

6

Mercados de consumo, industrial y gubernamental

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Entender los impulsores del consumidor global.
- Conocer las características del consumidor global.
- Identificar las influencias sobre el consumidor global.
- Comprender los efectos del país de origen
- Entender las características del comprador industrial.
- Entender las características del comprador gubernamental.
- Implementar el marketing para los consumidores globales.

EL MERCADO INTERNACIONAL

6.1

Apple tiene como mercado meta los consumidores globales

La globalización, los avances tecnológicos y otras tendencias anuncian el surgimiento del consumidor global. Los consumidores globales comparten necesidades y gustos semejantes por los bienes y servicios que compran dondequiera que se encuentren. El marketing internacional se caracteriza por la uniformidad de las marcas, el empaque, las comunicaciones de marketing y los canales de distribución. La consistencia en los productos es más eficaz en costos que el marketing que tiene como meta adaptar las propuestas a las necesidades en países individuales. Las empresas disfrutan de las ventajas significativas en costos cuando pueden ofrecer productos semejantes en empaques similares a los consumidores en todo el mundo. Las tendencias globales ayudan a los consumidores a demostrar su modernidad, afiliación a las élites sociales, niveles más altos de vida y valores que atraen a compradores por doquier.

Los consumidores más jóvenes son particularmente susceptibles a las tendencias mundiales y la cultura cosmopolita en áreas como la música, el cine, la moda y la tecnología. Los consumidores modernos están menos apegados a la tradición y las costumbres nacionales; son más flexibles, abiertos a nuevos desarrollos y quieren adoptar las marcas globales. Los consumidores globales tienen acceso a una variedad

más amplia de productos a precios más bajos que nunca; desean la tecnología más reciente. En comparación con generaciones anteriores, los consumidores de hoy satisfacen con más éxito sus necesidades y gustos. Aspiran a estándares de vida más altos y estilos de vida más emocionantes. Muchos de ellos tienen una mejor educación y son más cosmopolitas que el consumidor promedio.

Apple ha incursionado en el mercado de consumo global a través de su exitosa marca de smartphones. Después de su introducción, el iPhone desencadenó una revolución en la telefonía celular y las computadoras portátiles. Apple obtiene más de 60% de sus ventas de los mercados internacionales. Su enorme éxito se atribuye a las estrategias agresivas de marketing y distribución a nivel mundial. Los iPhone se caracterizan por su factor innovador, diseños imaginativos y utilidad que atrae a los consumidores de todo el mundo. En las comunicaciones de marketing, Apple posiciona al iPhone como sensacional, *cool* y de moda, cualidades que atraen al segmento global de los consumidores jóvenes y cosmopolitas.

El atractivo global de Apple incluye su capacidad de innovación, la excelente imagen de la marca y un diseño que se ajusta a las aspiraciones de los compradores. El iPhone 4 ofreció un diseño mucho más delgado, una mejor definición de imagen, una cámara fotográfica de alta resolución, una batería más eficiente y un procesador más rápido. Apple debe mucho de

su éxito a una estrategia de marca global que capturó la lealtad de los consumidores en todo el planeta. El iPhone tiene muy buenas puntuaciones en los principales aspectos que buscan los consumidores globales: comodidad, buen desempeño y la seguridad de que el producto impresionará a sus compañeros. Para aumentar la difusión global, el iPhone 4 fue introducido en 88 países en un lapso de tres meses. La influencia social de los usuarios mostrando o “consumiendo”

públicamente su teléfono aumentó la adopción del iPhone en el mundo.

FUENTES: Perfil de Apple en Hoovers.com, http://www.hoovers.com/company/Apple_Inc/rtjcci-1-1njht4-1njfaq.html; Michael Mallin y Todd Finkle, “Apple Inc.: Product Portfolio Analysis”, *Journal of the International Academy for Case Studies* 17, número 7 (2011): 63-74; y Valerie Vaccaro, Sucheta Ahlawat y Deborah Cohn, “Diffusion of Innovation, Marketing Strategies, and Global Consumer Values for a High Technology Product”, *International Journal of Business Strategy* 10, número 3 (2010): 113-128.

La globalización y los avances tecnológicos han coincidido con la difusión de la cultura mundial, han mejorado los estándares de vida y las oportunidades de que las empresas comercialicen sus marcas en todo el mundo. En este entorno moderno, las empresas tienen como meta varios tipos de clientes. La globalización estimula el interés en bienes y servicios de la más amplia variedad de empresas en el mundo y permite obtenerlos de manera más sencilla. Sin importar el lugar donde viva, las personas encuentran marcas globales como Airbus, Coca-Cola, Madonna, McDonald’s, Samsung, Siemens, Toyota y muchas más. Como se resalta en la sección *El mercado internacional 6.1*, la globalización, los avances tecnológicos y demás tendencias han conducido al surgimiento de un “consumidor global” que es relativamente sofisticado, suele ser más exigente y se siente bien comprando marcas internacionales.

Además, las recientes tendencias han permitido que las empresas obtengan los insumos que necesitan con los mejores proveedores en el mundo. Desde alternadores hasta cierres, los gerentes de compras escudriñan en todo el mundo para encontrar las materias primas, las piezas, los suministros y los servicios que requieren las empresas para satisfacer las necesidades del mercado. De igual modo, los gobiernos cuentan con que las empresas multinacionales les suministren los bienes y servicios que necesitan para llevar a cabo sus tareas administrativas. El aumento del consumismo y la contratación global en mercados emergentes han abierto oportunidades para que las empresas tengan como meta a miles de millones de compradores que, apenas hace unas décadas, eran relativamente inaccesibles.

En la figura 6.1 se presentan los factores que dan forma al mundo de los consumidores de la actualidad. En el nivel extremo se encuentran los factores supranacionales, que trascienden fronteras nacionales y afectan al consumidor global en un nivel macro. Como se explica a continuación, la influencia de la globalización y las tecnologías de información y las comunicaciones en el surgimiento del consumidor global ha sido determinante. Las instituciones comerciales y políticas se refieren a entidades globales como la OMC, el FMI y otros organismos que influyen en la evolución del comercio y la inversión a nivel mundial, como se mencionó en el capítulo 2. En términos de los factores a nivel nacional (el círculo del centro en la figura), a los consumidores les afectan las condiciones económicas, políticas, legales, tecnológicas, infraestructurales y culturales que caracterizan al país en el que viven. Estas dimensiones se presentan en el capítulo 3. El círculo interior de la figura representa al consumidor, cuyas preferencias se determinan a partir de los rasgos de su personalidad, los factores situacionales personales y otras condiciones que existen a nivel individual.

FIGURA 6.1 Tres niveles del consumidor global

Los consumidores son el foco de la actividad de marketing. Los programas de marketing están diseñados para influir en su compra de los bienes o servicios de la empresa. Los vendedores suelen decir que “nada tiene sentido en este negocio a menos que alguien compre algo”. En este capítulo estudiaremos los diversos tipos de compradores en el marketing internacional: consumidores minoristas, compradores industriales y gobiernos. Describiremos las características de los compradores de todo el mundo y los factores que influyen en el comportamiento del consumo global. Distinguiremos entre los compradores a quienes les importa mucho el lugar de fabricación de un producto y aquellos que adoptan las marcas globales sin mayor problema. Después analizaremos los requisitos administrativos para el éxito del marketing con los consumidores globales.

IMPULSORES DEL CONSUMIDOR GLOBAL

El surgimiento del consumidor global coincide con dos tendencias sociales importantes: la globalización y el avance en las tecnologías de información y las comunicaciones.

La *globalización* se refiere a la creciente interconexión de los países, la organización de la vida a escala global y la consolidación de la sociedad mundial. La creciente integración de los mercados mundiales permite a los individuos, empresas y países llegar al mundo con mayor fuerza que antes. La globalización se caracteriza por una combinación de barreras comerciales en caída y la industrialización y modernización de los países. En la actualidad existen menos barreras comerciales, particularmente entre las economías avanzadas y los mercados emergentes. Así pues, la globalización refleja la expansión del capitalismo de libre mercado, que estimula y se ve estimulado por el enorme crecimiento en el comercio y la inversión internacionales.

La globalización es una revolución en marcha, una transformación histórica en la economía mundial, los estándares de vida y los modos de existencia. La globalización también implica que muchas naciones pierden cierta autonomía conforme países y corporaciones más grandes amplían su poder político y económico en el mundo. La globalización coincide con el surgimiento de la “cultura mundial”, marcada por

la creciente interconexión de diversas culturas locales y la aparición de una cultura global relativamente homogénea. Por ejemplo, de Nairobi a París a Shanghái, la música hip-hop trasciende las fronteras culturales, lingüísticas y geográficas. La cultura juvenil del hip-hop se manifiesta en casi todos los países. La música, la moda y los accesorios del hip-hop inundaron los mercados a nivel mundial.¹

La segunda tendencia principal se refiere a los desarrollos tecnológicos en la información y las comunicaciones. Hace un siglo, las naciones estaban sumamente distantes entre sí debido a las barreras comerciales, la distancia geográfica y la falta de tecnologías de transporte eficientes que pudieran transportar rápidamente los productos de un lugar a otro. Sin embargo, la distancia geográfica se ha reducido gracias a los desarrollos en el transporte, como barcos más rápidos, el embarque en contenedores y la aviación comercial. Por ejemplo, ahora los minoristas de ropa, muebles y aparatos electrónicos abastecen regularmente sus tiendas con productos fabricados en las plantas de Asia, Centroamérica, Europa del Este y otros lugares distantes.

Los medios masivos internacionales, principalmente la televisión, el cine e Internet, tienen una función importante en el surgimiento del consumidor global. Muchos de los contenidos que ven las personas en todo el mundo provienen de Estados Unidos. La homogeneización del gusto de los consumidores ha coincidido con la creciente popularidad de series como *Friends*, *House* y *CSI Miami*. Numerosos programas extranjeros también han sido adaptados al mercado estadounidense, como *The Office* y *Who Wants to be a Millionaire*. De modo similar, más de dos tercios de las películas presentadas en todo el mundo son producidas en Hollywood. Los contenidos de los medios reflejan un estilo de vida que trasciende fronteras nacionales; básicamente, representa la forma de vida a la que aspiran millones de personas.²

EL CONSUMIDOR GLOBAL

A la par de las tendencias mencionadas, en las últimas décadas se ha observado el surgimiento del **consumidor global**. Los consumidores globales son individuos o compradores organizacionales que muestran gustos y necesidades semejantes en todo el mundo. Los segmentos del mercado internacional (que se analiza más adelante en este capítulo) son grupos de consumidores que existen en muchos países y muestran características semejantes en cuanto a las preferencias y el consumo de categorías específicas de bienes o servicios.³ La globalización y difusión global de los medios despierta en las personas el deseo de participar en una cultura idealizada y relativamente universal. Varias categorías de productos se han convertido en signos de cosmopolitanismo y modernidad global, por ejemplo el aire acondicionado, los automóviles, la electrónica de consumo y las hamburguesas. Las empresas multinacionales tratan de capitalizar la cultura mundial desarrollando productos globales y posicionando sus marcas en la cultura del consumidor global.

De manera simultánea, los mercados industriales en casi cada sector económico han adquirido características globales. El surgimiento de corporaciones multinacionales ha aumentado las presiones competitivas en las empresas para reducir los costos y buscar a los clientes dondequiera que se encuentren. Cada vez más empresas internacionalizan sus cadenas de valor, ofreciendo bienes y servicios a todo el mundo. Muchas empresas reducen los costos minimizando la variedad de partes, componentes y demás insumos utilizados para producir servicios y productos terminados. El uso de partes estandarizadas deriva en las economías de escala y en la capacidad de minimizar la variedad en los inventarios de las fábricas. Por ejemplo, Dell fabrica sus computadoras laptop en muy pocas plantas. Asegurar las economías de escala y la producción justo a tiempo requiere que Dell minimice la variedad de partes y componentes empleados para ensamblar computadoras. Ubicar la producción en sólo unas plantas ayuda a garantizar una producción consistente y estandarizada a un costo mínimo. En los mercados de negocio a negocio, los clientes globales buscan centralizar y estandarizar sus compras de materia prima, partes, componentes y productos terminados.⁴

Hoy pueden conseguirse fresas frescas en cualquier lugar del mundo y en cualquier momento, incluso en invierno. Los consumidores conducen automóviles Toyota



© Dongliu/Shutterstock.com

Gracias al marketing internacional y al surgimiento del consumidor global, Ford puede vender su línea de pickups en todo el mundo.

fabricados en Estados Unidos y camiones Ford fabricados en Brasil. Los productos viajan a mayores distancias. Las corporaciones multinacionales emplean las mismas estrategias de marketing para promover sus propuestas a nivel mundial, con frecuencia adaptados a los idiomas y las culturas locales. Así como la animación japonesa (manga) tiene una gran audiencia en los países occidentales, la música estadounidense de rap ha ganado muchos adeptos en Asia. Se pueden encontrar centros comerciales en Egipto, películas de Bollywood en Europa y celebraciones navideñas con regalos en China.⁵ La difusión de Internet, la televisión, la radio y los medios impresos ayuda a que las empresas se comprometan con el marketing en los puntos más distantes del mundo.

En cada país, la existencia de una cultura de consumo se caracteriza por: 1) el énfasis en las relaciones de intercambio basadas en el marketing 2) una gran parte de la población con un mejor es-

tándar de vida; 3) una percepción del consumo como una actividad aceptable e incluso deseable y 4) el nivel y la calidad del consumo como un criterio importante para juzgar a los demás.⁶ Estados Unidos es el arquetipo de la cultura de consumo, donde el ciudadano promedio gasta miles de dólares al año en productos de consumo adquiridos a través de una amplia variedad de tiendas minoristas y en línea. El consumo se practica con mucha convicción y los estadounidenses suelen juzgar a sus amigos y vecinos por los productos que poseen. A partir de su enfoque en el que “el ganador se lleva todo” y de su búsqueda del “crecimiento a costa de todo”, en ocasiones la disciplina del marketing ha ocasionado que los individuos y la sociedad se equivoquen. Dichas transgresiones se deben abordar a través de la introducción del marketing curativo que compensa las dolencias anteriores (vea el capítulo 17). En la que podríamos llamar “adicción a consumo”, los individuos suelen derivar parte de su identidad de lo que consumen. En Francia, por ejemplo, con frecuencia se juzga a las personas por la marca de ropa que usan. En Corea del Sur, los jóvenes encasillan a otros por la calidad de los teléfonos celulares que usan. En Estados Unidos, las personas se hacen inferencias con base en el tamaño y la ubicación de la casa del otro.

En el marketing internacional, la demanda de ciertas categorías de productos sigue siendo relativamente especializada, lo que requiere de una adaptación a las necesidades y gustos a nivel nacional. Esto incluye alimentos, libros, música y, en menor grado, cosméticos y estilos de ropa. Tome como ejemplo la industria de los alimentos. Los alimentos preferidos por los chinos, los mexicanos, los italianos y los rusos varían significativamente. Los procesadores de alimentos entienden estas diferencias y ajustan sus propuestas de forma congruente. Sin embargo, en el caso de la comida rápida, las personas prefieren cada vez más lo que ofrecen KFC, McDonald's o su restaurante local de comida china. Asimismo, las personas prefieren leer libros en su idioma. La música sigue siendo hasta cierto punto una experiencia culturalmente específica. Los bienes y servicios que dependen del idioma tienden a mantenerse relativamente locales.

Al mismo tiempo, los productos en muchas otras categorías se han vuelto cada vez más estandarizados. Estos artículos estandarizados incluyen automóviles, electrónica de consumo, muebles, electrodomésticos, suministros y mobiliario de oficina, equipo científico e industrial, y la mayoría de los bienes y servicios adquiridos por empresas y gobiernos. Por ejemplo, al viajar, independientemente de cuál sea su destino, por lo general puede encontrar Toyotas Corolla, computadoras Dell y rastrillos Gillette. IKEA el minorista de muebles más importante en el mundo, ofrece prácticamente los mismos productos a los consumidores en China, Alemania, Turquía y muchos otros países en los que hace negocios. Honda vende los mismos modelos básicos de automóviles en el mundo.

Durante varias décadas, la Unión Europea ha experimentado una integración política y económica. Esta tendencia coincide con una creciente semejanza en los patrones de consumo en Europa.⁷ Los mercados emergentes son economías en desarrollo como Brasil, Rusia, India y China. Hoy, al igual que las personas en las economías avanzadas, los consumidores en mercados emergentes compran lavavajillas, hornos de microondas, refrigeradores y muchos otros productos para el hogar.⁸ Entre los factores más importantes que estimulan un mayor consumo se encuentran el incremento en los niveles de ingreso y la participación en el libre comercio global.⁹

A nivel internacional, los investigadores de mercados observan muchas semejanzas en los patrones de consumo de los jóvenes, los profesionales, los ejecutivos de negocios, los adolescentes y las personas con buena posición económica. El segmento de mercado global se basa en las semejanzas en el estilo de vida y los factores demográficos. El surgimiento de los consumidores globales facilita la capacidad de las empresas para atender a los consumidores a nivel mundial con bienes y servicios muy semejantes.

INFLUENCIAS EN EL CONSUMIDOR GLOBAL

En el marketing internacional se sabe que ciertos factores influyen en las preferencias y el comportamiento de compra de los consumidores. Dichos factores se resumen en la figura 6.2 y se explican con detalle en las siguientes secciones.

Estatus económico

El nivel de ingresos influye en gran medida en la capacidad de comprar bienes y servicios.¹⁰ Las comparaciones se pueden basar en el nivel del producto interno bruto (PIB) per cápita de cada país. Sólo alrededor de mil millones de consumidores en el mundo pertenecen a la categoría de ingreso más alto, ganando un ingreso anual promedio de 34 000 dólares. Dos mil millones de consumidores más pertenecen a la categoría de ingresos intermedia, con ingresos de alrededor de 13 000 dólares al año. Estos consumidores son característicos de los llamados *mercados emergentes*, como China, México y Polonia. En el nivel de ingresos más bajo, las personas suelen ganar un promedio de 5000 dólares al año. Muchos consumidores de este grupo tienen ingresos por debajo de este nivel.

Históricamente, las empresas se han enfocado en los mercados desarrollados y los consumidores de altos ingresos. Pero cada vez más empresas también tienen como meta

FIGURA 6.2 Influencias sobre el consumidor global



a los mercados emergentes. Muchos de estos países han incrementado rápidamente sus ingresos y representan prometedoras oportunidades de mercado. Numerosas empresas también tienen como meta a los mercados en desarrollo. La mayoría de los países en África y algunos en Asia y América Latina pertenecen a esta categoría. A pesar de ingresos muy bajos, los países en el fondo de la pirámide representan colectivamente grandes mercados potenciales y pueden ser la meta de numerosos bienes y servicios. Sin embargo, con la infraestructura suele ser muy deficiente en los mercados en desarrollo. Por consiguiente, las empresas deben diseñar nuevas estrategias de negocios, que normalmente incluyen la oferta de productos de bajo costo a través de métodos de distribución y comunicaciones de marketing innovadores.¹¹

Los países en los mercados desarrollados y emergentes también tienen muchas empresas sumamente rentables. El mayor ingreso a nivel individual y corporativo implica una capacidad superior de comprar bienes y servicios. La tendencia del consumo se extiende incluso a países relativamente pobres. En las zonas rurales de China, por ejemplo, los niveles de ingreso anual per cápita pueden ser menores de 5000 dólares. Sin embargo, los consumidores todavía están dispuestos a gastar cientos de dólares para adquirir teléfonos celulares y computadoras personales.¹² En China, para el año 2016 se espera que las ventas de estos bienes superen los 50 000 millones y los 100 000 millones de dólares, respectivamente. Más de una cuarta parte de la población de China, alrededor de 330 millones de personas, cuenta con una computadora personal.¹³

Los niveles de ingresos se relacionan con el tamaño de la *clase media*, conformada por personas que se encuentran a mitad de la jerarquía económica de cada país. El tamaño de la clase media refleja la forma en que se distribuye la riqueza. En muchos países, la balanza del ingreso está bastante inclinada, con una clase superior pequeña que concentra la mayor parte de la riqueza. En términos de poder adquisitivo, la clase media representa un mercado meta importante. Por ejemplo, en Brasil y Rusia, la clase media representa a más de 65 millones de personas con ingresos per cápita superiores a los 10 000 dólares.¹⁴ Colectivamente, estos segmentos representan un mercado meta atractivo. En la sección *El mercado internacional 6.2* se estudia el surgimiento de la clase media en países con mercados emergentes.

La creciente convergencia de los niveles de ingreso coincide con la emergencia de consumidores con gustos semejantes en todo el mundo. A medida que aumentan sus ingresos, los consumidores quieren comprar más y aspiran más a los mismos tipos de bienes y servicios.¹⁵ Los medios masivos exponen a los consumidores de las economías menos desarrolladas a los estilos de vida de las personas en Europa, América del Norte y otras economías avanzadas. Dicha exposición desencadena un mayor deseo de muchos de los mismos tipos de productos y estimula la aparición de una clase de consumidores con necesidades y gustos semejantes.

La condición económica también se relaciona con la ocupación. En países cuya economía sigue anclada en la agricultura o la manufactura (como China, India y la mayor parte de África), los trabajadores necesitan ropa resistente y adecuada para realizar su labor. Por el contrario, cuando hay un mayor número de personas en el sector servicios, es más probable que usen un atuendo formal. En las décadas recientes se ha observado una convergencia en los estilos de ropa entre los ejecutivos de todo el mundo.

Nivel tecnológico

La *tecnología* se refiere al conocimiento y el uso de herramientas, máquinas, técnicas o métodos de organización aplicados para resolver problemas o realizar funciones particulares. La tecnología varía en todas las áreas del esfuerzo humano e incluye computadoras, equipo de manufactura, sistemas de comunicación y conocimientos acumulados sobre industrias específicas. Las tecnologías avanzadas son características de los países económicamente desarrollados. En ausencia de tecnologías avanzadas, el nivel de productividad y estándares de vida de un país son relativamente limitados. Los habitantes de los países pobres suelen tener poco acceso a las tecnologías avanzadas o conocimientos sobre cómo usar dichas herramientas. Muchas personas están empleadas en la agricultura de subsistencia o en actividades de bajo valor agregado. Su capacidad para trabajar en la mayoría de las industrias y sus expectativas de tener una mejor vida

Surgimiento de la clase media global

Históricamente, las empresas multinacionales se han enfocado en los compradores ricos de las economías avanzadas para ofrecerles sus bienes y servicios. Sin embargo, en las últimas dos décadas se ha observado el surgimiento de segmentos de mercado de clase media en los países con mercados emergentes. Hoy, la clase media de los mercados emergentes representa casi dos mil millones de personas que gastan miles de millones de dólares al año. Estos mercados van a superar por mucho el consumo en Estados Unidos, que históricamente ha sido el mercado de mayor consumo.

El poder adquisitivo de la clase media emergente está transformando el panorama de las oportunidades de marketing en el mundo. Para la industria global del vestido, la creciente clase media de Brasil ofrece prospectos atractivos.

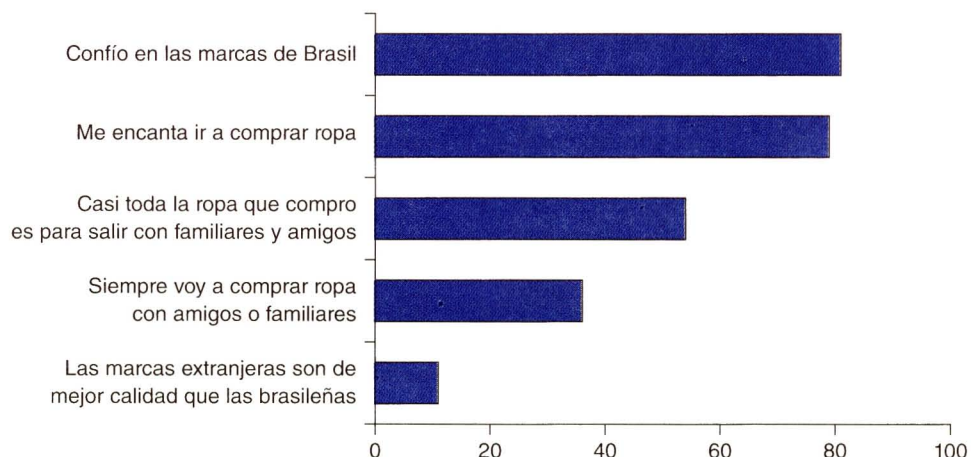
El mercado de la ropa en Brasil se sirve principalmente de los minoristas locales, lo cual indica que hay oportunidades para la entrada de empresas internacionales. Sin embargo, los minoristas extranjeros encuentran varias dificultades en Brasil. Primero, los brasileños tienen necesidades y gustos de ropa relativamente diferentes. Segundo, el consumidor suele preferir las marcas locales. Tercero, el mercado de crédito al consumo en Brasil está subdesarrollado, lo cual limita el poder adquisitivo del consumidor. Mango, Zara y otros minoristas internacionales están activos en el mercado; sin embargo, atienden principalmente

al segmento más adinerado del país. La mayor parte del mercado brasileño es atendido por pequeñas tiendas nacionales o por minoristas locales que tienen un solo establecimiento. Un comprador de ropa en el mercado masivo de Brasil gana más de 10 000 dólares al año. Una encuesta reciente de McKinsey, cuya muestra fue de 900 consumidoras brasileñas reveló las características de los compradores de ropa en este país (vea la figura 6.3). Se observó que a las mujeres brasileñas les gusta mucho comprar ropa. Cerca de 79% de las entrevistadas señalaron que les encanta ir de compras, un porcentaje más alto que en la mayoría de los países. Cerca de 81% dijo que prefiere las marcas locales; también es un porcentaje muy alto. Parece que las brasileñas no tienen demasiado interés en las marcas extranjeras. Más de la mitad señaló que compran ropa principalmente para salir con familiares y amigos. Eligieron más esta respuesta que "comprar ropa para ir al trabajo", lo cual indica que estar a la moda es muy importante para los brasileños.

Las entrevistadas dijeron estar dispuestas a utilizar sus tarjetas de crédito para comprar ropa. Sin embargo, el uso de tarjetas como Visa y MasterCard es muy limitado. Por tanto, algunos minoristas expiden sus propias tarjetas de crédito, que son utilizadas por muchos compradores brasileños. Este tipo de tarjetas de crédito financian alrededor de dos tercios de las ventas de los principales minoristas de ropa en este país.

El caso de Brasil es similar al de muchos mercados emergentes. Desarrolla rápidamente una enorme

FIGURA 6.3 Resultados de la encuesta: porcentaje de encuestadas que estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo



FUENTE: Manuela Artigas y Nicola Calicchio, "How Half the World Shops: Apparel in Brazil, China, and India", *McKinsey Quarterly*, octubre de 2010, <http://www.mckinseyquarterly.com>

clase media, ansiosa de productos de todo el mundo. Los minoristas multinacionales deben diseñar nuevos modelos comerciales y adaptar sus planteamientos al mercado brasileño.

FUENTES: Manuela Artigas y Nicola Calicchio, "How Half the World Shops: Apparel in Brazil, China, and India", *McKinsey Quarterly*, oc-

tubre de 2010, <http://www.mckinseyquarterly.com>; David Court y Laxman Narasimhan, "Capturing the World's Emerging Middle Class", *McKinsey Quarterly*, julio de 2010, <http://www.mckinseyquarterly.com>; Donald Gold, "Emerging Markets Will Vie vs. G-7: Economist", *Investors Business Daily*, 2 de mayo de 2011, B10; y Silvina Moronta, "Big Brand Ideas Inspire Huge Emerging Market", *Market Leader*, primavera de 2011, 56.

son pocas. Como consumidores, sus necesidades son relativamente sencillas, a menudo limitadas a la adquisición de alimentos, ropa y vivienda.

La naturaleza de los sistemas educativos en cada país influye mucho en el nivel tecnológico. En Estados Unidos, Australia, Canadá y la mayor parte de los países de Europa, la educación es obligatoria hasta alrededor de los 16 años de edad. En África, América Latina y otras áreas con menor desarrollo económico, la escuela puede terminar a los 14 años o antes. Esta tendencia afecta los índices de alfabetización, la habilidad de los ciudadanos para manejar tecnologías avanzadas y su potencial para obtener buenos ingresos.

Motivos personales

Un *motivo* es una fuerza interna que orienta las actividades de una persona hacia la satisfacción de una necesidad o el logro de una meta. Quizá la explicación mejor aceptada sobre la formación de los motivos es la del psicólogo Abraham Maslow.¹⁶ La "jerarquía de las necesidades" de Maslow sugiere que las personas están motivadas a satisfacer sus necesidades básicas antes de atender otras necesidades, mismas que motivan su comportamiento. Revisemos las necesidades, desde las básicas hasta las más sofisticadas.

1. Las *necesidades fisiológicas* describen las necesidades que son vitales para la supervivencia, como las de alimento, agua y sueño. Todas las subsecuentes son secundarias hasta satisfacer las necesidades fisiológicas.
2. Las *necesidades de seguridad* se refieren a que las personas necesitan sentirse seguras y a salvo. Incluye el deseo de un empleo permanente, el cuidado de la salud, un vecindario seguro y un refugio adecuado.
3. Las *necesidades de amor y pertenencia* son básicas para todos y representan el deseo de amistades, relaciones románticas y familias, satisfaciendo una necesidad de aceptación y compañerismo.
4. Las *necesidades de estima* se cubren una vez que se han cubierto las tres primeras. Las necesidades de estima describen el deseo de objetos y actividades que aumentan la autoestima, el valor personal, el reconocimiento social y el logro.
5. Las *necesidades de autorrealización* representan el nivel más alto en la jerarquía de las necesidades y se refieren al deseo de crecimiento personal y la habilidad de alcanzar el máximo potencial de la persona. La mayoría de las personas en todo el mundo suele descuidar la autorrealización porque está demasiado ocupada satisfaciendo las cuatro necesidades anteriores.

Dos puntos acerca de la jerarquía de las necesidades son relevantes de manera especial para el marketing internacional. El primero es que los niveles de las necesidades varían en todo el mundo en función del estatus económico, el nivel tecnológico y otros factores. La mayoría de los países se caracterizan por una pobreza sustancial, en la que las personas se enfocan en la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo punto es que, en el mundo, no todas las personas siguen en forma consistente la jerarquía de las necesidades de Maslow. Por ejemplo, en las economías en desarrollo, es probable que las personas no satisfagan algunas necesidades fisiológicas (como comer tres veces al día) o de seguridad (como vivir en un vecindario seguro) a fin de comprar productos de alto nivel como teléfonos celulares y automóviles. Investigaciones recientes sugieren que las necesidades de estima y autorrealización pueden

El enorme mercado de consumo en China

La población de China asciende a más de 1300 millones de personas y el país es el principal mercado de bienes de consumo en todo el mundo. En la actualidad, los consumidores chinos se comportan de manera cada vez más similar a sus contrapartes en las economías avanzadas. Son más demandantes y pragmáticos y están dispuestos a pagar por un valor mejor y una calidad más alta. Pasan más tiempo explorando e investigando la información sobre los productos. En el pasado, las empresas lograban sus objetivos vendiendo productos básicos a los chinos y les ofrecían precios bajos en todo el país. Ahora los chinos exigen productos cada vez más avanzados y diferenciados.

Conforme los consumidores chinos aumentan su poder adquisitivo, suelen buscar menos y comprar más cada vez que salen de compras. Esta tendencia es consistente con el aumento del poder adquisitivo, puesto que las personas trabajan más y el tiempo adquiere más valor. La tendencia a llenar el carrito de compras también es resultado del incremento de supermercados y grandes almacenes en China, como Carrefour y Walmart. En comparación con los consumidores occidentales, los compradores chinos a menudo consideran que salir de compras es una actividad ideal para pasar el tiempo libre y centran su atención en las necesidades o intereses de los miembros de su familia. Salir de compras es un importante paseo familiar, y muchas familias viajan a los distritos comerciales durante los fines de semana.

Cada vez con mayor frecuencia, los compradores confían en los consejos de amigos y familiares que les ayudan a tomar sus decisiones de compra. Debido al uso extendido de los medios sociales en China, las recomendaciones son una fuente importante de información sobre los productos. Las empresas más exitosas desarrollan sitios avanzados en la Red que fomentan los medios sociales y el marketing viral. En algunas categorías, los mensajes de texto a través de Twitter y servicios similares representan una parte muy importante de la influencia sobre la elección de las marcas. Asimismo, los chinos se han vuelto consumidores más sofisticados. En el pasado, exigían que un automóvil o un televisor funcionaran bien; en la actualidad se preocupan no sólo por la calidad del producto, sino también la apariencia y las características innovadoras.

China es un país geográficamente diverso en el que los consumidores que viven en las ciudades del este tienen necesidades diferentes a aquellos que habitan en el oeste rural. El país cuenta con una amplia variedad de mercados y segmentos que requieren enfoques

de marketing diferenciados. Por ejemplo, el *estatus* es un factor clave que influye en el comportamiento de los compradores en Shanghái, pero esta tendencia es mucho menos evidente en Wuhan. Las recomendaciones son un fenómeno de marketing clave en Beijing, pero resulta menos importante en Shenzhen, donde los consumidores confían más en los anuncios por televisión para recibir información sobre los productos.

Un segmento nuevo y de grandes dimensiones en China es el mercado de los productos de lujo, que representa casi 20%, o 180 000 millones de renminbis (27 000 millones de dólares), del mercado global de productos de lujo. La firma de consultoría *McKinsey* realizó una encuesta entre aproximadamente 1500 consumidores de artículos de lujo en 17 ciudades de China. Los "consumidores ricos" son los que perciben ingresos de más de 46 000 dólares aproximadamente. *McKinsey* espera que, para 2015, 76 millones de familias se encuentran en este rango de ingresos, cifra más alta que en la población de la mayoría de los países europeos. Estos consumidores prefieren bolsas de mano, joyería y ropa de lujo, así como actividades que fomentan su bienestar y entretenimiento. Los consumidores desean cada vez con mayor frecuencia productos que no sean copias, sobre todo en el caso de las marcas reconocidas a nivel internacional. La mayoría de los compradores de productos de lujo residen en las ciudades de China, por lo que es más fácil para las empresas desarrollar canales de distribución y organizar la logística. La mayoría de los chinos ricos se enteran de los productos de lujo a través de Internet, viajes al extranjero y experiencias de primera mano. Muchos son expertos en las marcas de lujo globales como DKNY, Rolex y Louis Vuitton.

Las empresas no pueden aplicar un enfoque único para todos en sus esfuerzos de marketing en China. Los patrones de conducta de los consumidores difieren en gran medida entre los grupos de ingresos y geográficos. Las empresas necesitan adaptar sus portafolios de productos a los gustos locales y llevar a cabo investigaciones para segmentar de manera eficaz el enorme mercado de consumo que constituye la China actual.

FUENTES: Yuval Atsmon, Vinay Dixit y Cathy Wu, "Tapping China's Luxury-Goods Market", *McKinsey Quarterly*, abril de 2011, <http://www.mckinseyquarterly.com>; Yuval Atsmon, Vinay Dixit, Max Magini e Ian St-Maurice, "China's New Pragmatic Consumers", *McKinsey Quarterly*, octubre de 2010, <http://www.mckinseyquarterly.com>; Bob Froehlich, "China's Consumer Generation—Down on the Farm No More", *Bank Investment Consultant*, octubre de 2011, 14-16; y Sylvie Laforet y Junsong Chen, "Chinese and British Consumers' Evaluation of Chinese and International Brands and Factors Affecting Their Choice", *Journal of World Business*, enero de 2012, 54-63.

ser menos importantes en los países colectivistas como China.¹⁷ La sección *El mercado internacional* 6.3 describe otras características de los consumidores en China.

Cultura

La cultura es el sistema integral de los patrones de comportamiento aprendidos que distinguen a los miembros de una determinada sociedad. Representa sus creencias, valores y tendencias conductuales básicas aprendidas de la familia y otras instituciones importantes. Como tal, la cultura influye en gran medida en el consumo en cada país. La cultura se caracteriza por el respeto a las **normas**, que son conductas aceptadas dentro de una sociedad o grupo.

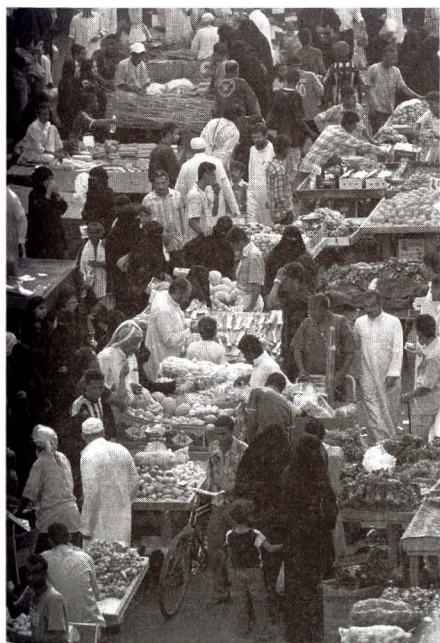
Pueden ser explícitas o implícitas y definen las reglas de conducta en cuanto a las interacciones con los demás.¹⁸

Las normas varían de forma significativa de un país a otro. Las compras de bienes y servicios que se consideran aceptables en un país pueden no serlo en otro. Dentro de cada país, las normas también difieren a través del tiempo y en todas las clases y grupos sociales. Como determinan la aceptación y popularidad de una persona en determinados grupos, las normas tienen una importancia especial en las culturas con una fuerte orientación hacia el colectivismo, como en los países de Asia. Por ejemplo, en el mercado de los productos de lujo en China, los compradores jóvenes se sienten presionados a comprar marcas reconocidas internacionalmente.¹⁹ Debido a un énfasis cada vez mayor en la sustentabilidad, muchos europeos compran automóviles híbridos, sistemas de calefacción súper eficientes y otros productos que ahorran energía y protegen el ambiente.

Otras normas culturales que afectan a los consumidores y sus comportamientos de compra incluyen el *conservadurismo*, la tendencia a preferir las tradiciones y las opciones que han pasado la prueba del tiempo, y el *materialismo*, la creencia en la importancia de las posesiones en la vida de una persona.²⁰ Los consumidores conservadores tienden a ser leales a las marcas y tipos de productos existentes. De ahí que pueda ser difícil entrar en los mercados que tienen numerosos consumidores conservadores. Los consumidores materialistas se muestran relativamente ansiosos por comprar productos que demuestran su poder adquisitivo, incluyendo muchos artículos nuevos y diferenciados. Conforme aumentan los niveles de ingresos, las empresas encuentran un número cada vez mayor de consumidores que desean adquirir productos típicos de

los consumidores con poder adquisitivo en las economías avanzadas, como electrodomésticos, automóviles y televisores de pantalla plana.

Los países también se caracterizan por la existencia de *subculturas*, es decir, grupos de personas con sistemas de valores compartidos a partir de situaciones y experiencias de vida comunes. Las subculturas pueden distinguirse por las diferencias de nacionalidad, religión, grupo racial o región geográfica. Numerosas subculturas constituyen segmentos de mercado importantes. La religión es una dimensión importante de la cultura y determina el comportamiento de los consumidores. Por ejemplo, el Islam establece diversas limitaciones sobre aquello que las personas deben comprar y en qué momento. En los países islámicos, los consumidores pueden salir a hacer compras compulsivas de ropa nueva y alimentos especiales después de la etapa de ayuno en el mes santo del Ramadán.²¹ La religión influye en gran medida en las elecciones de dieta de los judíos ortodoxos. Una dieta *kosher* implica que es preciso evitar la carne de cerdo y seguir las reglas alimentarias descritas en las escrituras judías. Tanto el budismo como el hinduismo se caracterizan por numerosos dogmas y festividades que afectan los patrones de consumo. Entre otras influencias, el cristianismo afecta los horarios en que están abiertas las tiendas y marca la tendencia de los cristianos a comprar regalos durante la temporada navideña.



© Omar Saleem/AFP/Getty Images

La religión puede ejercer una enorme influencia en los hábitos de compra en todo el mundo. Aquí los consumidores compran comida después de la etapa de ayuno durante el mes santo del Ramadán.

Factores sociales

La familia y los grupos sociales influyen en gran medida en el comportamiento de consumo. En muchos países, la familia constituye el centro de la vida social. En Asia, los miembros de la familia pueden ejercer una influencia considerable

sobre los patrones de consumo de los individuos. También puede servir como unidad de compras cuando las decisiones de consumo se toman entre dos o más miembros de la familia. En algunos países europeos donde ya fue abolido el servicio militar obligatorio, los padres inscriben a sus hijos en la escuela a una edad más temprana, y como el número de años escolares se reduce, las universidades deben prepararse para recibir estudiantes de nuevo ingreso a los 17 años, en lugar de la edad tradicional de 21 años. Los efectos sobre los enfoques de vivienda, autosuficiencia, enseñanza y aprendizaje son significativos.

América del Norte y Europa han sido testigos de altos niveles de divorcios, matrimonios a edad madura y estilos de vida que disminuyen el rol histórico del núcleo familiar. El crecimiento de familias de padres solteros y viviendas unifamiliares, así como de parejas en las que ambos tienen una carrera, coincide con el surgimiento de un mercado masivo de artículos de conveniencia (como alimentos congelados y hornos de microondas) y servicios que sustituyen los roles tradicionales de la familia (como las guarderías). Además de los miembros de la familia, el comportamiento de un consumidor a menudo está determinado por grupos secundarios, como amigos, vecinos y compañeros de trabajo.

En cada sociedad, las personas desarrollan creencias y actitudes con base en las normas de sus *grupos de referencia*. Éstos incluyen grupos religiosos, asociaciones profesionales y sindicatos. En América Latina, por ejemplo, la mayoría de las personas profesan la religión católica. Los miembros de la iglesia a la que una persona asiste con regularidad constituyen un importante grupo de referencia e influyen en la elección de alimentos, ropa y educación. Un comprador puede tomar una decisión de compra con base en la consulta a un solo individuo, que se considerará un individuo de referencia. El efecto de los grupos de referencia es aún más importante en las compras que son “públicas” o conspicuas, como ropa y automóviles.

Factores situacionales

Los *factores situacionales* son las condiciones ambientales o de ubicación que afectan el comportamiento de los consumidores.²² Los *alrededores físicos* incluyen la ubicación geográfica y el clima. La experiencia de compra difiere entre México y el Reino Unido debido simplemente a las diferencias en la geografía, el territorio y el clima. La temporada de lluvias en Tailandia afecta el turismo y la probabilidad de que los consumidores salgan de compras. En Rusia, los consumidores reducen las compras de automóviles durante los periodos de frío extremo y nevadas. Los alrededores físicos también varían en cada tienda e incluyen escenarios minoristas, ubicaciones de tiendas y “condiciones atmosféricas” en el interior de las tiendas, como música e iluminación. Por ejemplo, en México, para ahorrar energía, algunas tiendas utilizan una pobre iluminación en los pasillos, lo que puede afectar la toma de decisiones de los consumidores. En Australia, Canadá y Estados Unidos, la ubicación de las tiendas está influida por la tendencia de los consumidores a conducir hasta los destinos de compra, mientras que en Europa y Japón las tiendas se localizan con más frecuencia en lugares con buen servicio de transporte público.

El *entorno institucional* se refiere a los organismos públicos y las limitaciones que las sociedades crean para dar estructura a las interacciones humanas.²³ Las instituciones incluyen los sistemas gubernamental y legal. Las leyes, regulaciones y otras instituciones formales determinan la estructura y la eficiencia de los sistemas de marketing. Muchas de las economías en desarrollo se caracterizan por tener instituciones débiles, lo que impide que muchas empresas multinacionales (EMN) entren en esos países. En naciones con lineamientos institucionales débiles, la corrupción es un factor que afecta el comportamiento de compra de los compradores organizacionales. En contraste, las reglas y regulaciones extensas pueden restringir el comportamiento del consumidor. Por ejemplo, en Grecia, el gobierno regula el horario de atención de las tiendas minoristas, que por lo regular deben cerrar a las 9:00 p.m. o antes. En India, los gastos gubernamentales en educación física son muy limitados, lo que reduce las posibilidades de venta para el equipo y la ropa deportivos.²⁴

EFECTOS DEL PAÍS DE ORIGEN

El comportamiento de los compradores se ve afectado por el origen nacional de los bienes y servicios. Numerosos consumidores se muestran relativamente indiferentes en cuanto al país de origen de un producto. El término **país de origen (PDO)** se refiere a la nación en la que un producto se fabrica o en la que se creó una marca. El origen casi siempre se indica por medio de una etiqueta, como “Hecho en China”. Cuando los consumidores se dan cuenta del PDO de un producto, pueden reaccionar de manera positiva o negativa. Por ejemplo, muchas personas prefieren los automóviles fabricados en Japón, pero se sienten menos atraídos por los fabricados en Rusia. La mayoría de las personas confía en la ropa confeccionada en Italia, pero se muestran menos receptivas a la ropa de México. Estas actitudes surgen porque los consumidores conservan imágenes o concepciones particulares acerca de algunos países específicos. Los consumidores suponen que Japón fabrica automóviles de alta calidad y Rusia los fabrica de baja calidad. Aunque estas creencias a menudo tienen sus raíces en la realidad, muchas son opiniones simplificadas, falsos estereotipos o efectos de la lentitud de aprendizaje sobre el cambio o la aceptación del mismo.

La figura 6.4 muestra los resultados de una encuesta realizada por HakuHodo, una agencia de publicidad en Japón, sobre el porcentaje de consumidores que consideran que distintas categorías de productos japoneses son de “excelente calidad”. Como puede ver, los consumidores en Brasil, China, Rusia y Corea del Sur tienen una impresión muy positiva acerca de la electrónica de consumo japonesa. Los consumidores en China y Rusia tienen muy buen concepto de los automóviles japoneses. Pero muchos compradores en Alemania, India y Corea expresan un punto de vista negativo sobre esos bienes. Cuando se trata de la música y el cuidado de la salud en Japón, los consumidores de todas partes tienen una mala impresión acerca de lo que ofrece ese país. Estos resultados ejemplifican la importancia del PDO, que varía en una amplia variedad de categorías de bienes y servicios. Es probable que las empresas necesiten emplear importantes recursos para convencer a los consumidores extranjeros de que compren sus bienes y servicios o para cambiar sus percepciones.²⁵

Las reacciones de los compradores al PDO están influidas por diversos factores. En primer lugar, como se observa en la figura, los estereotipos del PDO varían dependiendo del origen de la persona que emite el juicio y de la categoría del producto juzgado. Por ejemplo, mientras que en India se rechazan los automóviles japoneses, éstos son muy apreciados en Rusia; y mientras que a las personas en Brasil les encanta la electrónica de consumo japonesa, desdeñan la ropa de ese mismo país.

En segundo lugar, la opinión varía dependiendo del país de origen de la empresa y el lugar donde se fabrica el producto. A muchos consumidores les gustan los automóviles Volkswagen a pesar de que éstos se fabriquen en China, Polonia o algún otro lugar fuera de Alemania. En ocasiones, las empresas aprovechan esta tendencia en su publicidad, como lo hizo Toyota al promover el Camry como “el mejor automóvil ensamblado en América”.²⁶ Toyota se benefició con las preferencias de los clientes estadounidenses por las marcas automotrices japonesas, así como por los automóviles fabricados en Estados Unidos.

FIGURA 6.4 Porcentaje de consumidores entrevistados en cada ciudad que considera que los productos japoneses son de “excelente calidad”, por categoría de producto

Categoría de producto	Beijing, China	Fráncfort, Alemania	Moscú, Rusia	Mumbai, India	Nueva York, EUA	Sao Paulo, Brasil	Seúl, Corea del Sur
Electrónica de consumo	71%	41%	78%	38%	48%	87%	82%
Automóviles	70	44	73	30	58	59	46
Moda, ropa	30	24	17	25	18	9	25
Música	15	23	15	8	9	4	21
Cuidado de la salud	8	8	–	3	5	17	7

FUENTE: HakuHodo, “HakuHodo Global HABIT: Worldwide 18-City Comparison of Japanese and Korean Products Image,” HakuHodo Corporation, 1 de marzo de 2011, <http://www.hakuhodo.jp/news/year/?t=11>.

En tercer lugar, conforme aumenta la capacidad de los países para tener un buen desempeño en industrias específicas, el fenómeno del PDO varía con el tiempo. Por ejemplo, hasta hace algún tiempo muy pocos occidentales visitaban la India para someterse a una cirugía. Sin embargo, en la actualidad muchos creen que es un excelente destino para recibir cuidados médicos en diversos padecimientos e invierten tiempo y dinero en viajar hasta allá para someterse a operaciones del corazón, cirugías plásticas y otros procedimientos.²⁷

Por último, la tendencia de los consumidores a discriminar en contra de los productos extranjeros varía con base en los factores demográficos. Por ejemplo, los ciudadanos adultos mayores y las personas con una educación limitada suelen rechazar los productos que se originan fuera de su país.²⁸

El **etnocentrismo del consumidor** es la tendencia a considerar que los bienes de producción nacional son superiores a los fabricados en otros países.²⁹ Algunas personas creen que es inapropiado, y posiblemente incluso inmoral, comprar productos de otros países. En Japón y Estados Unidos, por ejemplo, comprar bienes extranjeros puede ser considerado como poco patriota o como un factor que provoca la pérdida de empleos. En India, un grupo de activistas intentó disuadir a los consumidores locales de comprar Coca-Cola por la creencia de que este producto ofende los valores tradicionales nacionales.³⁰

En contraste con el etnocentrismo del consumidor, la **mentalidad mundial** se refiere al interés de un consumidor por adquirir bienes de otros países y abrirse a otras culturas.³¹ La mentalidad mundial es consecuencia del surgimiento de una cultura de consumo global, pero también contribuye a alimentarla. Mientras más expuestos estén los consumidores a bienes, servicios e ideas del extranjero, es más probable que puedan adoptar las tendencias de la mentalidad global. Un *cosmopolita* es una persona que conserva una red de vínculos y contactos personales con personas que se encuentran fuera de su comunidad inmediata y está dispuesta a aventurarse en otras culturas.³² Los cosmopolitas son objetivos especialmente atractivos para las EMN que lanzan nuevos productos. Las empresas pueden desarrollar publicidad que incluye un posicionamiento cultural extranjero y global para atraer a los consumidores que tienen una mentalidad global.³³ Por ejemplo, tanto Apple como BMW se benefician en gran medida con las percepciones que los consumidores tienen de que estas empresas ofrecen marcas globales.

EL COMPRADOR INDUSTRIAL

Los *compradores industriales*, también conocidos como compradores organizacionales o de negocios, difieren de manera sustancial de los consumidores minoristas. Los compradores industriales adquieren materias primas, partes, componentes y suministros a fin de producir otros bienes o manejar un negocio. Algunos compradores industriales se desempeñan como mayoristas o minoristas que compran bienes terminados o sin terminar para vender y distribuir en otros mercados. Los compradores industriales suelen tener mucho contacto cara a cara con los distribuidores, con quienes a menudo establecen relaciones a largo plazo. Por lo general, las compras se basan en especificaciones y datos técnicos, y los compradores aplican enfoques relativamente científicos y racionales en el proceso de compra. Quienes llevan a cabo la adquisición suelen ser gerentes profesionales de compras, que adquieren grandes cantidades de bienes. A menudo, los compradores industriales participan en licitaciones y negociaciones durante el proceso de compra.

La globalización influye de manera significativa en los compradores industriales. Por lo regular, es más factible segmentar los mercados en una escala global en el caso de los productos industriales que en el de los productos al detalle (al menudeo). Por ejemplo, ciertos productos industriales como los metales, los semiconductores y las válvulas de presión requieren de menor diferenciación para satisfacer las necesidades de los compradores industriales, quienes prefieren emplear insumos estandarizados siempre que es posible, a fin de minimizar los costos. Por ejemplo, aunque el fabricante de electrodomésticos Electrolux podría vender docenas de modelos de refrigeradores diferentes a sus consumidores minoristas, la empresa prefiere una variedad limitada de termostatos, compresoras y otras partes para fabricar sus refrigeradores. Su estrategia

ayuda a minimizar los costos de adquisición, inventario, manufactura y control de calidad. Chrysler, Honda y otros fabricantes automotrices enfatizan la arquitectura modular, en la que los proveedores fabrican módulos de un solo componente que luego se convierten en la carrocería de un automóvil o un camión al pasar por las líneas de ensamble. El enfoque modular minimiza el costo total de manufactura de los vehículos.

Las compras industriales están asociadas con dos conceptos importantes: la demanda derivada y la relación costo-desempeño. La *demanda derivada* se refiere a la demanda de materias primas, partes y otros insumos que depende de la demanda de algún otro bien. Por ejemplo, la demanda de antenas utilizadas en la construcción de los aviones comerciales Airbus A320 depende de la demanda de los aviones en sí; mientras más aviones A320 venda Airbus, más antenas compra a sus proveedores. La relación *costo-desempeño* se refiere al desempeño esperado de un producto en relación con el costo de comprarlo y usarlo. La relación costo-desempeño se enfatiza porque las organizaciones buscan maximizar su capacidad para generar utilidades. Las utilidades se basan en el hecho de asegurarse de que la empresa obtenga el máximo desempeño de los insumos para un nivel de costos determinado. Las empresas de la economía en desarrollo casi siempre cuentan con recursos limitados y otorgan mayor valor a la relación entre el costo y el desempeño al comprar productos industriales.

INFLUENCIAS SOBRE EL COMPRADOR INDUSTRIAL GLOBAL

La toma de decisiones sobre las compras industriales varía en todo el mundo. En el caso de las compras a gran escala, generalmente las empresas las llevan a cabo a través de equipos gerenciales conformados por expertos en áreas como ingeniería y manufactura. Los gerentes de compra tienen autoridad para elegir a los proveedores y negociar los términos de compra, pero finalmente responden a otras personas en la empresa quienes, con base en su experiencia, influyen en gran medida en los bienes que se compran. Muchas personas en la empresa pueden participar en el proceso de compra. Como sucede con los consumidores minoristas, los compradores industriales son influidos por diversos factores, en especial la cultura, el nivel de desarrollo económico y factores de situacionales nacionales.

Cultura

La cultura tiene influencia a nivel del país, la industria y la empresa. La mayoría de las empresas tiene un conjunto distintivo de normas, valores y formas de conducta. Para comercializar los bienes entre este tipo de compradores se requieren habilidades para manejar los factores culturales organizacionales y nacionales. Por ejemplo, los compradores industriales en Asia y América Latina invierten mucho esfuerzo en la calidad de las relaciones con cada proveedor. En China y Japón, los compradores y los proveedores suelen intercambiar regalos para crear confianza y familiaridad. En Europa y los países de América, esos regalos pueden considerarse una forma de soborno. Mientras que un consumidor minorista puede tener poca interacción directa con los vendedores minoristas y ninguna interacción con los fabricantes, los compradores industriales trabajan muy de cerca con sus proveedores. En los acuerdos de negocio a negocio, se da mucha importancia a la calidad de las relaciones entre compradores y vendedores. En esos escenarios, las actitudes y valores culturales pueden tener un rol significativo en las negociaciones.

Los compradores industriales tienen una *actitud hacia los riesgos* específica, que difiere entre cada país. Como señalamos en el capítulo 3, el grado de evitación de la incertidumbre depende de la capacidad de las personas en distintos países a tolerar el riesgo. Los países con una alta evitación del riesgo experimentan una aversión al riesgo y favorecen las reglas, regulaciones y los mecanismos de control para minimizar la aceptación de riesgos. En esos países, las empresas deben hacer un esfuerzo adicional para convencer a los gerentes de compras de aceptar las propuestas de nuevos proveedores. Las decisiones de compra pueden basarse en el consenso y los proyectos se planean con detalle. Por el contrario, las culturas con menor evitación de los riesgos casi

siempre son más innovadoras y están más abiertas a los enfoques novedosos. En esos países, los compradores industriales tienen mayor disposición para probar ofrecimientos o productos de participantes nuevos en el mercado.³⁴

Por lo regular, el proceso de compras industriales suele ser sistemático y escalonado, ya que los profesionales en compras identifican, evalúan y eligen entre marcas y proveedores alternos. En un principio, el proceso está guiado por las metas y limitaciones de la organización. La tarea de compras está determinada por la estructura y el tamaño de la empresa, la estructura de la organización y la tecnología disponible y relevante para la compra. Cuando la gerencia reconoce una necesidad, lleva a cabo un proceso para especificar las características del producto deseado. La empresa busca proveedores y solicita propuestas de los proveedores adecuados. El área de compras selecciona al proveedor idóneo, hace un pedido y, con el tiempo, revisa el desempeño del proveedor y de sus bienes o servicios. La naturaleza de estos pasos varía de un país a otro. Por ejemplo, las empresas en el norte de Europa casi siempre tienen estructuras organizacionales horizontales y los gerentes de compras emplean enfoques muy sistemáticos, consistentes y transparentes. En contraste, en el sureste de Asia, a menudo las empresas tienen una jerarquía muy definida y las actividades de compra pueden representar una complejidad o ambigüedad significativa. Las reglas y prácticas pueden ser de alguna manera impredecibles y estar dictadas por regulaciones gubernamentales.

Etapa de desarrollo económico

Los países pasan por diversas etapas de desarrollo económico. El nivel de desarrollo determina en gran medida la naturaleza y la cantidad de la demanda de productos industriales. Las etapas de desarrollo típicas se describen a continuación.³⁵

1. *Sociedad tradicional.* En el nivel más básico, muchos países se caracterizan por una economía de subsistencia en la que el producto es consumido por los productores en lugar de comercializarse. La etapa está más asociada con la agricultura de subsistencia, la actividad económica más común en los países más pobres del mundo. Entre las regiones de este tipo se incluyen el sur de Asia y el África subsahariana.
2. *Etapa de transición.* Los países evolucionan más allá de la dependencia de la agricultura y empiezan a participar en la manufactura simple de bienes con valor agregado. La etapa coincide con el desarrollo de una infraestructura de transporte, comunicaciones y otras áreas. Surgen pequeñas empresas que requieren de insumos básicos y comercializan recursos naturales y otros productos primarios. Muchas economías en la etapa final del desarrollo —por ejemplo, Honduras, Vietnam y Zimbabue—, se encuentran en la etapa de transición.
3. *Despegue económico.* En esta etapa, los trabajadores pasan de la agricultura a la manufactura. Los productores se especializan y empiezan a producir bienes en masa que pueden intercambiar con socios comerciales en todo el mundo. La mayoría de los países con mercados emergentes —como Brasil, Rusia y China— han alcanzado esta etapa. Los ingresos al alza estimulan la inversión y el desarrollo de una economía de consumo en crecimiento.
4. *En camino de la madurez.* En esta etapa, los países enfatizan la producción de bienes de alta tecnología y el desarrollo de un sector de servicios muy fuerte. Los mercados en la última etapa de crecimiento como Polonia, Arabia Saudita y Corea del Sur son algunos ejemplos.
5. *Consumo a gran escala.* La mayoría de los países no ha alcanzado esta etapa, que se caracteriza por una economía de consumo e industrial en crecimiento con un sector de servicios sustancial. Numerosas economías avanzadas se encuentran en esta categoría.

En la actualidad, la mayoría de los países ha avanzado más allá de la primera etapa y, como consecuencia, en todo el mundo existen numerosas oportunidades para diversos productos industriales. La empresa debe investigar las circunstancias específicas de cada país para determinar los tipos de bienes y servicios que tienen mayor demanda.

El aumento en el consumo agota los recursos y ejerce presión sobre los recursos naturales. La sección *El mercado internacional 6.4* se ocupa de la tensión que surge entre

El aumento del nivel de consumo y la sustentabilidad

Entre 1980 y 2010, la clase media mundial casi duplicó su tamaño, alcanzando cerca de dos mil millones de personas. Para 2030, es probable que llegue a alrededor de cinco mil millones de personas. La clase media es el grupo demográfico más numeroso en términos de consumidores de diversos bienes y servicios. Sin embargo, el crecimiento de la clase media ejerce presión sobre el ambiente e incrementa la demanda de recursos como energía, alimentos y materias primas. El crecimiento de la población mundial y el incremento en la producción y el consumo dan lugar a las preocupaciones por la *sustentabilidad*, un concepto que se refiere a la satisfacción de las necesidades de la humanidad sin dañar a las generaciones futuras. Por un lado, el aumento en el nivel de consumo es un signo de que los estándares de vida mejoran en todo el mundo; miles de millones de personas han salido de la pobreza que atormenta a la humanidad. Por otra parte, el aumento de la población y el nivel de consumo representa importantes desafíos para el bienestar del planeta.

El Foro Económico Mundial propone diversas ideas para manejar la sustentabilidad garantizando que las personas puedan obtener los bienes y servicios que necesitan. Algunas de estas ideas son las siguientes:

1. *Enfatizar lo duradero sobre lo desechable.* Empresas y consumidores por igual se benefician consumiendo productos relativamente duraderos en vez de los bienes desechables que consumen más recursos y llenan los depósitos de basura.
2. *Utilizar más los recursos renovables.* Por lo general, los recursos renovables son más eficaces en costos y fomentan la sustentabilidad. Por ejemplo, la energía generada de fuentes solares y eólicas puede conservarse en forma indefinida, mientras que los combustibles fósiles se agotan con el tiempo.
3. *Compartir los recursos.* Empresas y consumidores deben pensar cada vez más en el desarrollo y en el uso de bienes compartidos con otros. Por ejemplo, los propietarios de casas suelen utilizar podadoras, quitanieves y otros instrumentos para el cuidado de una casa sólo de manera intermitente. El ahorro se logra cuando varias familias comparten esos recursos.
4. *Favorecer los productos y métodos de envío virtuales.* Los proveedores de productos en línea utilizan los recursos en forma más eficiente que los minoristas tradicionales. Algunos productos se pueden ofrecer electrónicamente, lo que representa un

ahorro en papel. Por ejemplo, muchos consumidores optan por los libros digitales que pueden leer en dispositivos como el Kindle, el iPad y otros. Estos enfoques ayudan a reducir la destrucción de los bosques y otros recursos.

5. *Consumir bienes cultivados localmente.* Numerosos productos agrícolas deben ser transportados largas distancias, lo que contribuye a la contaminación del aire y al uso innecesario de recursos. Un énfasis en el consumo de productos agrícolas cultivados localmente puede ayudar a incrementar la sustentabilidad de los recursos y reducir la contaminación.

Para competir al tiempo que conservan los recursos naturales, las empresas tendrán que incluir la sustentabilidad en la elaboración de sus estrategias. Los gerentes deben aumentar su comprensión sobre la manera en que los recursos crean nuevos riesgos, pero también producen nuevas oportunidades. Las empresas deben idear enfoques avanzados para conservar los recursos y ofrecer bienes y servicios sustentables.

Por ejemplo, Otis fabrica el elevador Gen2, que consume hasta 75% menos energía que los elevadores convencionales. Hace poco, Otis construyó una planta de manufactura ecológica para producir elevadores Gen2 en Tainjín, China, que reduce el consumo de energía de la planta más de 25%. Asimismo, los constructores están adoptando los elevadores y escaleras eléctricas Gen2 para ahorrar energía y ayudar al ambiente. En otro ejemplo, Unilever, la empresa holandesa de productos de consumo, reduce su consumo de agua y las emisiones de gases de efecto invernadero en sus plantas. La empresa busca incrementar sus esfuerzos de reciclaje y recuperación en la manufactura y reducir una tercera parte el uso de materiales en los empaques de sus productos para 2020. Asimismo, Nestlé, la empresa suiza de alimentos, trabaja con campesinos de todo el mundo para ayudarles a incrementar la producción de sus cosechas al tiempo que minimizan su consumo de agua y reducen la contaminación. Nestlé ha creado alianzas con organizaciones no gubernamentales como la Alianza del Bosque Lluvioso para enfocarse en las formas en que los campesinos pueden mejorar su acceso al agua potable y saneamiento.

FUENTES: "Food and Beverage Companies Serve Up Sustainability," *Business & the Environment*, octubre de 2011, 1-3; Richard Dobbs, Jeremy Oppenheim y Fraser Thompson, "Mobilizing for a Resource Revolution," *McKinsey Quarterly*, enero de 2012, <http://www.mckinseyquarterly.com>; y Foro Económico Mundial, *Nuevas tendencias y problemas en la industria de consumo* (Ginebra, Suiza: Foro Económico Mundial, 2011), <http://www.weforum.org>.

el consumo global al alza y la *sustentabilidad*, es decir, la satisfacción de las necesidades de la humanidad sin afectar a las generaciones futuras.

Factores situacionales nacionales

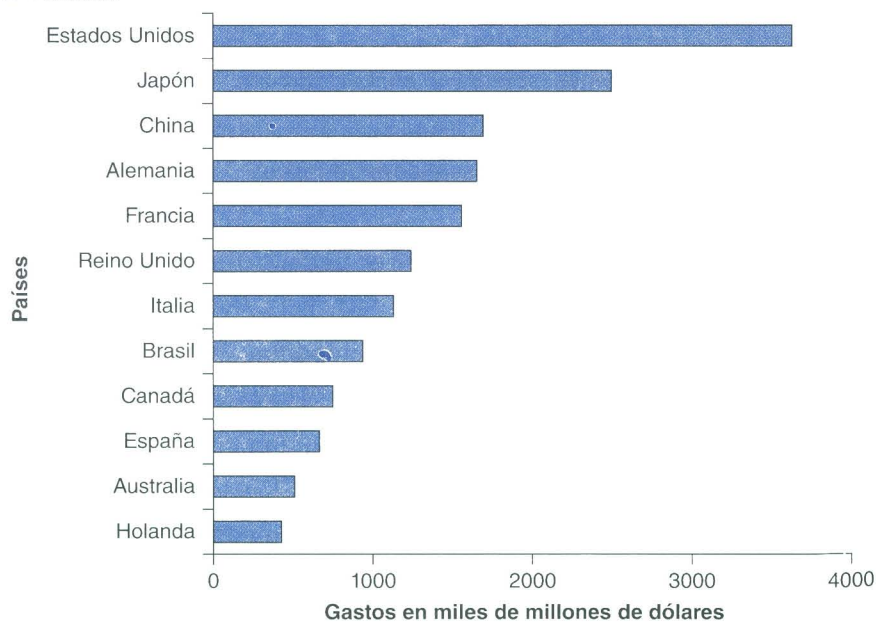
Numerosos factores situacionales influyen en las compras industriales. De entrada, los países tienen distintos niveles de desarrollo tecnológico. El *modelo de aceptación de la tecnología* describe la forma en que los individuos y las empresas aceptan y emplean determinadas tecnologías.³⁶ Una empresa puede mostrarse renuente a adoptar una innovación o un producto tecnológico avanzado si el ofrecimiento excede el nivel de experiencia o el conocimiento de la empresa. La aceptación de las innovaciones tecnológicas depende del nivel de desarrollo económico o social en una empresa o en un país.

En términos de las variables económicas, la mayoría de los países utiliza una moneda distinta a la que utiliza la empresa vendedora. Las tasas de cambio fluctuantes afectan el atractivo de los bienes extranjeros, ya sea volviéndolos relativamente costosos o económicos desde la perspectiva del comprador industrial. La inflación puede hacer que los precios se incrementen con el tiempo. Argentina, Israel, Rusia y muchos otros países han experimentado una alta inflación, que en ocasiones excede el 1000% anual. La inflación complica el proceso de compra internacional al distorsionar los tipos de cambio y el costo del capital, además de provocar incertidumbre en las transacciones internacionales. La inflación afecta sobre todo a los bienes industriales, que a menudo se venden bajo contratos a largo plazo.

EL COMPRADOR GUBERNAMENTAL

Los gobiernos son una meta importante para la venta de bienes y servicios. En los niveles federal y local, los gobiernos compran casi todo tipo de productos, desde aviones hasta tachuelas, desde servicios de construcción hasta servicios de capacitación. Muchas empresas que parecen privadas en realidad son propiedad del gobierno. Por ejemplo, algunas de las empresas más grandes en China son propiedad del Estado. La mayoría son empresas de servicios públicos, compañías petroleras, ferrocarriles y otras industrias consideradas vitales para la seguridad nacional de ese país o que satisfacen el enorme mercado chino con bienes y servicios esenciales. En todos los países existen empresas propiedad del Estado, pero éstas suelen ser la norma en las economías en desarrollo.

FIGURA 6.5 Gastos gubernamentales, 2001



FUENTE: Agencia Central de Inteligencia, *CIA World Factbook 2012*, <http://www.cia.gov>.

La figura 6.5 muestra los gobiernos con el mayor nivel de gastos. Estos gobiernos también suelen estar entre los mejores clientes de los comercializadores internacionales. Por ejemplo, Japón tuvo gastos gubernamentales de 2483 millones de dólares. China y Brasil son notables por sus mercados emergentes. Los gobiernos de estos países invierten grandes cantidades cada año y, al mismo tiempo, tienen necesidades sustanciales de desarrollo de infraestructuras. De modo que China y Brasil serían excelentes mercados meta para las empresas en las industrias de la construcción, la energía y las telecomunicaciones.

La mayoría de los gobiernos tiene un sistema, a menudo requerido por acuerdos tratados internacionales, para abrir a licitaciones internacionales las compras gubernamentales que exceden de cierto valor en dinero. La meta de la licitación competitiva es asegurar que el gobierno pague un precio competitivo, obtenga bienes de calidad y evite la corrupción que podría surgir en la elección de los proveedores con base en las relaciones personales. Las oportunidades de adquisición son enormes, pues los gobiernos invierten hasta 15% del PIB en realizar compras en las economías avanzadas y hasta 20% del PIB en las economías en desarrollo.

La naturaleza de la adquisición gubernamental varía en todo el mundo. En comparación con las ventas industriales, las ventas a los gobiernos pueden ser muy burocráticas. Por ejemplo, India tiene una burocracia grande y pesada con grandes obstáculos para cerrar las ventas, sobre todo con empresas extranjeras. Las negociaciones con los gobiernos extranjeros son bastante arduas y requieren de muchas habilidades y experiencia. Muchos gobiernos tienen regulaciones que limitan las compras a los productores nacionales. En muchas situaciones de adquisición, los países discriminan a los proveedores menos innovadores. Por ejemplo, en Arabia Saudita los contratistas deben contratar 30% del total de cualquier acuerdo gubernamental con empresas propiedad de ciudadanos sauditas. Los países de la Unión Europea requieren de licitaciones competitivas abiertas pero casi siempre discriminan en contra de las ofertas con menos de 50% de contenido proveniente de la Unión Europea. El requisito del contenido aplica en el caso de los proveedores extranjeros de bienes y servicios relacionados con el agua, la energía, el transporte urbano y el correo.³⁷

En Brasil, las empresas extranjeras enfrentan obstáculos en los convenios de adquisición públicos a menos que estén asociados con una empresa local.³⁸ El gobierno de Estados Unidos favorece a los proveedores de ese país para que suministren los bienes considerados vitales para la seguridad nacional. Además, Estados Unidos y otros países con frecuencia prohíben a sus ciudadanos vender ciertas categorías de productos en el extranjero, en especial las relacionadas con la seguridad nacional.

La mayoría de las economías avanzadas y algunos mercados en crecimiento están a favor del Acuerdo sobre Adquisición Gubernamental (GPA) de la Organización Mundial del Comercio. La meta principal del GPA es abrir la adquisición gubernamental a la competencia internacional. Además, busca garantizar que las leyes, las regulaciones y los procedimientos de adquisición sean transparentes y no protejan a los productos y los proveedores nacionales; también evita la discriminación de los productos y los proveedores extranjeros. Sin embargo, en muchas industrias, las economías en desarrollo carecen de una base significativa de proveedores y, como consecuencia, están relativamente abiertas a recibir licitaciones de proveedores extranjeros. De hecho, muy pocos países pueden suministrar todos los insumos necesarios para desarrollar proyectos públicos a gran escala, como la construcción de sistemas de cómputo, líneas férreas y plantas de energía.

MARKETING PARA CONSUMIDORES GLOBALES

En esta sección estudiaremos las implicaciones gerenciales clave, incluyendo la identificación de clientes meta globales, la solución de problemas del PDO, la administración de las relaciones con el cliente y la venta a los gobiernos.

Identificación de clientes meta globales

En muchos aspectos, la tarea de las empresas internacionales actuales es menos compleja que en el pasado. En épocas pasadas, cuando los países tenían mayores diferencias en



© Sean Gallup/Getty Images

El iPad de Apple ha captado la atención del segmento de mercado global de consumidores que compran lo más reciente en productos de tecnología de información.

términos de cultura, ingreso, sistemas jurídicos y otros factores, las empresas ideaban una gran variedad de programas de marketing para ajustarse a las diversas necesidades y gustos en todo el mundo. En la actualidad, gracias a la globalización y las tendencias relacionadas, las necesidades de los mercados mundiales son cada vez más similares en casi todos los países. Tome como ejemplo la industria de alimentos y bebidas. Aunque todavía existe gran diferencia entre los menús de comida en todo el mundo, en la actualidad las personas están más abiertas a cocinas internacionales muy diversas. Así como los japoneses han adquirido cierto gusto por las hamburguesas y la pizza, muchas personas en Estados Unidos consumen sushi y tofu con mayor frecuencia. Los estudiosos de la cultura han observado que muchos habitantes del norte de Europa, quienes históricamente preferían la cerveza como su bebida alcohólica, han adquirido un gusto por el vino. En forma simultánea, los habitantes del sur de Europa, quienes anteriormente preferían el vino, han desarrollado un gusto por la cerveza.

Un **segmento de mercado global** es un grupo de clientes que comparten características comunes en numerosos mercados nacionales. Las empresas se enfocan en estos compradores con programas de marketing relativamente estandarizados. Lo ideal es que dichas empresas generen un posicionamiento único de sus productos en la mente de los clientes meta.

Numerosas empresas internacionales desarrollan una *estrategia de posicionamiento global* que busca que el producto ofrecido se posicione de manera parecida en la mente de los compradores en todo el mundo. La estrategia reduce los costos de marketing internacionales minimizando la necesidad de adaptar elementos del programa de marketing a cada mercado. Las personas que usan smartphones constituyen un segmento de mercado global muy prometedor. Mobile TeleSystems (MTS) es una empresa de telecomunicaciones rusa que opera redes móviles y de acceso fijo en Rusia, Ucrania, Bielorrusia, Uzbekistán y Armenia. MTS empleó un enfoque de segmentación de mercados globales para crear un lenguaje común y una plataforma consistente para sus actividades de marketing en estos mercados. La investigación de mercados reveló que los usuarios minoristas de sus servicios de telefonía móvil solían ser sensibles al precio (debido a los ingresos más bajos en la región), jóvenes y apegados a la moda, amantes de las nuevas tecnologías y preocupados por el estatus. Una vez conocidas las características clave del segmento, MTS desarrolló sus servicios para atender a sus clientes de manera óptima.³⁹

Numerosas empresas organizan convenios con compradores industriales globales clave a través de la *gerencia de cuentas globales* (GAM, por sus siglas en inglés).⁴⁰ Empresas de todo el mundo utilizan desde hace mucho tiempo la gerencia de cuentas globales para administrar sus cuentas más importantes. En fechas recientes, la globalización ha creado la necesidad de coordinar las cuentas más importantes en las empresas multinacionales a una escala global. Por ejemplo, Toyota espera que sus numerosos proveedores proporcionen a las fábricas de Toyota partes, componentes y servicios de la misma alta calidad que en las plantas de Toyota en el resto del mundo. En cada uno de los proveedores de Toyota, para cada categoría de partes o componentes que Toyota compra, un solo gerente está a cargo de todos los aspectos del negocio global de Toyota. De esta manera, un proveedor determinado abastece a muchas plantas de Toyota como una sola entidad, proporcionando un respaldo consistente y sin problemas en todos los países en los que la empresa fabrica vehículos. De modo similar, en el sector minorista global, los proveedores que abastecen a Walmart proporcionan a las numerosas tiendas de la empresa los mismos productos, precios y soporte técnico.

La gerencia de cuentas globales beneficia a los clientes como Toyota y Walmart en muchos aspectos. En primer lugar, al manejar los mismos bienes y servicios para sus operaciones en todo el mundo, el cliente gana economías de escala y un alcance que se traduce en costos más bajos y más eficiencias. En segundo lugar, garantiza que el proveedor sea transparente con el cliente, reduciendo la posibilidad de errores o de una falta de comunicación. En tercer lugar, el cliente sólo necesita tratar con un contacto, un ejecutivo de cuentas globales o un equipo enfocado en sus necesidades específicas, quien conoce mejor cómo ofrecerle un respaldo consistente en todo el mundo.

Desafíos del país de origen

Las empresas multinacionales emplean diversas estrategias para superar el etnocentrismo de sus clientes y el fenómeno del PDO. Primero, al enfrentar una nueva posibilidad de marketing en un país determinado, la gerencia debe realizar una investigación de mercados para manejar cualquiera de los efectos del PDO. La investigación también debe tratar de asegurar la presencia de cualquier variable moderadora potencial, como la calidad o el precio del producto, cuya manipulación pueda servir para reducir el impacto de un efecto negativo del PDO. Cuando la gerencia sabe que los clientes tienen una imagen positiva de un PDO determinado, es preciso enfatizar el origen nacional en los esfuerzos de marketing.

En caso de que la imagen del PDO sea negativa, la empresa puede intentar ocultar el origen nacional o posicionar el producto ofrecido como fabricado en el país meta. En Japón, McDonald's se posicionó como una cadena de restaurantes japoneses porque, en ocasiones, los japoneses evitan los productos que no se perciben como hechos en Japón. Numerosos fabricantes de ropa en China adoptan un nombre de marca que parece italiano con la esperanza de que los consumidores supongan que la ropa proviene de Italia, país que goza de una imagen muy fuerte en el negocio de la moda. Sin embargo, este posicionamiento es difícil cuando la marca —como American Express y Deutsche Bank— se identifica claramente con un PDO en particular. Además, muchos países piden a los productores que identifiquen de manera explícita el PDO de las marcas mediante la etiqueta “Hecho en...” estampada en sus productos.

Quizá la mejor estrategia para superar los estereotipos negativos es ofrecer productos de calidad tan superior que los consumidores se fijen muy poco en el país de origen de los bienes. En igualdad de circunstancias, los consumidores prefieren los productos de alta calidad. Además, la empresa podría manejar una estrategia de marketing destinada a limpiar las imágenes negativas. Por ejemplo, muchos consumidores dudan al comprar vinos de Chile debido a las ideas equivocadas sobre la capacidad de ese país para producir vinos superiores. En realidad, Chile produce excelentes vinos, y los productores chilenos de vino han transmitido esta imagen a través de una estrategia de marketing muy eficiente. En fechas recientes, los fabricantes automotrices de Corea del Sur han aplicado técnicas de marketing similares para convencer a los compradores de todo el mundo de la alta calidad superior de sus productos y lanzar nuevas líneas de automóviles coreanos de lujo.

Otra estrategia para minimizar el impacto de un efecto negativo del PDO consiste en ofrecer el producto a un precio relativamente bajo. Esta estrategia suele atraer a los consumidores conscientes del valor, aunque por lo general éstos prefieren las marcas locales. Sin embargo, los precios de descuento sólo funcionan si la empresa disfruta de una ventaja en costos. Para ciertos tipos de bienes, una empresa podría tener éxito en fijar un precio relativamente alto como una forma de indicar una calidad superior. Si embargo, a largo plazo, el enfoque sólo funcionará si el producto es realmente de alta calidad o tiene otros atributos que justifiquen el cobro de un precio alto.

Por último, la empresa puede superar un efecto negativo del PDO si distribuye su producto a través de un intermediario respetado en el mercado meta. Por ejemplo Skoda, el fabricante checo de automóviles, recurrió a una joint venture (empresa conjunta) con Volkswagen para comercializar sus automóviles Skoda en Alemania. El convenio permitió a Skoda obtener importantes ventas en el mercado alemán y superar la percepción de que los automóviles fabricados en Europa del Este son de baja calidad.⁴¹

En un mundo de producción globalizada, determinar dónde se fabricó un producto es cada vez más difícil. Muchos productos de una marca asociada con un país determinado en realidad se producen en otro país. Por ejemplo, la mayoría de los consumidores sabe que Toyota es una marca japonesa, pero los automóviles y camiones Toyota se fabrican en Brasil, Turquía y muchos otros países de todo el mundo. Un automóvil actual está hecho con partes y componentes fabricados en distintos países. En la actualidad los minoristas en todo el mundo ofrecen productos fabricados en numerosos países. Cada vez con mayor frecuencia, los consumidores entienden y aceptan esta globalización de la producción. Los consumidores educados suelen tener pocos prejuicios cuando al origen nacional de diversos productos.

Administración global de las relaciones con el cliente

El cliente es el objetivo principal del marketing. Históricamente, el marketing transaccional se enfocaba en incrementar el número de ventas individuales. En la actualidad, las empresas con mayor experiencia en marketing internacional saben que es más eficaz mantener relaciones a largo plazo con buenos clientes que buscar y encontrar nuevos clientes en forma continua. En muchos aspectos, la orientación transaccional del marketing ha dado paso a un enfoque en las relaciones y el marketing relacional. De ahí que las empresas que enfatizan el **marketing relacional** busquen establecer relaciones a largo plazo con clientes clave. Esto se logra con mayor frecuencia al enfatizar las actividades que garantizan la satisfacción del cliente de manera constante. El marketing relacional no sólo es importante para los clientes clave, sino que también es útil para establecer relaciones de calidad con los socios en la cadena de suministro, los socios colaboradores y otros contactos en las cadenas de valor mundiales de la empresa. El marketing relacional tiene especial relevancia para el marketing internacional porque a menudo la empresa es muy dependiente de los socios y facilitadores localizados en el extranjero, como los intermediarios del canal de distribución, los proveedores y los representantes de servicio al cliente.⁴²

El marketing relacional es particularmente importante en las ventas industriales debido a que los compradores prefieren contar con vendedores en quienes confían y con quienes han tenido un historial de compras exitosas. Las empresas tienen un mejor desempeño cuando desarrollan una relación personal con los gerentes de compras y otros contactos clave en las organizaciones que atienden. El desarrollo de relaciones de calidad influye sobre todo en las relaciones entre compradores y vendedores industriales en África, Asia y América Latina, regiones donde se hace mucho énfasis en las relaciones personales al hacer negocios. Por ejemplo, en Japón, ofrecer un producto de costo más bajo y mejor calidad por lo general no es suficiente para garantizar una venta si el vendedor no ha establecido una relación con el comprador.

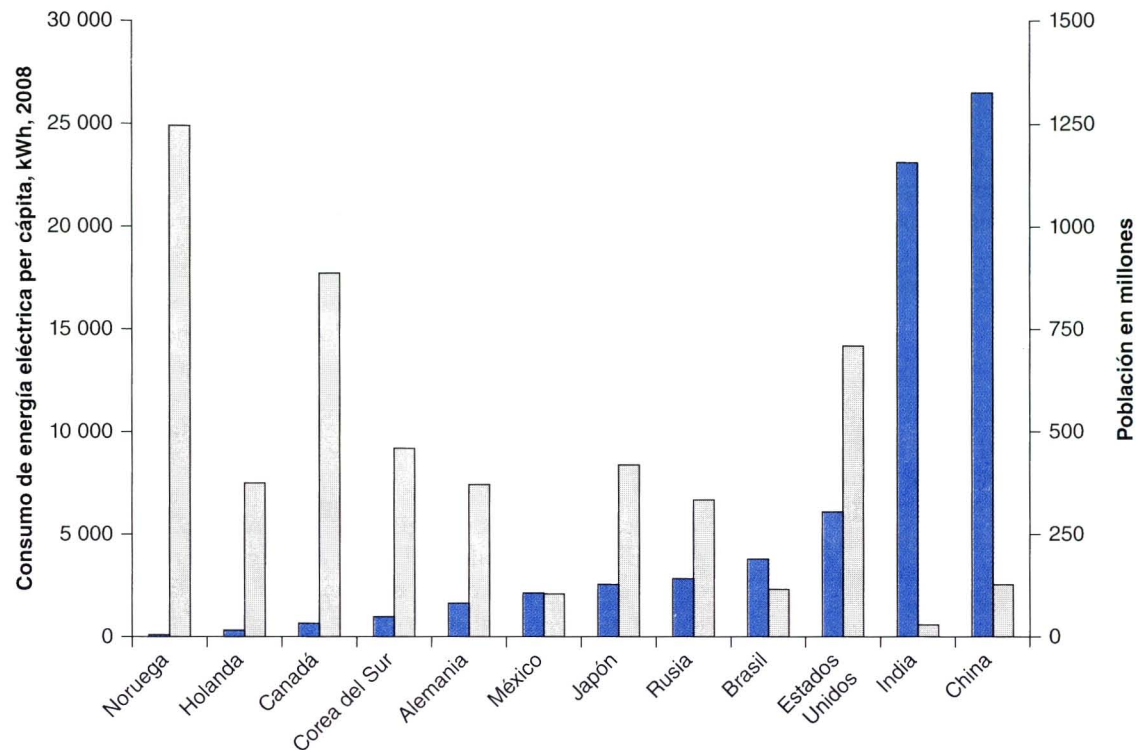
La **administración de las relaciones con el cliente** (CRM, por sus siglas en inglés) se refiere a la recolección, almacenamiento y análisis de los datos del cliente para desarrollar y conservar relaciones bilaterales entre la empresa y los clientes clave. Su principal objetivo es maximizar el valor de los clientes más importantes de la empresa de modo que sean clientes por tiempo indefinido. La administración de las relaciones con el cliente también tiene que ver con ofrecer un servicio superior al cliente. El *servicio al cliente* incluye actividades como capacitación (por ejemplo, enseñar a los clientes cómo usar un producto), reparación de productos dañados o que no funcionan bien, financiamiento para apoyar a los clientes en la compra de productos y resolución de conflictos. En cuanto al análisis de datos, hay cada vez una mayor preocupación por los aspectos de privacidad de los datos personales; simplemente se teme que las empresas puedan saber demasiado.

Venta a gobiernos

Una de las mejores oportunidades en la venta a los gobiernos extranjeros es el desarrollo de infraestructura. Los países necesitan infraestructura básica como redes de energía, de transporte y sistemas de comunicación para funcionar bien y desarrollar economías dinámicas. En la figura 6.6 se presenta la población y el consumo de energía eléctrica de varios países. Por ejemplo, observe que en Noruega y Corea del Sur el consumo de energía eléctrica es alto en relación con su población. Por el contrario, el consumo de electricidad es bajo en relación con la población en México y Brasil, y muy bajo en India y China. Estos resultados indican que hay necesidad de bienes y servicios relacionados con el desarrollo de plantas eléctricas y demás infraestructura para producir energía en dichos países.

A grandes rasgos, una licitación pública consiste en la compra de bienes y servicios a nombre de una dependencia gubernamental u otra entidad pública. Los gobiernos suelen contar con un área específica para llevar a cabo esta tarea. Las licitaciones gubernamentales implican varios pasos. Inicialmente un gobierno desea comprar un bien o servicio determinado. Si el costo anticipado sobrepasa el umbral inferior (por ejemplo, \$200 000), el gobierno generalmente requiere que se abra el contrato a un proceso de

FIGURA 6.6 Población total y consumo de energía eléctrica per cápita para países seleccionados (kWh)



Nota: El consumo de energía en kilowatt/hora se muestra en gris y se mide sobre el eje izquierdo. La población total en millones se muestra en azul y se mide en el eje derecho.

FUENTES: Fondo Monetario Internacional, *World Economic Outlook Database*, <http://www.imf.org>; y Banco Mundial, *World Development Indicators 2011* (Washington, DC: Banco Mundial, 2011).

licitación pública. Después, las empresas (nacionales o extranjeras) presentan sus propuestas para satisfacer la necesidad del bien o servicio. Una vez recibidas las propuestas, el gobierno generalmente elige la más económica, a menos que no cumpla con los estándares de calidad. Los licitantes más exitosos suelen ser las empresas con mayor experiencia. Normalmente tienen habilidades en las negociaciones internacionales que se aplican para abordar las especificaciones, proporcionar los servicios complementarios y satisfacer las condiciones de precio, entrega y modalidades de pago del producto final.

Varios factores son de suma importancia para garantizar el éxito en la venta a gobiernos extranjeros. En primer lugar, es fundamental *conocer las fortalezas y debilidades propias*. La empresa debe evaluar sus competencias centrales y sus áreas de expertise (conocimiento experto) a fin de igualarlas con las necesidades y oportunidades que se presentan en las dependencias gubernamentales en el extranjero. En segundo lugar, es fundamental que la empresa *desarrolle los recursos correctos* para garantizar las ventas y cumplir con los pedidos. Por ejemplo, en el caso de las licitaciones del gobierno ruso, la empresa debe contar con personal familiarizado con Rusia y su complejo sector público. En tercer lugar, es importante *desarrollar las relaciones adecuadas*. En el caso del marketing a gobiernos extranjeros, a menudo tener los contactos adecuados es tan importante como conocer la industria específica. Desarrollar las relaciones clave es un proceso que toma tiempo y presenta muchas dificultades, y con frecuencia implica crear redes con las personas indicadas para que haya oportunidades de hacer el negocio. Tal vez sea necesario asociarse con los expertos locales que tienen dichos contactos. En cuarto lugar, es fundamental *dedicarse a la planeación* para ayudar a garantizar el éxito. La empresa buscará diseñar un plan que identifique las metas, estrategias y tácticas principales para alcanzarlas, así como un cronograma para alcanzar las metas y realizar las tareas.⁴³

A lo largo de este proceso, la empresa no debe subestimar la importancia de la investigación. La empresa debe adquirir conocimientos históricos e interpretativos acerca

del gobierno y del negocio que se pretende realizar. Las empresas exitosas desarrollan una base de conocimientos que les da la seguridad de no estar desprevenidos en las negociaciones y en la preparación de las licitaciones y propuestas. Los conocimientos acerca de los antecedentes políticos y económicos de los países meta, su historia, los temas nacionales actuales y las percepciones sobre su cultura son muy útiles. Dichos conocimientos nos permiten conocer la mentalidad, la organización y los objetivos del cliente gubernamental. Las decisiones y eventos son más fáciles de interpretar cuando la empresa cuenta con la información correcta.

RESUMEN

La globalización y los avances tecnológicos están relacionados con el surgimiento de los consumidores globales, es decir, individuos y organizaciones que muestran necesidades y gustos semejantes en todo el mundo. La demanda de algunas categorías de productos sigue siendo relativamente especializada, de manera que requiere adaptaciones. Sin embargo, los productos en la mayoría de las categorías son cada vez más estandarizados. En consecuencia, muchas empresas pueden utilizar el marketing global, el cual se basa en la uniformidad de las marcas, el empaque, las comunicaciones de marketing y los canales de distribución.

El consumidor global se ve influido por muchos factores, incluyendo la situación económica, el nivel tecnológico, los motivos personales y la cultura, así como los factores sociales y situacionales. El *país de origen* se refiere a la nación donde se elabora un producto. El etnocentrismo del consumidor es la creencia de que los productos de fabricación nacional son superiores a los hechos en otros países. Por el contrario, muchos consumidores muestran una mentalidad global, es decir, una mayor apertura a adquirir productos de otros países.

Los compradores industriales son empresas que compran materia prima, partes, componentes y suministros para fabricar otros productos o dirigir un negocio. Algunos compradores industriales son mayoristas o minoristas que compran productos terminados o sin terminar para venderlos a otros compradores industriales o directamente al consumidor. Varios factores influyen en los compradores industriales, especialmente la cultura, la etapa de desarrollo económico y los factores situacionales nacionales. Los gobiernos son consumidores importantes de todo tipo de bienes y servicios. Muchas empresas aparentemente privadas son en realidad empresas propiedad del gobierno.

Las empresas multinacionales de la actualidad tienen como meta a los consumidores globales, a quienes se dirigen mediante una estrategia de marketing relativamente uniforme. Un segmento del mercado global es un grupo de clientes que comparten características comunes entre los numerosos mercados nacionales. Muchas empresas utilizan la gerencia de cuentas globales para coordinar el servicio a compradores industriales a una escala global. Las empresas emplean varios métodos para superar el etnocentrismo del consumidor y el fenómeno del PDO. Éstos incluyen la oferta de productos superiores, el cobro de precios más bajos, el encubrimiento del origen nacional del producto, joint ventures con empresas reconocidas en el extranjero o la producción de bienes en un país que disfruta de una imagen superior. Las empresas que hacen énfasis en el marketing relacional crean relaciones a largo plazo con los clientes clave. El marketing relacional se enfoca en la satisfacción constante del cliente y es importante no sólo para los clientes clave sino también para los socios de la empresa en sus cadenas de valor mundiales. La licitación pública es la compra de bienes y servicios a nombre de una dependencia gubernamental u otra entidad pública. Para ofrecer bienes y servicios a los gobiernos, es necesario que las empresas participen en las licitaciones públicas tratando de presentar la propuesta más atractiva en términos de calidad y precio. Los proveedores gubernamentales más exitosos son aquellos que consiguen desarrollar recursos y relaciones clave y que llevan a cabo una hábil planeación.

TÉRMINOS CLAVE

consumidor global
normas
país de origen (PDO)

etnocentrismo del consumidor
mentalidad mundial
segmento de mercado global

marketing relacional
administración de las relaciones con el cliente (CRM)

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. Describa las principales características del consumidor global.
2. Explique los tres niveles del consumidor global.
3. Explique los impulsores del mercado del comprador global moderno.
4. ¿Cuáles son las principales influencias en el consumidor global?
5. ¿Cuáles son los efectos del país de origen? Defina *etnocentrismo del consumidor y mentalidad global*.
6. Describa las principales características del comprador industrial.
7. ¿Qué factores influyen en el comprador industrial global?
8. Explique las etapas del desarrollo económico de un país.
9. ¿Cuáles son las principales características del comprador gubernamental?
10. Explique qué pueden hacer las empresas para enfocarse con éxito a los consumidores globales.
11. ¿En qué consiste la administración de las relaciones con el cliente?
12. Explique los principales pasos en la venta a gobiernos.

EJERCICIOS EN INTERNET

1. La Unión Europea alberga a más de 500 millones de consumidores (la mayoría adinerados), por lo que es uno de los mercados más grandes y atractivos del mundo. Conforme las empresas contemplan vender productos en la UE, llevan a cabo investigaciones de mercados con el uso de datos secundarios. Una excelente fuente de datos secundarios acerca de la UE es <http://europa.eu>, el sitio web oficial de la UE. Visite los enlaces en este sitio y elabore un perfil de los consumidores en la UE.
2. Los gobiernos son consumidores importantes de bienes y servicios. Suponga que trabaja para una empresa que busca comercializar sus propuestas a los gobiernos de México y Noruega. Aprenderá mucho sobre los gobiernos de estos países en www.doingbusiness.org, un sitio patrocinado por el Banco Mundial. Visite este sitio e investigue acerca de los gobiernos de estos países. Redacte un informe sobre sus resultados.

DESAFÍO

Marketing de tabaco y alcohol en las economías en desarrollo

En décadas recientes, las ventas de cigarrillos y otros productos de tabaco han disminuido en las economías avanzadas. Hoy, sólo 20% de los consumidores de Estados Unidos fuma, 50% menos que en la década de 1950. Conforme las personas en las economías avanzadas aprenden más acerca de los efectos dañinos del tabaquismo, las compañías tabacaleras como Philip Morris y British American Tobacco enfocan sus esfuerzos de marketing en las economías en desarrollo. Por ejemplo, en China, 60% de los hombres fuman. Una cajetilla de cigarrillos se vende en 2 dólares, a pesar de que la mayoría de los chinos gana menos de 600 dólares al mes. En Rusia, donde 70% de los hombres fuman, la esperanza de vida promedio es de 65 años.

Las compañías tabacaleras internacionales se oponen a los esfuerzos de imprimir advertencias en las cajetillas. En las economías en desarrollo, es raro ver mensajes acerca de los efectos del tabaquismo. La mayoría de las personas vive en condiciones de pobreza y saben poco acerca de la relación del tabaquismo con enfermedades como el cáncer. Al mismo tiempo, la vida en los países pobres es difícil y fumar es uno de los pocos placeres que disfrutaban las personas. Los gobiernos también se benefician de los impuestos que reciben de la venta de cigarrillos.

Otro grupo que obtiene grandes beneficios en las economías en desarrollo es la industria internacional de la cerveza, el vino y el licor, caracterizada por empresas como Diageo y Constellation Brands. Por ejemplo, en muchas empresas licoreras multinacionales en África y América Latina se utiliza la publicidad persuasiva para atraer a los consumidores hacia sus marcas. Muchos anuncios están diseñados para relacionar el consumo de alcohol con la virilidad, el éxito sexual o los estilos de vida de la clase alta. Las empresas pueden colocar sus anuncios espectaculares cerca de las escuelas y las áreas de juego. La publicidad suele incluir imágenes y música que atraen a los adolescentes. En África, algunas empresas globales de bebidas alcohólicas utilizan caricaturas para comercializar sus productos en la televisión. Muchas investigaciones identifican el consumo excesivo de alcohol como un indicador clave de pobreza. Además, como en el caso del tabaquismo, ingerir bebidas alcohólicas es uno de los pocos placeres para gran parte del mundo en desarrollo.

Para discusión

1. ¿Debe regularse más estrictamente a las empresas de alcohol y tabaco en las economías en desarrollo?

2. ¿Qué pasos se deben dar, en dado caso, para garantizar la responsabilidad social en el marketing de estos productos en las economías en desarrollo?
3. ¿Los gobiernos deben prohibir los anuncios dirigidos a los jóvenes?
4. ¿Qué papel desempeñan los gobiernos, los activistas y las empresas en el marketing y el control de este tipo de sustancias?

LECTURAS RECOMENDADAS

- Amtower, Mark. *Selling to the Government: What It Takes to Compete and Win in the World's Largest Market*. Hoboken, NJ: Wiley, 2011.
- de Mooij, Marieke. *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011.
- Lucas, Robert. *Please Every Customer: Delivering Stellar Customer Service across Cultures*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2011.
- Martins, Jo, Farhat Yusuf y David Swanson. *Consumer Demographics and Behaviour: Markets Are People*. Londres: Springer, 2011.
- Morrison, Terri y Wayne Conaway. *Kiss, Bow, or Shake Hands, Sales and Marketing: The Essential Cultural Guide-From Presentations and Promotions to Communicating and Closing*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2012.

NOTAS FINALES

1. Carol Motley y Geraldine Rosa, "The Global Hip-Hop Diaspora: Understanding the Culture", *Journal of Business Research* 61, número 3 (2008): 243-253.
2. "Culture Wars", *Economist*, 12 de septiembre de 1998, 97-99.
3. Dana Alden, Jan-Benedict Steenkamp y Rajeev Batra, "Brand Positioning through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture", *Journal of Marketing* 63, número 1 (1999): 75-87.
4. George Yip y G. Thomas Hult, *Total Global Strategy*, tercera edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011).
5. Russell Belk, "Global Consumerism and Consumption", en *International Marketing*, D. Bello y D. Griffith, eds. (West Sussex, RU: John Wiley, 2011), 67-72.
6. *Ibíd.*
7. Jan Nowak y Olena Kochkova, "Income, Culture, and Household Consumption Expenditure Patterns in the European Union: Convergence or Divergence?", *Journal of International Consumer Marketing* 23, número 3/4 (2011): 260-275.
8. A. Waheeduzzaman, "Are Emerging Markets Catching Up with the Developed Markets in Terms of Consumption?", *Journal of Global Marketing* 24, número 2 (2011): 136-151.
9. Vijay Mahajan y Kamini Banga, *The 86% Solution: How to Succeed in the Biggest Market Opportunity of the 21st Century* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2006).
10. C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2006).
11. Peter Walters y Saeed Samiee, "Executive Insights: Marketing Strategy in Emerging Markets", *Journal of International Marketing* 11, número 1 (2003): 97-106.
12. Edmond Lococo, "China Unicom's Smart Call on Cheap Phones", *Businessweek*, 26 de enero de 2012, 24-25.
13. "Consumer Electronics Market", *China Consumer Electronics Report* 4, número 1 (2012): 17-28.
14. Fondo Monetario Internacional, *World Economic Outlook Database 2011*, <http://www.imf.org>, acceso el 2 de febrero de 2012.
15. Jose Villaverde y Adolfo Maza, "Globalization, Growth and Convergence", *World Economy* 34, número 6 (2011): 952-971.
16. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: Harper and Row, 1954).
17. Shigehiro Oishi, Ed Diener, Richard Lucas y Eunok Suh, "Cross-Cultural variations in Predictors of Life Satisfaction: Perspectives from Needs and Values", en *Culture and Well-Being*, Ed Diener, ed. (Nueva York: Springer, 2009).
18. R. Cialdini, "Descriptive Social Norms as Underappreciated Sources of Social Control", *Psychometrika* 72, número 2 (2007): 263-268; y Michale Hechter y Karl-Dieter Opp, eds., *Social Norms* (Nueva York: Russell Sage Foundation, 2001).
19. Yuval Atsmon, Vinay Dixit, Glenn Liebowitz y Cathy Wu, "Understanding China's Growing Love for Luxury", *McKinsey Insights China*, abril de 2011, <http://www.mckinseyquarterly.com>, acceso el 4 de diciembre de 2011.
20. Mahesh Shankarmahesh, "Consumer Ethnocentrism: An Integrative Review of Its Antecedents and Consequences", *International Marketing Review* 23, número 2 (2006): 146-172.
21. Triwik Kurniasari, "Ramadan: Shopping Time?", *Jakarta Post*, 15 de agosto de 2010, <http://www.thejakartapost.com>
22. Barbara Krahe, *Personality and Social Psychology: Towards a Synthesis* (Londres: Sage, 1993).
23. Mike Peng, Denis Wang y Yi Jiang, "An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies", *Journal of International Business Studies* 20, número 3 (2008): 920-936.
24. Arpita Mukherjee, Ramneet Goswami, Tanu M. Goyal y Divya Satija, *Sports Retailing in India: Opportunities, Constraints and Way Forward*, Cuaderno de trabajo número 250, Consejo Hindú para la Investigación sobre Relaciones Económicas Internacionales, Nueva Delhi, 2010, <http://www.icrier.org>.
25. Gary Knight, Richard Spreng y Attila Yaprak, "Cross-national Development and Validation of an International Business Measurement Scale: The COISCALE", *International Business Review* 12, número 5 (2005): 581-99.
26. *Pittsburgh Post-Gazette*, 2 de noviembre de 1996, B13.
27. Michael Guiry y David Vequist, "Traveling Abroad for Medical Care: U.S. Medical Tourists' Expectations and Perceptions of Service Quality", *Health Marketing Quarterly* 28, número 3 (2011): 253-269.

28. T. Shimp y S. Sharma, "Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE", *Journal of Marketing Research* 24, número 3 (1987): 280-89.
29. *Ibidem*.
30. Rohit Varman y Russell Belk, "Nationalism and Ideology in an Anticonsumption Movement", *Journal of Consumer Research* 36, número 4 (2009): 686-700.
31. Edwin Nijssen y Susan Douglas, "Consumer World-Mindedness and Attitudes toward Product Positioning in Advertising: An Examination of Global versus Foreign versus Local Positioning", *Journal of International Marketing* 19, número 3 (2011): 113-133.
32. Mark Cleveland, Nicholas Papadopoulos y Michel Laroche, "Identity, Demographics, and Consumer Behaviors", *International Marketing Review* 28, número 3 (2011): 244-266.
33. Nijssen y Douglas, 2011.
34. Ronald Batenburg, "E-procurement Adoption by European Firms: A Quantitative Analysis", *Journal of Purchasing & Supply Management* 13, número 4 (2007): 182-192.
35. Walt Rostow, *The Stages of Economic Growth* (Cambridge, RU: Cambridge University Press, 1990).
36. Fred Davis, "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information technology", *MIS Quarterly* 13, número 3 (1989): 319-340.
37. Representante Comercial de Estados Unidos, *2011 National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers* (Washington, DC: Office of the United States Trade Representative), <http://www.ustr.gov/about-us/press-office/reports-and-publications/2011-0>.
38. *Ibidem*.
39. Marc O'Regan, Kalidas Ashok, Olga Maksimova y Oleg Reshetin, "Optimizing Market Segmentation for a Global Mobile Phone Provider for Both Targeting and Insight", *Journal of Advertising Research* 51, número 4 (2011): 571-577.
40. Tao Gao y Linda Shi, "How Do Multinational Suppliers Formulate Mechanisms of Global Account Coordination? An Integrative Framework and Empirical Study", *Journal of International Marketing* 19, número 4 (2011): 61-87.
41. "Skoda's Steady Sales Growth", *Country Monitor*, 10 de febrero de 1999, 8.
42. Edwin Nijssen y Hester van Herk, "Conjoining International Marketing and Relationship Marketing: Exploring Consumers' Cross-Border Service Relationships", *Journal of International Marketing* 17, número 1 (2009): 91-115.
43. Mark Amtower, *Selling to the Government* (Hoboken, NJ: John Wiley, 2011).