercados; el primero es un mercado internacional de habla inglesa y ajustado a los importadores y exportadores globales en China; el segundo es un mercado chino que se enfoca en proveedores y compradores que comercian a nivel nacional. ¿Una empresa puede operar en ambas capacidades?

DESAFÍO

La creciente clase media de África

A lo largo de la última década, el número de consumidores de la clase media en África se ha ampliado en más de 60%, llegando a 313 millones según el African Development Bank Group. Dos terceras partes de esa supuesta clase media tienen sólo de 2 a 4 dólares para gastar al día. Tal vez pueden comprar un teléfono, una lavadora o un televisor, pero a menudo no las tres cosas.

Distribución de la población de África
(gasto diario, %)



FUENTE: *The Economist*, "Pleased to be Bourgeois", © The Economist Newspaper Limited, Londres, 14 de mayo de 2011). Reimpresión con autorización.

Las marcadas variaciones geográficas persisten. Los africanos del norte ocupan la parte superior de las calificaciones. En África subsahariana, mientras mayor es el ejercicio del poder, mayor es la diferencia en el ingreso medio de un país. En Botsuana, Namibia, Ghana, Kenia y Sudáfrica, casi la mitad de las poblaciones gana más de 2 dólares al día, mientras que en los países peor gobernados, menos de la quinta parte ha logrado cruzar la barrera. Alrededor de 100 000 de los africanos

más ricos tenían un valor neto colectivo que sumaba un total de 60% del producto interno bruto del continente.

Los prospectos del continente han demostrado ser atractivos para Walmart Stores Inc., que ha convenido en pagar aproximadamente 2400 millones de dólares para comprar 51% de Massmart Holdings Ltd. de África, con planes para utilizar al minorista de descuento como punto de apoyo para la expansión continental. Yum Brands, Inc. recientemente manifestó su deseo de duplicar a 1200 sus sucursales de KFC durante los próximos años. En Sudáfrica, Google y Microsoft Corp. están detrás de los esfuerzos para fundear a empresarios, con la esperanza de que sembrar en las empresas de tecnología africanas ayudará a crecer a sus propios negocios.

Numerosos africanos se están uniendo a las filas de los consumidores del mundo. El creciente consumo creará más demanda para los productos locales, iniciando un ciclo de incremento del crecimiento interno.

Para discusión

1. El Banco de Desarrollo Africano dice que una tercera parte de los africanos ahora son de la "clase media", definida como la capacidad de tener entre 2 y 20 dólares para gastar al día. ¿Tener 2 dólares para gastar realmente significa pertenecer a una clase media?
2. ¿África es un continente sin esperanza o uno de oportunidades emergentes para el futuro?

FUENTES: "Pleased to Be Bourgeois", *Economist*, 14 de mayo de 2011, 55; Peter Wonacott, "A New Class of Consumers Grows in Africa", *Wall Street Journal*, 2 de mayo de 2011, A8; y Acha Leke, Susan Lund, Charles Roxburgh y Arend van Wamelen, "What's Driving Africa's Growth", *McKinsey Quarterly*, 9 de junio de 2010, 1-17.

LECTURAS RECOMENDADAS

Council on Foreign Relations. *Crisis Guide: The Global Economy* (presentación interactiva multimedia), 18 de octubre de 2011, <http://www.cfr.org/economics/crisis-guide-global-economy/p19710>.

Ejemplares actuales de *Country Monitor*, *Business Europe*, *Business East Europe*, *Business Asia*, *Business Latin America*, *Business China*.

- The European Union: A Guide for Americans*, edición 2011. Disponible en <http://www.eurunion.org/eu/EU-US-Relations/EU-US-Facts.Figures.html>.
- Folsom, Ralph, H. *NAFTA and Free Trade in the Americas in a Nutshell*. St. Paul, MN: Thomson/West, 2008.
- International Marketing Data and Statistics 2011*. Londres: Euromonitor, 2011.
- Ohmae, Kenichi. *Next Global Stage: Challenges and Opportunities in Our Borderless World*. Filadelfia: Wharton School Publishing, 2005.
- Spence, Michael. *The New Convergence: The Future of Economic Growth in a Multispeed World*. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

- Tse, Edward, *The China Strategy: Harnessing the Power of the World's Fastest-Growing Economy*. Nueva York: Basic Books, 2010.
- World Development Report 2011*. Nueva York: Oxford University Press, 2011.
- The World in Figures*, Londres: Economist Publications, 2011.
- Yearbook of International Trade Statistics*. Nueva York: Naciones Unidas, 2011.

NOTAS FINALES

1. "Pocket World in Figures 2012 Edition", *Economist*, 208.
2. Vitaly Klintsov, Irene Shvakman y Yennolai Solzhenitsyn, "How Russia Could Be More Productive", *McKinsey Quarterly*, septiembre de 2009.
3. Edward Tse, Bill Russo y Ronald Haddock, "Competing for the Global Middle Class", *Strategy+Business*, otoño de 2011.
4. "Introducing 'Growth Markets'", Goldman Sachs, abril de 2011, <http://www2.goldmansachs.com/our-thinking/global-economic-outlook/intro-growth-markets/index.html>.
5. "Increased Investment Rapidly Changing Africa's IT Landscape". *Africa: The Good News*, 3 de marzo de 2011.
6. "Now We Are Seven Billion", *Economist*, 22 de octubre de 2011.
7. Wayne D. Hoyer y Deborah J. MacInnis, *Consumer Behavior* (Mason, OH: Thomson, 2008), 361-363.
8. William A. Haviland, Harald E. L. Prins, Bunny McBride y Dana Walrath, *Cultural Anthropology: The Human Challenge*, Mason, OH (Wadsworth Publishing, 2010), 214-244.
9. Tamaño promedio de los hogares (más reciente) por país, http://www.nationmaster.com/graph/peo_ave_siz_of_hou-people-average-size-of-households.
10. PIB per cápita, Banco Mundial, <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>.
11. Shanoo Bijlani y Regan Louis, "Indian Luxury Market Difficult to Ignore", *Solitaire*, mayo de 2011.
12. Gartner, "Forecast Analysis; PCs, Asia/Pacific", actualización de junio de 2010.
13. Claudia Penteadó, "Brazil's Northeast Goes from 'Land of Laziness' to Next China", *Advertising Age*, 13 de junio de 2011, 11.
14. "Here Comes Anywhere: Technology and Society", *Economist*, 8 de octubre de 2011, 19.
15. "As China Builds, Too Much 'Boom'?", *Washington Post*, 23 de octubre de 2011, G1-G7.
16. Ian Mansfield, "Worldwide Mobile Subscriptions Number More Than Five Billion", *Cellular-News*, 24 de octubre de 2010, <http://www.cellular-news.com/story/46050.php>.
17. Ian Mansfield, "Africa Crosses 500 Million Subscriptions Mark", *Cellular-News*, 11 de noviembre de 2010.
18. "World Internet Usage", Internet World Stats, <http://internet-worldstats.com/stats.htm>.
19. "Internet Usage in the European Union", Internet World Stats, <http://internetworldstats.com/stats9.htm>.
20. IMT-Advanced, ITU, <http://www.itu.int/ITU-R/index.asp?category=knformation&rlink=imt-advanced&lang=en>.
21. Global Business Policy Council, *Globalization Ledger* (Washington, D.C.: A. T. Kearney, abril de 2000).
22. Derek Gregory, Ron Johnston, Geraldine Pratt y otros, editores, "Quality of Life", en *Dictionary of Human Geography* (Oxford, Inglaterra: Wiley-Blackwell, 2009).
23. "The Adolescent Girls Initiative: Investing in Young Women as Smart Economics", Banco Mundial, abril de 2011.
24. Ed Diener y Eunbook Suh, editores, *Culture and Subjective Well-Being* (Boston: MIT Press, 2003), Capítulo 1; e "In Buthan, Happiness Is King", *Wall Street Journal*, 13 de octubre de 2004, A14.
25. "Free Trade in the Pacific", *Economist*, 19 de noviembre de 2011, 18; Michael R. Czinkota e Ilkka A. Ronkainen, "A Forecast of Globalization, International Business and Trade: Report from a Delphi Study", *Journal of World Business*, 40 (mayo de 2005): 111-123; e Ilkka A. Ronkainen. "Trading Blocs: Opportunity or Demise for International Trade?", *Multinational Business Review* 1 (Primavera de 1993): 1-9.
26. EFTA, <http://secretariat.efta.int>.
27. "Facts and Figures", Unión Europea, http://europa.eu/about-eu/facts-figures/index_en.htm.
28. "Staring into the Abyss", *Economist*, 12 de noviembre de 2011, 1-16.
29. "Nokia continues to align its workforce and operations", Comunicado de prensa de Nokia, 29 de septiembre de 2011, <http://pres.nokia.com/2011/09/29/nokia-continues-to-align-its-workforce-and-operations>.
30. U.S. International Trade in Goods and Services – Annual Revision for 2010, Oficina del Censo de E. U., 9 de junio de 2011, figura 13, http://www.census.gov/foreign-trade/Press-Release/2010pr/final_revisions/exh13tl.pdf.
31. Gary Clyde Hufbauer y Jeffrey J. Schott, *NAFTA Revisited: Achievements and Challenges* (Washington, DC: Institute for International Economics, 2005), Capítulo 1.
32. John Cavanagh, Sarah Anderson, Jaime Serra y J. Enrique Espinosa, "Happily Ever NAFTA", *Foreign Policy*, septiembre/octubre de 2002, 58-65.
33. Sidney Weintraub, *NAFTA's Impact on North America: The First Decade* (Washington, DC: CSIS Press, 2004).
34. "Fox and Bush, for Richer, for Poorer", *Economist*, 3 de febrero de 2001, 37-38.
35. "Aerospace Industry Migrating to Mexico in Greater Numbers", *Republic*, 2 de abril de 2008.
36. Dante di Gregorio, Douglas Thomas y Fernan Gonzalez de Castilla, "Competition between Emerging Market and

- Multinational Firms: Walmart and Mexican Retailers”, *International Journal of Management* 25 (septiembre de 2008): 532-545.
37. Vea, por ejemplo, CREA, <http://www.crea-inc.org>; y Maquila Solidarity Network (MSN), <http://www.maquilasolidarity.org>.
 38. Lara Sowinki, “NAFTA: Two Sides of the Coin”, *World Trade*, agosto de 2009; y “Mexico: Business Is Standing Its Ground”, *Business Week*, 20 de abril de 2009.
 39. “Americas: Critics Aside, NAFTA Has Been a Boon to Mexico”, *Wall Street Journal*, 9 de enero de 2004, A11.
 40. David Alexander, Adriana Barrera, Mica Rosenberg y Xavier Briand, “Obama Hopeful of Fixing Truck Dispute with Mexico”, Reuters, 17 de abril de 2009.
 41. Congressional Research Service, *MERCOSUR, Evolution and Implications for U. S. Trade Policy* (Washington, DC., 5 de enero de 2007).
 42. Office of the United States Trade Representative, *Third Report to the Congress of the Operations of the Andean Trade Preferences Act as Amended* (Washington, DC., 30 de abril de 2007).
 43. ASEAN, <http://www.aseansec.org.64/htm>.
 44. “China Coming Down the Tracks”, *Economist*, 22 de enero de 2011, 49.
 45. Background APEC 2011, <http://www.apec2011.gov/about/background>.
 46. “Pakistan to Boost Trade with India: Rare Goodwill Gesture Shows Small Thaw in Relations despite Tension on Kashmir, Mumbai Attacks”, *Wall Street Journal*, 3 de noviembre de 2011, A16.
 47. “Profile: African Union”, *BBC News*, 26 de marzo de 2009.
 48. Ibrahim El-Husseini, Fadi Majdalani y Alessandro Borgogna, “Filling the Gulf States’ Infrastructure Gap”, *Strategy+Business*, 22 de septiembre de 2009.
 49. Mohsin S. Khan, “The GCC Monetary Union: Choice of Exchange Rate Regime”, Peterson Institute for International Economics, abril de 2009.
 50. “Market Potential Index (MPI) for Emerging Markets - 2011” globalEDGE, 16 de marzo de 2012, <http://globaledege.msu.edu/resourceDesk/mpii>.
 51. Yuval Atsmon, Ari Kertesz e Ireena Vitta, “Is Your Emerging-Market Strategy Local Enough?” *McKinsey Quarterly*, abril de 2011.
 52. “GE Pins Hopes on Emerging Markets”, *Wall Street Journal*, 14 de abril de 2005, A3, A10.
 53. “Kremlin Blocks Big Acquisition by Siemens AG”, *Wall Street Journal*, 14 de abril de 2005, A14, A16.
 54. “China Seeks Its Own High-Tech Standards”, *CNN.com*, 27 de mayo de 2004; y “Despite Shelving WAPI, China Stands Firm on Chip Tax”, *Info World*, 22 de abril de 2004.
 55. “In Brazil, Thicket of Red Tape Spoils Recipe for Growth”, *Wall Street Journal*, 24 de mayo de 2005, A1, A9.
 56. Kevin Lane, Ian St-Maurice y Claudia Süßmuth Dyckerhoff, “Building Brands in China”, *McKinsey Quarterly*, junio de 2006.
 57. “The High-Tech Threat from China”, *Business Week*, 31 de enero de 2005, 22.
 58. “Let the Retail Wars Begin”, *Business Week*, 17 de enero de 2005, 44-45.
 59. Guillermo D’Andrea, E. Alejandro Stengel y Anne Goebel-Krstelj, “Six Truths about Emerging-Market Consumers”, *Strategy+Business* 34 (primavera de 2004): 58-69.
 60. “Business: The Supermarket’s Last Frontier: Indian Retail”, *Economist*, 3 de diciembre de 2011, 75-76.
 61. Esta sección se basa en Tarun Khanna, Krishna Palepu y Jayant Sinha, “Strategies The Fit Emerging Markets”, *Harvard Business Review* 83 (junio de 2005): 63-76; y James A. Gingrich, “Five Rules for Winning Emerging Market Consumers”, *Strategy+Business* (segundo trimestre de 1999): 19-33.
 62. Cisco’s Brave New World”, *Businessweek*, 24 de noviembre de 2008, 56-68.
 63. Jason Bush, “GM: Learning the Ropes in Russia”, *BusinessWeek*, 8 de febrero de 2007, 67.
 64. “Dell Unveils New Computers Targeting Emerging Markets”, *Marketing News*, 15 de septiembre de 2008, 32.
 65. “GM and VW: How Not to Succeed in China”, *Business Week*, 9 de mayo de 2005, 94.
 66. Orit Gadiesh, Philip Leung y Til Vestring, “The Battle for China’s Good Enough Market”, *Harvard Business Review* 85 (septiembre de 2007): 81-89.
 67. “Cracking China’s Market”, *Wall Street Journal*, 9 de enero de 2003, B1, B4.
 68. BrandZ, Millard Brown, <http://www.millardbrown.com/BrandZ>.
 69. El Banco Mundial considera que \$2000 dólares es el mínimo para llevar una vida digna.
 70. HP e-inclusion, <http://www.hp.com/e-inclusion/en/vision/faq.html>.
 71. Este marco de referencia está adaptado de C. K. Prahalad y Stuart L. Hart, “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, *Strategy+Business* (primer trimestre de 2002), 35-47.
 72. “Africa Rising”, *Economist*, 3 de diciembre de 2011, 15.
 73. “Major Victories for Micro-finance”, *Financial Times*, 18 de mayo de 2005, 10. Vea también PlaNet Finance, <http://www.planetfinance.org>.
 74. Cait Murphy, “The Hunt for Globalization That Works”, *Fortune*, 28 de octubre de 2002, 163-176.
 75. “And the Winners Are...”, *Economist*, 18 de septiembre de 2004, 17; “The Digital Village”, *BusinessWeek*, 28 de junio de 2004, 60-62; y Arundhati Parmar, “Indian Farmers Reap Web Harvest”, *Marketing News*, 1 de junio de 2004, 27, 31.
 76. “Laptop Program for Kids in Poor Countries Teams Up with Microsoft Windows”, *Wall Street Journal*, 16 de mayo de 2008, B1.
 77. C. K. Prahalad y Allen Hammond, “Serving the World’s Poor, Profitably”, *Harvard Business Review* 80 (septiembre de 2002): 48-59.
 78. The Coca-Cola Africa Foundation, <http://tccaf.org/coca-cola-africa-foundation-partners.asp>.
 79. Ronald Haddock y John Jullens, “The Best Years of the Auto Industry Are Still to Come”, *Strategy+Business*, 26 de mayo de 2009.
 80. “City Focus”: Tesco Takes on China”, *Daily Mail*, 12 de agosto de 2008.
 81. Nokia Developer, <http://www.forum.nokia.com>.
 82. “EU and US Approaches to Lobbying”, *Euractiv.com*, 15 de febrero de 2005.