

## **Situación actual sobre el debate estandarización-adaptación de las estrategias de marketing internacional**

**Rosario García Cruz**  
Universidad de Sevilla

---

*The existing discussion about the standardisation-adaptation of the international marketing strategies has its origin in the complexity that requires the commercial operations accomplishment in the international markets. In the present work we collect the postures that exist about the polemics as well as the evolution that experiences the same; identifying those key elements in the approach. The benefits that provide the scale economies, resulting of the standardization not only in production but also in marketing, sometimes remain offsetted by the difficulty of applying and developing with success said standardization; above all if the markets have labeled cultural differences, economic, of infrastructure, political, etc. Because of this, we advocate by an analysis joint and compared of those factors that favor the approach of standardization with those that inhibit it. Of the examination of both we concluded in a series of basic conditions that they should to exist so that could be applied with such success strategy in the international marketing.*

*(International Marketing / Globalisation / Standardisation / Strategies).*

*Le débat existant sur la standardisation-adaptation des stratégies de marketing international prend naissance de la complexité qui aide à porter la réalisation des opérations commerciales dans les marchés internationaux. Dans ce travail nous recueillons les positions qui existent au sujet de la polémique et son évolution; identifiant les éléments clés dans cette optique. Les bénéfiques qui apportent les économies d'échelle, résultantes de la standardisation non seulement sur la production mais aussi sur le marketing, parfois restent parfois sont contrecarrés par la difficulté d'appliquer et de développer cette standardisation avec succès; surtout si les marchés ont des différences culturelles, économiques, d'infrastructure, politiques, etcétera. Por cela, nous plaçons pour une analyse conjointe et comparée de ces facteurs qui favorisent l'optique de la standardisation avec ceux qui l'inhibent. À partir de l'examen des deux nous concluons avec un série des conditions fondamentales qui doivent exister pour qu'on puisse appliquer avec succès cette stratégie dans le marketing international.*

*(Marketing International / Globalisation / Standardization / Strategies).*

---

### **INTRODUCCIÓN**

Con la internacionalización de la economía mundial y al surgir la idea de *globalidad* (Picardi, 1987, pp. 113-117), que considera el mundo como un único mercado, se modifica y amplía el campo de aplicación y actuación del marketing. La conceptualización del marketing como un problema local aparece ahora en entredicho. Los principales motivos de ello son la interdependencia de los mercados mundiales y la homogeneización de la población mundial (Ohmae, 1989, pp. 96-110), en términos de preferencias de compra, mejoras en los estándares de vida, mayor acceso a la información así como una mayor movilidad. Mejoras que han reducido las distancias geográficas y psicológicas contribuyendo a esa homogeneización de los deseos y comportamientos de compra.

La estandarización ha sido objeto de debate y cruda polémica desde que comenzaron a realizar-

se operaciones comerciales en mercados exteriores. Al respecto, no existen premisas absolutas que aseguren la efectividad de una estrategia estandarizada o adaptada.

El concepto estandarización nace en EEUU inspirado en el rápido desarrollo que experimentan las grandes multinacionales americanas en los años 50 (Sorenson *et al.*, 1975, pp. 38-167). Empresarios e investigadores asumieron el término sin mucha dilación pues se encontraban faltos de un término que albergara la incuestionable realidad de complejas operaciones comerciales. Dicho término se introduce en nuestro vocabulario cuando las empresas exportadoras españolas se enfrentan a la problemática propia de las operaciones comerciales con el exterior. En un principio, dichas operaciones no exigían decisiones excesivamente complejas, pero a medida que se aumenta el compromiso con el exterior, la dificultad y la novedad de estas decisiones también

incrementa, apareciendo nuevos hechos y conceptos que explican y describen la nueva situación.

La estandarización parte de una constante (Buzell, 1968, pp. 102-113) bien sencilla: cuanto menos modificaciones haya que realizar sobre el *producto* y sobre los *procesos* más notable será el ahorro de pasos y más importante el volumen de beneficios obtenido.

Aunque esta noción acerca de la estandarización se encuentra bastante ligada a la que conocemos como globalización, ambos términos no necesariamente tienen que significar lo mismo. En esencia, la perspectiva global lo que implica es la planificación de la estrategia fundamentada en mercados mundiales antes que sobre una base de país a país. Así cuando se planifica sobre una base mundial, con la intención de alcanzar objetivos globales, la empresa utilizará la estandarización en aquellos mercados y para aquellos productos que así lo permitan y adaptará el resto. Es más, puede darse la aplicación de un posicionamiento global (Whitelock, 1987, pp. 33-43) en todos los mercados en los que opera mientras que adapta algunas características del producto a las particularidades propias de cada uno de ellos. Esto nos lleva a pensar que la estandarización del marketing es *una cuestión de grados* más que de extremos y que la misma tiene sentido cuando la encuadramos dentro de un enfoque global (Levitt, 1983, pp. 92-102). Sin embargo, este debate estandarización-adaptación no siempre se ha desarrollado en estos términos sino que surge como un enfrentamiento entre posturas extremas. El propósito de este trabajo es precisamente examinar cuáles han sido y son las perspectivas claves respecto a la filosofía de la estandarización. Es decir, cómo surgen, cuáles son sus principales exponentes, qué críticas suscitan, a qué posturas llegan y en qué se basan para defenderlas.

## POSTURAS TRADICIONALES EN EL ENFOQUE

Tradicionalmente, la discusión sobre qué estrategia aplicar cuando se realizan negocios internacionales ha girado alrededor de dos posturas extremas: *estrategia mundial uniforme versus es-*

*trategia adaptada* a las condiciones específicas de los mercados locales. Así, por un lado, se ha argumentado que la adopción de una estrategia uniforme permite a la empresa alcanzar unas potenciales sinergias y economías que surgen al operar en más de un país mientras que, por otro, se alude al hecho de que la adaptación de las estrategias a las rasgos nacionales de cada mercado es crucial para poder aprovechar las oportunidades que surgen en esos mercados.

Por contra, tras el análisis de estas dos posturas extremas consideramos que en la práctica son inviábiles tanto una como otra; pues, por una parte, una total adaptación traería como consecuencia unos elevados costes que a la larga serían insostenibles y, por otra, una estandarización total es imposible de llevar a la práctica aunque sólo sea por la diferencia de idiomas y distancias físicas, sin contar con una serie de grandes diferencias culturales que aún perviven. Es por ello, por lo que afirmamos que tal dicotomía no alude a la realidad, sino que nos encontramos no en los extremos de un continuo sino a lo largo de ese continuo. Es decir, ante *una cuestión de grado* entre adaptación y estandarización, que vendrá matizada y determinada por una serie de elementos tales como: grado de globalización de la industria donde está operando; nivel de semejanza en ciertas características de los mercados; naturaleza del producto; orientación de la empresa; etc.

Aunque, detrás de cada postura estandarización-adaptación existen importantes investigadores y estudiosos (Tuvéé, 1987, pp. 19-48) aún hoy no hay una corriente específica que se erija más poderosa a las demás, despertando vivas discusiones cuyo alcance se perfila incierto.

En relación a este debate decir que el contexto y ubicación del mismo no es sólo a nivel de estrategias de marketing sino que también es discutido dentro de las otras áreas funcionales de la empresa así como en los estamentos superiores. En este último nivel, *planificación estratégica de la empresa*, se decide sobre la *orientación* que se seguirá en los diferentes mercados mundiales marcando, por tanto, las pautas de los *enfoques comerciales*.

Tratando el debate desde este punto de vista de la estrategia global de la empresa, Fayerwea-

ther (1969) describe esta dicotomía como un conflicto entre fuerzas que tienden hacia la unificación y fuerzas que dan lugar a la fragmentación. De tal modo que dentro de una multinacional las fuerzas internas crean una cierta presión hacia la unificación de las estrategias en todos los países donde se está actuando, motivado sobre todo por una simplicidad en el control así como por la posibilidad de ciertas economías de escala, alcance y sinergias. Por otro lado, y al mismo tiempo, las diferencias en los entornos socio-culturales, legales, políticos y económicos así como la necesidad de unas relaciones efectivas y afectivas con los países donde se actúa constituyen las influencias hacia la fragmentación, que favorecen la adaptación a las diferencias locales y a la fragmentación.

Estudios recientes a nuestros días son los realizados por Porter (1980) quien reconoce que, aunque existen una serie de barreras a la competencia global, hay evidencia de ciertos desarrollos tecnológicos y de gestión que están forzando a la globalización de los mercados, favoreciendo la obtención de importantes beneficios en el caso de que éstos sean explotados sobre una base mundial. Porter defiende que están surgiendo sectores globales que se beneficiarían de la aplicación de estrategias globales.

Desde este punto de vista de la estrategia global de la empresa, es incuestionable que la orientación adoptada por la misma incidirá considerablemente en el enfoque dado a las operaciones comerciales. Por tanto, aunque nosotros nos centramos en el debate a nivel de estrategias de marketing hemos de reconocer que las mismas se sienten afectadas por la orientación que articula la empresa.

En la mayor parte de la literatura existente, la discusión sobre este tema, estandarización de las estrategias de marketing, se centra sobre todo en el programa de marketing mix y más concretamente en la publicidad y en el producto (Keegan, 1969, pp. 58-62), dejando quizás un poco de lado las otras variables más ligadas a las peculiaridades locales y obviando el análisis de los procesos de marketing.

El primer artículo al respecto, realizado por Elinder (1961), se enfoca sobre la publicidad,

cuestionándose acerca del grado en el cuál esa variable puede ser aplicada internacionalmente. Unos años después, ese mismo autor se pregunta (Elinder, 1965, pp. 7-11) si como consecuencia del inminente espacio europeo que se está creando podemos alcanzar una publicidad europea. La conclusión a la que llega es que, por el momento, existen grandes diferencias culturales que obligan a que éstas sean tenidas en cuenta, pero que en un futuro no muy lejano y como consecuencia de los desarrollos en las comunicaciones se hará posible la visión de un mismo programa de publicidad en varios países. Si esto ocurre habrá que estar preparado para diseñar campañas publicitarias coherentes que serán vistas por individuos de diferentes nacionalidades.

Unos años más tarde, Buzell (1968) se interroga acerca de la posibilidad de estandarizar el marketing que realizan las multinacionales. En su ya clásico artículo expone la rapidez con la que están cayendo la mayoría de las barreras a la estandarización y como están desapareciendo los modos "nacionales" de hacer negocio, pasando los mismos a tener una dimensión internacional. Aunque es consciente que existen diferencias entre los mercados, defiende la posibilidad de explotar el mismo producto o publicidad obteniendo con ello apreciables ventajas. La conclusión a la que llega, tras realizar un análisis de las barreras a la estandarización y de los beneficios de emplearlas, es que no será tarea fácil encontrar el correcto equilibrio entre la autonomía local y la coordinación central pues esto implicaría hallar una posición intermedia entre las ventajas de la estandarización, por un lado, y la necesidad de atender las diferencias nacionales, por otro.

Por aquella misma fecha, Bartels (1968) se cuestiona si realmente el marketing doméstico y el multinacional son diferentes, aduciendo que: "La técnica del marketing tiene validez universal y solo una potencial aplicabilidad universal".

Por su parte el principal exponente y defensor de la estandarización es T. Levitt con su ya famoso artículo "La globalización de los mercados" (Levitt, 1983, pp. 92-102). Con él se reabre y se recrudece la polémica abierta por los anteriores investigadores. T. Levitt junto con la agencia internacional de publicidad Saatchi and Saatchi son

considerados como los defensores a ultranza de la estandarización, argumentando que en un mundo de creciente internacionalización la clave para tener éxito es el desarrollo de productos y marcas globales. A lo largo del ensayo el autor expone que las empresas tienen que aprender a operar como si el mundo fuera un gran mercado ignorando las diferencias superficiales de origen nacional. Evidentemente, esta es una de las posturas más extremas que se puede encontrar a lo largo de la literatura existente sobre el tema. Bajo nuestro punto de vista, aunque existan abundantes ejemplos de que hay tendencia hacia la homogeneización del consumo pensamos que aún perviven marcadas diferencias que hacen pensar en un futuro no inminente. No hay lugar a dudas de que esta postura levanta numerosas réplicas que serán analizadas posteriormente.

Douglas y Wind (1987, p. 19), analizan el "mito de la globalización" y llegan a la conclusión que la estandarización es sólo una de las diferentes estrategias posibles que pueden ser aplicadas con éxito en los mercados internacionales. La principal tesis de su estudio es que el diseño de una estrategia global de marketing no necesariamente acarrea el marketing de productos estandarizados y marcas globales. Defienden que mientras una estrategia estandarizada puede ser adecuada para ciertas empresas, mercados o productos, en otras circunstancias puede que la adaptación sea la que dé los mejores resultados. La clave para el éxito se encuentra, por tanto, en realizar un cuidadoso análisis conjunto y enfrentado de las fuerzas que conducen hacia la globalización y aquellas otras que la obstaculizan.

Según Rau y Preble (1987, pp. 18-28), la estandarización es una combinación de fiabilidad y calidad del producto, buenos sistemas de apoyo, audacia y determinación implacable al operar.

En resumen, hemos podido comprobar que las posturas sobre la estandarización han evolucionado en el sentido de ir comprometiéndose cada vez más con un análisis parcial de la misma, de no considerarla como un todo o nada. La postura que nosotros vamos a desarrollar y defender es que la estandarización es una cuestión de grados y que la misma no se puede aplicar de forma global a todas las actividades de marketing sino que habrá

que determinar la medida en la cual cada una de ellas es más o menos susceptible de ser estandarizada. Al respecto, consideramos la *cadena de valor* como un valioso instrumento para medir tal grado pues trata cada actividad de marketing por separado. Al mismo tiempo, defendemos que una vez admitida la posibilidad de aplicar un enfoque de estandarización, se erige como paso previo indispensable la *segmentación internacional* para desarrollar con éxito dicho enfoque.

## FACTORES BÁSICOS EN LA ESTANDARIZACIÓN

Las posturas expuestas anteriormente, reflejo de un estudio de la literatura existente sobre el tema, muestran como cada una de ellas resalta unos elementos muy concretos repetidos en todas ellas. Si se examina, cuidadosamente, cada uno de estos aspectos se revelan una serie de factores claves que asume la filosofía de la estandarización y sobre los cuales se basa para el desarrollo de la misma (Douglas y Wind, 1987, pp. 19-29). Estos factores claves, y sus críticas correspondientes, son los siguientes:

- 1) *Homogeneización de los deseos e intereses de los consumidores en todo el mundo.* CRÍTICAS: la falta de evidencia de la homogeneización y el aumento de sensibilidad al precio.
- 2) *En general, las personas de cualquier parte del mundo prefieren sacrificar sus preferencias en cuanto a características, funciones y diseño del producto a favor de precios más bajos y de una mayor calidad.* CRÍTICAS: la no constatación de la preferencia, la vulnerabilidad del posicionamiento y la desnivelación del precio.
- 3) *Es posible alcanzar economías de escala tanto en producción como en marketing si se operan en todos los mercados mundiales.* CRÍTICAS: las factorías de producción flexible y la disminución de la importancia de los costes de producción en los totales.

Estos tres puntos, que son la base de la filosofía y en los cuales se sustenta, tienen una serie de críticas que a su vez son replicadas. Es como entrar en un debate de defensores y detractores cu-

yos argumentos y contraargumentos son tan ciertos (Quelch y Hoff, 1986, pp. 59-68) como las realidades que ha vivido cada una de las empresas de cada sector. Es decir, hemos de partir de que no hay ninguna panacea y que las cosas que pueden ser muy buenas para una empresa no lo son tanto para otra pues existen numerosos parámetros tanto *internos* (estilos de dirección, cultura empresarial, formación de sus individuos, estrategias aplicadas, estructura organizacional y de costes, motivación, etc.) como *externos* (condiciones del mercado, estructura de la industria, etc) que la hacen realmente diferente. En este sentido, por ejemplo, es bastante cierto que el potencial para la estandarización es mayor para ciertos tipos de productos, tales como los industriales o artículos personales de lujo, donde el comportamiento de los consumidores se espera que sea relativamente similar. Al mismo tiempo, la estandarización es más fácil de llevar a cabo donde las necesidades de los clientes y las condiciones de los mercados sean más semejantes, lo cual ocurre con más frecuencia en los países de la tríada (EE.UU., Japón y la UE).

A continuación pasamos a analizar cada uno de esos factores claves así como las correspondientes *críticas* a cada uno de ellos.

1) *Homogeneización de los deseos e intereses de los consumidores en todo el mundo.* Una premisa clave en la que se sustenta la filosofía de la estandarización parte de que las necesidades e intereses de los consumidores son cada vez más parecidos y homogéneos (Picardi, 1987, pp. 113-117), como consecuencia de una serie de avances en la tecnología de las comunicaciones así como por una mayor posibilidad de viajar y conocer otros productos y costumbres. En este sentido, podemos observar que el gusto por ciertos productos tales como los de lujo (perfumes, equipos de alta fidelidad), la música moderna (Rock, Jazz, étnica), ciertos hábitos alimentarios (comida rápida) son similares y muy parecidos en cualquier parte del mundo. Esto lleva a que muchas empresas hallan explotado esas oportunidades sobre una base mundial antes que sobre la base de país a país. Así lo demuestra Chanel, Sony, Coca-Cola,

McDonald, Cartier, Vuitton, Gucci, Mercedes, etc, quienes se dirigen a segmentos muy concretos (segmentación inter-mercados) que tienen sus similares en otros países y que acumulados ofrecen una oportunidad bastante interesante. Sin embargo, aunque se pueden identificar segmentos con similares intereses y modos de respuesta a las acciones de marketing, no está muy claro que esa tendencia sea universal para todos los productos. Fundamentado en ello, hay toda una serie de críticas que se le puede hacer a dicha premisa; a continuación citamos las *dos* que consideramos más destacables:

- *Falta de evidencia en la homogeneización.* Existen una serie de productos-mercados que van desde relojes, perfumes, bolsos, refrescos, comida rápida, etc, donde las empresas han encontrado *segmentos* globales en todo el mundo, desarrollando productos y marcas globales para los mismos. Estas compañías son tales como Rolex, Omega, LE Baume & Mercier en relojes; Dior o Yves Saint Laurent en perfumes; Coca-Cola en refrescos; McDonald en comida rápida, etc; y salvo las dos últimas la mayoría de estas empresas se dirigen a segmentos restringidos del mercado; es decir, no venden a todo el mundo en general sino sólo a una parte que son considerados como clientes internacionales encontrados en cualquier parte del globo. Por tanto, esta evidencia se manifiesta en un grupo particular de consumidores con una serie de características muy concretas (Ohmae, 1991, p. 21). En contraposición con estas empresas, encontramos otras, con igual éxito, que se adaptaron a las preferencias idiosincráticas de cada país desarrollando marcas locales y variantes de los productos para adaptarse a las preferencias locales; así lo hizo la división de comida congelada Findus de Nestlé, comercializando productos distintos en Francia, Reino Unido e Italia. En este mismo sentido, aunque Coca-Cola comercializa su marca de forma global, también hemos de reconocer que en Japón su conocida bebida lleva un menor contenido en azúcar o que McDonald

vende en Méjico sus hamburguesas con unas salsas diferentes.

- La segunda crítica se centra en el *aumento dentro de cada país de un segmento de la población sensible al precio*. La evidencia empírica sugiere una sustancial heterogeneidad dentro de los países, identificándose marcadas diferencias entre sus regiones y segmentos subculturales con estilos de vida sumamente distintos (Kahle, 1986, pp. 37-47). Incluso dentro de los mercados industriales es considerable la diversidad en y entre países, debido a diferencias significativas en sofisticación tecnológica, filosofía de los negocios, estrategia, énfasis sobre la calidad del producto así como en precios (Hill y Still, 1984, pp. 92-101). Por ahora, la evidencia nos dice que las similitudes en los comportamientos de los clientes está restringida a un número limitado de segmentos o productos-mercados. En este sentido, los que están a favor de la estandarización cuentan con que el empresario internacional debe enfocarse sobre las similitudes antes que sobre las diferencias; sin embargo, esto llevaría a ignorar una parte importante del mercado local y, por tanto, de un potencial de beneficios.

2) *Preferencia a nivel universal por precios más bajos y calidad superior*. Otro de los componentes críticos de la filosofía de la estandarización es partir de que las personas, procedan del país que procedan, están dispuestas a sacrificar sus preferencias en cuanto a diseño y características por unos productos de alta calidad a unos precios más bajos. Esta argumentación defendida hasta la saciedad por los defensores de la estandarización (Simmonds, 1985, pp. 8-17) tiene tres importantes críticas que son:

- En primer lugar que *tal preferencia no es constatada en la realidad*. Aunque es cierto que para determinados productos mercados hay segmentos que son invariablemente sensibles al precio, eso no tiene por que llevarnos a pensar que esa tendencia vaya en aumento en todos los productos-mercados; por el contrario, hay algunos mercados de productos y servicios que van desde los ordena-

dores personales hasta la banca y los seguros cuyo interés por ciertas características peculiares de los productos parece ir en aumento (Douglas y Craig, 1983, pp. 51-62). Eso ocurre en ciertos mercados industriales donde los segmentos de mercado están compuestos por grandes corporaciones *más interesadas en el suministro y el servicio que en el precio*. De forma similar, en determinados mercados de consumo, donde los segmentos globales están formados por consumidores pertenecientes a escalas altas, es probable que dichos consumidores busquen distinción y prestigio asociado con una alta calidad como ocurre con los relojes Cartier o los chocolates Godiva. Por tanto, es lógico pensar que estos clientes mundiales son incluso menos sensibles al precio aunque bien es cierto que demandan cualidades parecidas.

- La segunda crítica se centra en que *el posicionamiento con precios bajos es una estrategia bastante vulnerable*. Desde un punto de vista puramente estratégico el posicionamiento respecto al precio no se considera una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, especialmente en los mercados internacionales donde se está expuesto a rápidos cambios y a nuevos desarrollos tecnológicos, los cuales llevan aparejado una disminución de costes. Otro elemento que incide en la vulnerabilidad es el ataque de competidores con mano de obra más barata. También anotar que los clientes sensibles al precio no suelen ser leales a la marca y, por tanto, cambiarán rápidamente cuanto encuentren otro más barato.
- La tercera crítica estriba en que *aquellos productos estandarizados a precio bajo pueden ser considerados precios bajos en determinados países y altos en otros*. Esto ocurre sobre todo cuando los países en los que se está operando varían en su nivel de desarrollo económico o en su estructura competitiva; luego competir con precios bajos no es lo más adecuado pues mientras en unos países esa estrategia será percibida por encima de un determinado listón en otros países no superará el mismo, con lo cual se provocará cierta confusión en el po-

sicionamiento y en la relación calidad-precio. La realidad sugiere que en los países en desarrollo los mercados son sensibles al precio y, por tanto, una estrategia de adaptación del producto parece ser mucho más adecuada (Porter, 1987).

3) *Economías de escala en producción y marketing*. El tercer factor de la filosofía de la estandarización se basa en el hecho de que se pueden obtener economías de escala tanto en producción como en marketing al servir y operar con mercados globales. Este elemento es el que consideramos de mayor importancia e influencia a la hora de decidir si aplicar o no una estrategia de estandarización. De hecho, la mayoría de los defensores de la misma basan sus argumentos en ella (Quelch y Hoff, 1986, pp. 59-68). Sin embargo, esta afirmación tiene dos importantes críticas que exponemos a continuación:

- La primera de ellas se basa en los *desarrollos tecnológicos en factorías de producción flexible*. Estas factorías permiten alcanzar economías de escala con menores niveles de producción posibilitando a las empresas suministrar mercados más pequeños de una forma eficiente. La descentralización local de la producción permite diversificar el riesgo que se produce con los distintos eventos políticos y financieros. Las factorías flexibles no sólo permiten que la descentralización de la producción pueda ser eficiente sino que se puedan realizar pequeñas modificaciones en la últimas etapas de la producción; de tal modo, que se realizan adaptaciones en el diseño del producto a las preferencias locales sin perder las economías de escala.
- La segunda crítica tiene en cuenta que *a menudo, los costes de producción representan una parte poco importante de los costes totales*, como ocurre en determinados mercados de productos cosméticos, detergentes, farmacéuticos o instituciones financieras donde los costes de producción son una parte poco importante de los costes totales. La clave en estos mercados estriba en cono-

cer los gustos y comportamientos de compra de los consumidores así como de los distribuidores. En el caso de Procter & Gamble o Colgate-Palmolive la clave para el éxito está en disponer de un sistema de gestión de marcas lo suficientemente efectivo. Por otro lado, hay países donde la disponibilidad de cadenas de Televisión es reducida, por tanto, en este caso, el establecimiento de una red de distribución, como variable de marketing más efectiva, se convierte en elemento clave para penetrar dichos mercados internacionales, convirtiéndose los costes de distribución en la parte más poderosa de los costes totales. La distribución también es crucial para productos tales como la maquinaria agrícola, los cuales requieren una buena fuerza de ventas y un buen servicio de mantenimiento. Esto nos pone de manifiesto que en algunas ocasiones obtener experiencia de múltiples entornos pueda llevar a una mayor eficiencia en procedimientos o sistemas de operación y gestión.

En el punto anterior hemos podido comprobar cuales son las premisas básicas que sustentan la filosofía de la estandarización así como las críticas que se le hacen a las mismas. Basándonos en un análisis de ambas (premisas y críticas) hemos podido detectar los argumentos a favor y en contra y cuyo estudio nos servirá, a su vez, para determinar bajo qué condiciones, tanto internas como externas, permiten a la empresa desarrollar e implantar la estrategia lo más eficazmente posible.

## FACTORES QUE POTENCIAN LA ESTANDARIZACIÓN

Estos factores potenciadores existen en la misma medida que las barreras y los límites, por lo que la solución no está en un análisis individualizado de cada elemento sino en un análisis conjunto de ambas fuerzas junto con las características particulares de su empresa, su mercado, su producto y su sector pues todos ellos incidirán en el grado en el cual se puede desarrollar la estrategia para cada actividad de marketing.

Mi tesis es que, a pesar de los numerosos obstáculos a la implantación de la estandarización, existen beneficios indiscutibles teniendo, por supuesto, en cuenta que las posibilidades varían según las actividades de marketing, los sectores, las empresas, los mercados y los productos. Los beneficios son tan potencialmente interesantes que merece la pena, al menos, que las empresas se planteen la cuestión y la analicen con sus pros y contras. A continuación, vamos a examinar cada uno de los factores que potencian la aplicación de una estrategia de marketing estandarizada:

1) *Costes más bajos*: El argumento con mayor reconocimiento a favor de la estandarización es el ahorro en costes que se produce como consecuencia de las *economías de escala* obtenidas tanto en producción y aprovisionamiento como en marketing. Es un hecho bastante difundido que los productos estandarizados, como característica principal, se elaboran en grandes cantidades y, en consecuencia, generan economías de escala en el coste de los materiales, en los elementos propios de los procesos de producción (Schnaars, 1991, pp. 207-224). Además, en los productos estandarizados se pueden distribuir los costes de I+D entre un mayor volumen de producción, lo que reduce los costes de cada unidad producida. Estas economías de escala en producción y en investigación y desarrollo pueden ocasionar una diferencia tan grande entre los precios del producto global y el local, que ni siquiera el consumidor más ligado a una determinada cultura pueda resistirse.

Aunque las economías de escala más difundidas son las alcanzadas en producción, éstas también se pueden alcanzar en las *actividades de marketing*, siendo las más destacadas las que se consiguen en: producción de material publicitario, fuerza de ventas (Hill *et al.*, 1991, pp. 19-31) y formación (sobre todo cuando el producto conlleva una alta complejidad), servicio de apoyo, sin olvidar la difícil aunque importante posibilidad de estandarizar la distribución (punto que será tratado en la reducción de los costes de transporte como un importante

argumento), etc. Para la mayoría de los productos y sectores el grado adecuado de estandarización varía de unas actividades de marketing a otras. Así los elementos estratégicos como el *posicionamiento* son más fáciles de estandarizar que los que dependen de la ejecución como la *promoción de ventas*.

También se pueden obtener economías de escala en *presentaciones* estandarizadas del producto. Este es el caso de un importante fabricante europeo de sopas preparadas que pasó de tener 11 etiquetas a sólo 2 obteniendo unos considerables ahorros en costes.

Otro aspecto del marketing en el que existe la posibilidad de obtener economías de escala y mayor rapidez de aprendizaje es en ciertos elementos de la *publicidad*, concretamente, en la producción del trabajo artístico o de películas. Es el caso de todas las fotografías usadas en los anuncios de BMW las cuales son producidas de forma estandarizada y distribuidas mundialmente.

Uno de los ejemplos más notable de ahorro en costes viene dado por el empleo de *marcas comunes* en todos los mercados en los que se está operando. A menudo, estas marcas comunes son usadas por empresas que persiguen estrategias globales, tales como Shell (petróleo), Kodak (películas), Canon (cámaras), IBM (ordenadores), etc. Su más obvia ventaja viene del ahorro de costes tanto en publicidad como en promociones sobre todo si los clientes que habitualmente adquieren el producto son propensos a los viajes.

2) *Mayor rapidez de aprendizaje*: Un factor notablemente ligado al anterior es el aumento de la rapidez en cuanto al aprendizaje de las actividades desarrolladas, al estar operando con mayores volúmenes de producción y al tener la posibilidad de compartir las experiencias adquiridas en otros mercados, las cuales le llegan como consecuencia de la transferencia de habilidades (Hout *et al.*, 1982, pp. 98-108).

3) *Reducción en los costes de transporte y de distribución*: Vender un mismo producto en todo los mercados mundiales viene en parte justificado si tal acción permite aprovechar economías de escala en producción, u otras, y,

por tanto, poder disfrutar de una cierta ventaja en costes que se alcanza al producir de forma centralizada o en unas pocas grandes plantas altos volúmenes. Si esta ventaja de costes desaparece al ser absorbida por los costes de transporte que se producen al aumentar las distancias desde los centros de producción a los lugares de consumo, evidentemente, no interesará aplicar tal estrategia. Sin embargo, y como consecuencia de los desarrollos tecnológicos, los costes de transporte y de distribución se han reducido considerablemente en las últimas décadas (Alexander, 1990, pp. 75-85). Gracias a los contenedores y otras formas de distribución es posible transportar enormes cantidades de productos a unos costes unitarios relativamente bajos. Esto no quiere decir que los costes de distribución no representen una parte importante de los costes totales, por el contrario, son bastante sustanciales necesitando por ello de un cuidadoso análisis y de la búsqueda de aprovechamiento de economías de escala en este tipo de actividad.

#### 4) Aparición de segmentos globales de mercado:

Es posible identificar segmentos parecidos en cuanto a sus gustos e intereses tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo y que unidos representan un mercado homogéneo de considerable envergadura. Este es uno de los puntos de apoyo de la filosofía de la estandarización y como tal sufre de críticas que tendrán que ser analizadas con la suficiente objetividad según el caso. La evidencia empírica de estos segmentos intermercados la suministra el estudio realizado por Hill y Still, (1984, pp. 92-101).

La aparición de estos grupos de consumidores con similares formaciones, estatus, intereses, etc, en cualquier parte del mundo aumenta la posibilidad de vender el mismo producto con similares posicionamientos, marcas, campañas publicitarias e incluso precios, pues están demandando el mismo concepto. Esto hace que el producto estandarizado no necesite, a penas, ningún tipo de adaptación. El atractivo de la oportunidad consiste en que aunque ese segmento a nivel de país tenga un número de consumidores no excesivamente alto, la suma de

cada uno de esos segmentos entre todos los países donde son detectados hace posible un mercado lo suficientemente grande para beneficiarse de las economías de escala (Day *et al.*, 1988, pp. 14-27). Estos segmentos globales también aparecen en los mercados industriales movidos, sobre todo, por el deseo de tener uniformadas las compras de materiales; de tal modo, que un volumen de compras relativamente grande puede llevar implícita ciertas economías de escala así como una mayor coherencia.

#### 5) Imagen global consistente:

La estandarización genera una mayor coherencia en las estrategias de marketing permitiendo proyectar una imagen consistente; ayudando a crear una imagen corporativa uniforme en todos los mercados reduciendo la confusión en los consumidores.

Numerosos directivos creen y dicen haber comprobado que la uniformidad en el estilo del producto, en ventas y servicio al cliente, en marcas y presentaciones, y generalmente en la imagen que se proyecta a los consumidores es un medio poderoso para incrementar la rentabilidad no a través de los costes sino con el incremento de las ventas (Sorenson y Wiechmann, 1975, pp. 38-167). Si los consumidores estuvieran incomunicados no habría que preocuparse por la imagen consistente pero este no es el caso. El desarrollo de los sistemas de comunicación, la extraordinaria difusión de la información, las interminables posibilidades de realizar viajes internacionales (sobre todo en Europa donde las distancias son relativamente cortas) hace que los consumidores puedan ver el mismo producto que consume en su país en cualquier otro lugar del mundo, realizando las pertinentes comparaciones. Si el turista español ve en Italia sus marcas más utilizadas es probable que las adquiera durante su visita reforzando su lealtad hacia ella. Al mismo tiempo, los actuales flujos de comunicación aumentan la posibilidad de que una campaña insertada en la televisión francesa sea vista por consumidores suizos, holandeses o italianos.

#### 6) Mejora de la planificación y el control:

Aquellas empresas que realizan operaciones en multitud de países es probable que necesiten de

una mayor coordinación y control. De tal modo, que cuanto más coordinadas e integradas estén todas estas actividades mayor será la ventaja competitiva al respecto. Una de las más importantes (Majaró, 1983) formas de adquirir esta coordinación entre países es a través del empleo de similares métodos en el desempeño de las actividades de marketing (Takeuchi y Porter, 1986, pp. 111-146); es decir, implica la estandarización de las mismas.

7) *Mejor explotación de las buenas ideas*: Este es otro de los argumentos que defienden la estandarización ya que al ser difícil encontrar buenas ideas (Friedmann, 1986, pp. 97-104) y personas eficientes en marketing es por ello que cuando se encuentran deben explotarse al máximo. Este aspecto es muy apoyado sobre todo en el diseño adecuado de productos así como en la parte creativa de la publicidad y de la comunicación. La escasez de buenas ideas es lo que alienta la estandarización. Puede ser muy fácil encontrar conceptos creativos con una calidad normal en cada uno de los diferentes mercados nacionales pero enfoques verdaderamente nuevos o únicos son más difíciles de localizar. Ejemplo de ello lo tenemos en la campaña de ESSO "ponga un tigre en su tanque"; la de Avis Rent-a-Car "nos esforzamos más"; Playtex al mostrar las mismas fotografías. Sin embargo, somos conscientes de que este concepto tiene que ser aplicado con cautela, salvando las distancias culturales e idiomáticas.

8) *Internacionalización de los estilos de vida así como una mayor homogeneización de los gustos de los consumidores*: Como una consecuencia práctica de casi todos los elementos citados con anterioridad, los estilos de vida y los gustos de muchos grupos de consumidores tienden a internacionalizarse y a parecerse en gran medida (Britt, 1974, pp. 39-45). Dicho fenómeno se está produciendo no sólo en los mercados industriales (donde en un principio es lógico esperarlo) sino también en los mercados de consumo (Ohmae, 1991). Este patrón de consumo es más acusado en los países de la triada donde tienen en común ciertas características de desarrollo que les posibilita un si-

milar poder de compra. Cuando se detectan estas generalidades entre los consumidores se pueden diseñar productos tanto más universales cuanto más parecidos sean estos consumidores entre sí. Si bien hay ciertos productos que deben "hacerse a la medida" de cada segmento de mercado, el aumento de la semejanza en los estilos de vida de ciertos segmentos de la población hace que las compañías que desarrollen productos universales puedan explotar algunas ventajas, como lo hace Seiko, Sony, Canon, Matsushita, Casio, Honda, etc.

## BARRERAS Y LÍMITES A LA ESTANDARIZACIÓN

Esta globalidad de consumo por la que abogan los factores que defienden la estandarización hay que tomarla con su respectiva reserva ya que están conviviendo a un mismo tiempo con circunstancias ciertamente contradictorias desde el punto de vista de los enfoques de marketing. Es el caso de todos aquellos países que luchan denodadamente por un mayor respeto hacia la individualidad de sus culturas y costumbres. Paradójicamente, estos países son los primeros que insisten en la transferencia comercial sin límites ni restricciones de bienes, servicios y tecnologías modernas, en relación a productos tales como automóviles, acero, productos químicos, petróleo, cemento, equipo agrícola, construcciones industriales, servicios bancarios y seguros, ordenadores, semiconductores, servicios de transporte rápido, instrumentos electrónicos, etc. En esta lista de artículos hay un hecho a resaltar: son productos ligados principalmente con la tecnología antes que a la cultura o a los valores tradicionales (Lambin, 1995, p. 51); deducimos que *el potencial para la estandarización está en función de la categoría de producto así como del grupo de mercados implicados*.

A partir del polémico artículo de Levitt, donde se recoge una clara defensa por los mercados globales, surgen multitud de estudios criticando esta posición y revelando limitaciones a la misma. En uno de esos estudios (Boddewyn *et al.*, 1986, pp. 69-75) se muestra cómo la estandarización no se está manifestando en los términos expuestos por

Levitt, ni alude a la realidad que por el momento vivimos y a la cual nos estamos enfrentando.

A continuación, analizamos una serie de factores que se comportan como barreras a la estandarización:

1) *Restricciones gubernamentales e institucionales*: Las regulaciones gubernamentales en puntos tales como las tarifas arancelarias y no arancelarias obstaculizan la estandarización de las líneas de productos, de los precios, de la distribución, etc. De hecho el establecimiento de ciertas cuotas a la importación de materiales o componentes claves afectan directamente a los costes de producción y reducen la posibilidad de uniformar la política de precios o de forma alternativa puede provocar la sustitución de dicho componente y, por tanto, modificar el diseño del producto. Un efecto parecido tienen los requisitos compensatorios de exportación donde se exige una cierta proporción de componentes fabricados localmente.

La regulación de las prácticas de los negocios también puede afectar a la posibilidad de estandarizar. Es lo que ocurre en algunos productos-mercados de Japón donde las compañías extranjeras tienen que adaptarse a los estándares establecidos. Algo similar ocurre en Alemania o Suiza en relación a ciertas regulaciones publicitarias las cuales reducen la posibilidad de aplicar campañas de éxito ya probadas en otros países. Por ejemplo, Goodyear Tire & Rubber Company destacó la fuerza de su llanta "3T" en EEUU al mostrar la rotura de una cadena de acero. Esta visualización no se permitió en Alemania porque dañaba la imagen de los fabricantes de cadenas de acero (*Advertising Age*, 1966, 9 de mayo, p. 75).

2) *Costes de los transportes*: Aunque es cierto que el coste de los transportes y de la distribución se han reducido considerablemente (lo hemos recogido como un argumento a favor de la estandarización), este es un hecho que hay que analizar de forma relativa. Es decir, hay productos que gracias a los nuevos sistemas de distribución como son los contenedores es fácil y barato realizar transportes a grandes distancias; sin embargo, hay productos cuyo coste de

transporte no compensa el ahorro que se experimenta al operar bajo economías de escala en la producción. El caso más típico y tópico es el de los ladrillos. Por mucho más barato que resulte fabricar los ladrillos en China resulta prácticamente inviable comprar dichos ladrillos en París para hacer un chalet. Nosotros defendemos que este es un obstáculo para ciertos tipos de productos pero no para todos, pues el abaratamiento de los mencionados costes de distribución ha aumentado la posibilidad de vender en cualquier parte del mundo por muy alejada que se encuentre (Jarillo y Martínez, 1991, pp. 67-69).

3) *Diferencias por países en las infraestructuras de marketing*: Diferencias en las infraestructuras locales de marketing tales como sistemas de transporte o disponibilidad de medios de comunicación fuerzan a las empresas a aplicar un marketing sobre una base país a país antes que de forma estandarizada (Takeuchi y Porter, 1986, p.114) para una base mundial.

Es un hecho que no todos los países funcionan con las mismas posibilidades en cuanto a la disponibilidad de medios de comunicación. Así tenemos que en ciertos países como son Suecia, Noruega o Dinamarca existe una total carencia de espacios publicitarios en televisión por lo que resultaría totalmente inviable aplicar el mismo programa de publicidad. Por otro lado, también podemos encontrar diferencias en cuanto a los sistemas de teléfono y a las prácticas habituales de correos (en Italia o Brasil, simplemente no existe) lo cual fuerza a un cambio en el caso de realizar actividades de marketing a través de mailing, que pueden ser empleadas en unos países pero no en otros. También habrá que considerar la eficacia de la actividad de la comunicación pues es conocido que en ciertos países es muy baja la tasa de población con aparatos de televisión o radio; aunque este punto es cada vez de menor importancia.

En cuanto a los medios de distribución hay países cuyo sistema difiere enormemente de otros. Este es el caso de Japón donde es necesario pasar antes de la venta final por un número interminable de intermediarios. En este sentido

tenemos que mientras en EE.UU. la mayor proporción de ventas de comida se realiza en grandes superficies de ventas, en otros países ese porcentaje se alcanza en tiendas de menor tamaño y más numerosas; así ocurre en países como Italia, Portugal o España donde más del 75% de la venta al detalle se realiza en pequeños establecimientos (hábito que está cambiando lentamente). Esto influye la efectividad de una estrategia tipo "pull". Al mismo tiempo, hay que considerar la variedad de los establecimientos de venta junto con el número, tamaño y dispersión de los mismos ya que incidirá directamente a los márgenes de los intermediarios y en el establecimiento de los precios.

- 4) *Diferencias en las características de los mercados:* Las diferencias en la renta per cápita, el nivel de educación, nivel de desempleo o normas sociales puede demandar un enfoque localizado de aquellas empresas que realicen actividades de marketing internacional (aunque no necesariamente de los procesos de marketing, punto que será explicado más adelante). Bienes de consumo que pueden ser comercializados como lujo en algunos países serán simplemente artículos comunes en otros. Productos que en ciertos países tienen una clara aceptación en otros son rechazados por que se enfrenta a sus valores tradicionales, el ejemplo más típico viene dado por el fracaso de las sopas Campbell en Brasil (*Business Week*, 1981, 21 de octubre, p. 66). Ohmae (1991) defiende que cuanto más similares sean las características de los mercados mayor será la posibilidad de estandarizar, lo cual ocurre en los países de la triada (EE.UU., Japón y Europa).

Tal vez las diferencias más persistentes son las que surgen como consecuencia del entorno físico (clima, geografía, recursos, etc). El clima tiene un efecto obvio en el potencial de ventas de muchos productos así como en las presentaciones, la topografía también ejerce una fuerte influencia en la eficacia del sistema de distribución, las condiciones de uso del producto es otro de los factores que inciden en las estrategias de marketing. Por ejemplo, el tamaño y la configuración de los hogares guardan una estrecha relación con el diseño de los productos

que serán utilizados en el interior de los mismos. Así por lo general, el tamaño de las cocinas europeas son pequeñas si se comparan con las de EE.UU. lo cual obliga a que una de las exigencias sea el tamaño de los electrodomésticos.

- 5) *Diferencias en los gustos y comportamientos de compra de los clientes:*- Esta es una barrera ante todo de tipo cultural. En este sentido hemos de reconocer que aunque existe una evidente tendencia hacia la homogeneización de los gustos en muchos mercados mundiales también hay que contar con que dicha tendencia no se produce con la misma intensidad ni en todos los tipos de productos ni en todos los mercados ni en todos los países. Es decir, hay productos que se sienten más afectados por los condicionantes culturales y sociales y, por tanto, son menos susceptibles de tener una configuración estándar. Así tenemos que para los productos de alimentación puede resultar más difícil la estandarización como consecuencia de estar muy ligados a los hábitos y gustos nacionales mientras que otros productos o servicios como los ordenadores son mucho más fáciles de estandarizar.
- 6) *Diferencias en el entorno competitivo:*- Es claro y comprensible que no todos los países se encuentran en la misma situación competitiva ni esta ha sufrido la misma evolución (Chandler, 1986, pp. 405-448). Incluso en mercados caracterizados por una competencia global, como los equipos de agricultura (máquinas de labranza) la existencia de competencia en ciertos países a bajo coste puede impulsar a la empresa a operar con modelos de precios más bajos con el objeto de enfrentarse a dicha competencia. En este caso la existencia de una competencia global no necesariamente implica una estandarización. Tales aspectos imponen importantes restricciones a la posibilidad y a la efectividad de una estrategia estandarizada. Nestlé, por ejemplo, alcanzó más del 60% de cuota de mercado en café instantáneo en Japón, pero menos del 30% en EE.UU. La causa fue que en EE.UU. Nestlé se tuvo que enfrentar a dos fuertes competidores (General Foods y Procter & Gamble) mientras que en Japón ape-

nas tenía rivalidad. Nestlé, por tanto, tiene que reflejar estas diferencias del entorno competitivo en su estrategia de marketing y adaptar precios, comportamiento de la fuerza de ventas e incluso la publicidad.

Además de las restricciones externas que marca el entorno en cuanto a una aplicación efectiva de una estrategia de estandarización, también es importante considerar todos aquellos factores del interior de la empresa que pueden limitar de forma considerable la posibilidad de estandarizar.

7) *Filosofía y estrategia de la empresa*: Según Keegan (1989) la orientación seguida por la empresa condiciona enormemente el enfoque comercial que se le dan a las operaciones en el exterior. Es decir, si la empresa está actuando bajo una orientación policéntrica es lógico o será más fácil comprender que la adaptación se sienta apoyada por la alta dirección. O sea, si la empresa desarrolla una estrategia global evaluando las oportunidades de acuerdo con la aportación que realizan a cada mercado en particular será mucho más coherente aplicar una estrategia adaptada a las condiciones de cada mercado.

8) *Estructura organizacional*: Somos conscientes de que la internacionalización de la economía ha supuesto para la empresa la necesidad de un cierto reajuste en sus pautas de actuación. La decisión de cómo enfrentarse a la mundialización de los mercados plantea cuestiones y elecciones difíciles para los directores de una empresa (Yip *et al.*, 1990, pp. 1.773-1.785). De hecho, la estandarización exige una gran coordinación de todas las actividades de marketing lo cual sólo se puede llevar a cabo si se cuenta con una estructura adecuada para que puedan circular por ella todas las decisiones, informaciones y órdenes pertinentes a cada momento. Algunas empresas han fracasado en su intento de estandarizar ciertas actividades como consecuencia de que la estructura organizativa no era la apropiada para soportar la coordinación e integración necesaria (Bartlett y Ghoshal, 1991).

9) *Existencia actual de determinadas operaciones internacionales*: Los defensores de la estanda-

rización normalmente parten de una empresa que comienza a internacionalizarse y que no tiene previamente ningún compromiso con mercados internacionales. Sin embargo, en la práctica la mayoría de las empresas han comenzado su internacionalización con pequeñas operaciones en varios países. Estas operaciones suelen ser licencias, joint ventures, colaboraciones en compras, producción, o distribución que les condiciona su estrategia de marketing. Tales compromisos son difíciles de cambiar a corto plazo convirtiéndose en un importante impedimento para establecer una estrategia estandarizada. Por ejemplo, si una joint venture se ha puesto en marcha para fabricar y comercializar un producto, el socio local pondrá una cierta resistencia a que la compañía intente cambiar la producción o desee la importación de esos componentes desde otro lugar. De igual forma, una determinada red de distribución establecida se puede constituir en una importante fuente de recurso y de restricción para la compañía.

10) *Motivación y actitud de los gerentes locales*: La estrategia de estandarización, normalmente, tiende a la centralización en la planificación y la organización de las actividades internacionales. En concreto, el desarrollo de productos, el posicionamiento así como los temas centrales de comunicación suelen ser desarrollados en la central. Esto puede traer como consecuencia que los directores locales sientan que la estrategia les viene impuesta y que no es adecuada al carácter local de su mercado, lo cual le reduce su motivación para implantar la misma; es decir, la estandarización tiende a entrar en conflicto con el responsable de la gestión local. El establecimiento de una estrategia de estandarización puede reducir la efectividad global de la empresa si se restringe la habilidad del director para adaptarse a las condiciones locales dando como resultado una reacción subóptima.

## CONCLUSIONES

El análisis realizado sobre los factores que están a favor y/o en contra de la filosofía de la es-

tandarización sugiere que ésta está lejos de ser universal para todo tipo de productos, mercados, marcas o empresas. Nosotros abogamos por que deben existir una serie de condiciones básicas tales como:

1) *Existencia de segmentos de mercados globales*: Uno de los puntos en los que nos basamos en nuestro estudio es en el requisito indispensable de una segmentación inter-mercados previa a la aplicación de la estandarización. Además consideramos que la estandarización será tanto más efectiva si la base para la segmentación de los mercados es la de los *clientes* antes que la de los países (Samiee y Roht, 1992, pp.1-17). Estos segmentos son posible identificarlos tanto en los mercados de consumo como en los mercados industriales. En los mercados de consumo es fácil encontrar estos segmentos en los productos de lujo o en los esenciales. Sin embargo, dichos segmentos no se limitan a estos tipos de productos sino que también se encuentran en productos como las motocicletas, los equipos de música, los ordenadores, etc, donde es posible acceder a segmentos con similares necesidades en cualquier país.

Por otro lado, hay mercados industriales, donde las operaciones son integradas y coordinadas a través de los distintos países/mercados, es el caso de la banca o de las instituciones financieras, donde la compatibilidad en los sistemas de operación y en los equipos se hace cada vez más esencial y vital. Por tanto, deben buscar vendedores que puedan suministrar servicios a sus operaciones mundiales. En este sentido, las compañías de producción con operaciones en diferentes países buscan una uniformidad en sus fuentes de aprovisionamiento con el objeto de asegurar calidad, servicio y precio de los componentes.

Esto nos lleva a pensar que un marketing estandarizado de productos y marcas para segmentos inter-mercados permite desarrollar una imagen global uniforme en todos los países. Este fue uno de los principales factores que expusimos a favor de la estandarización; por tanto, es lógico pensar que será uno de los requisitos que nos posibilitarán una mayor ex-

plotación de dicha estrategia. Es el caso de los equipos electrónicos Sony, de las hamburguesas McDonald's, de los coches de alquiler Hertz, de los ordenadores IBM o de los equipos de oficina Xerox, quienes han desarrollado una reputación de calidad y servicio mundial.

Mientras que la existencia potencial de un segmento global es un factor clave para el desarrollo de una estrategia de estandarización del producto y la marca es importante resaltar que el atractivo de tal estrategia se ve matizado por el tamaño y viabilidad económica del segmento, también dependerá de la fortaleza del mismo así como de la habilidad para explotarlo de forma efectiva.

2) *Sinergias asociadas a la estandarización*: Otro de los puntos que se erigen como relevantes a la hora de establecer una estrategia de estandarización es la posibilidad de obtener sinergias con la aplicación de la estrategia. En este sentido, existen mayores oportunidades para transferir buenas ideas acerca del diseño de productos o de campañas de comunicación entre diferentes países. Este enfoque también genera experiencia al tener que operar y superar diversas condiciones ambientales; de tal modo, que la experiencia ganada en un determinado país/mercado puede servir para solucionar un problema en otro país. Esa amplitud de experiencia adquirida da como resultado una mayor eficiencia al operar.

Estas sinergias que conectamos con la estrategia de estandarización estamos suponiendo que son el resultado de una mayor coordinación e integración. Surgen al operar la empresa sobre una base global, antes que sobre una base de país a país, buscando las ventajas de una empresa que trabaja en mercados de diferentes nacionalidades. Una forma de mejorar la eficiencia de operar en esa multitud de mercados se consigue a través de la *coordinación* y de la *integración* de actividades como desarrollo de productos, publicidad, distribución, precios, además de producción, aprovisionamiento o administración. Así tenemos que la estandarización de las líneas de productos entre los países puede facilitar una mejora de la coordinación de la producción o el establecimiento de un sistema logístico global.

Las sinergias (Douglas y Craig, 1989, pp. 47-50), también, surgen de la coordinación y la integración de los sistemas de decisión entre los diferentes países y productos-mercados. Es decir, la estrategia de estandarización tendrá tanto más éxito, en tanto en cuanto, exista la posibilidad de explotar las sinergias que surgen de la coordinación y la integración de esas operaciones internacionales.

- 3) *Disponibilidad de una infraestructura adecuada en distribución y comunicación internacional*: La eficiencia de la estandarización, también, depende de la existencia de una adecuada infraestructura en cuanto a la comunicación y la distribución. El ejemplo más claro de ello lo tenemos en la persuasión de la que fueron objeto los proveedores japoneses de componentes de automóviles por parte de los fabricantes, cuando éstos decidieron instalar plantas en los EE.UU. Al final, dichos proveedores siguieron a sus clientes a los mercados exteriores situándose cerca de ellos. Las agencias de publicidad tales como Saatchi & Saatchi, McCann Erickson y Young & Rubican tienen ahora redes internacionales de operaciones para poder servir a sus clientes allí donde se encuentren. Esto mismo lo hacen las agencias de investigación de mercados y las instituciones financieras, sobre todo, gracias a la integración de los mercados financieros. En los últimos y muy cercanos tiempos se están desarrollando importantes redes internacionales de distribución física que permiten y abaratan el transporte de bienes y servicios a cualquier parte del mundo. Adoptar una estrategia de estandarización es cada vez más asequible gracias al desarrollo sufrido por las telecomunicaciones y los sistemas logísticos (Harding, 1993, pp. 45-51) (télax, fax, enlaces vía satélite, conexiones internacionales a través de ordenador, etc) los cuales han permitido aumentar la capacidad para manejar operaciones sobre una escala global.

## BIBLIOGRAFÍA

*Advertising Age*, (09/05/66), p. 75.

ALEXANDER, N. (1990): "Retailers and International Markets: Motives for Expansion", *International Mar-*

*keting Review*, vol. 7, núm. 4, pp. 75-85.

- BARTELS, R. (1968): "Are Domestic and International Marketing Dissimilar?", *Journal of Marketing*, vol. 32, (julio), pp. 56-61.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras. La solución transnacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- BODDEWYN, J.J.; SOEHL, R.; PICARD, J. (1986): "Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right?", *Business Horizons*, (diciem-bre), pp. 69-75.
- "Brazil: Campbell Soup Fails to Make It to the Table", *Business Week*, (21/10/81), p. 66.
- BRITT, S. (1974): "Standardizing Marketing for the International Market", *Columbia Journal of World Business*, (invierno), pp. 39-45.
- BUZELL, R. (1968): "Can You Standardize Multinational Marketing?", *Harvard Business Review*, (noviembre-diciembre), pp. 102-113.
- CHANDLER, A. (1986): "The Evolution of Modern Global Competition", en M. Porter: *Competition in Global Industries*, pp. 405-448. Boston: Harvard Business Press.
- DAY, E.; FOX, R.; HUSZAGH, S. (1988): "Segmenting the Global Market for Industrial Goods: Issues and Implications", *International Marketing Review*, (otoño), pp. 14-27.
- DOUGLAS, S.P.; CRAIG, C.S. (1983): "Examining the Performance of US Multinationals in Foreign Markets", *Journal of International Business Studies*, (invierno), pp. 51-62.
- DOUGLAS, S.P.; WIND, Y. (1987): "The Myth of Globalization", *Columbia Journal of World Business*, (invierno), pp. 19-29.
- DOUGLAS, S.P.; CRAIG, C. (1989): "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy", *Columbia Journal of World Business*, vol. 24, núm. 3, (otoño), pp. 47-50.
- DOZ, Y. (1980): "Strategic Management in Multinational Companies", *Sloan Management Review*, (invierno), pp. 27-46.
- ELINDER, E. (1961): "How International can Advertising be?", *International Advertiser*, (diciembre), pp. 12-16.
- ELINDER, E. (1965): "How International can European Advertising be?", *Journal of Marketing*, (abril), pp. 7-11.
- FAYERWEATHER, J. (1969): *International Business Management: A Conceptual Framework*. New York: McGraw-Hill.
- FRIEDMANN, R. (1986): "Psychological Meaning of Products: A Simplification of the Standardisation ver-

- sus Adaptation Debate", *Columbia Journal of World Business*, (verano), pp. 97-104.
- HARDING, C. (1993): "L'Internationalisation des Systèmes d'Information Marketing", *Revue Française du Marketing*, núm. 142-143, pp. 45-51.
- HILL, J.S.; STILL, R.R. (1984): "Adapting Products to LDC Tastes", *Harvard Business Review*, (marzo-abril), pp. 92-101.
- HILL, J.; STILL, R.; BOYA, U. (1991): "Managing the Multinational Sales Force", *International Marketing Review*, vol. 8, pp. 19-31.
- HOUT, T.; PORTER, M.; RUDDEN, E. (1982): "How Global Companies Win Out?", *Harvard Business Review*, (septiembre-octubre) pp. 98-108.
- HUSZAGH, S.; FOX, R.J.; DAY, E. (1985): "Global Marketing: An Empirical Investigation", *Columbia Journal of World Business*, vol. 22, núm. 4, pp. 31-43.
- JARILLO, J.C.; MARTÍNEZ, J. (1991): *Estrategia internacional. Más allá de la exportación*. Madrid: McGraw-Hill.
- KAHLE, L.R. (1986): "The Nine Nations of North America and the Values Basis of Geographic Segmentation", *Journal of Marketing*, (abril), pp. 37-47.
- KEEGAN, W.J. (1969): "Multinational Product Planning: Strategic Alternatives", *Journal of Marketing*, vol. 33, (enero), pp. 58-62.
- KOTLER, P. (1986): "Global Standardization - Courting Danger", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 3, (primavera), pp. 13-15.
- LEVITT, T. (1983): "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, (mayo-junio), pp. 92-102.
- MAJARÓ, S. (1983): *International Marketing. A strategic Approach to World Markets*. Londres: George Allen & Urwin.
- MARTENSON, R. (1987): "Is Standardisation of Marketing Feasible in Culture-Bound Industries? A European Case Study", *International Marketing Review*, (otoño), pp. 7-17.
- MOURIER, P.; BURGAUD, D. (1990): *Euromarketing*. Barcelona: FundEmi Books.
- OHMAE, K. (1989): "La lógica mundial de las alianzas estratégicas", *Harvard Deusto Business Review*, (octubre-noviembre-diciembre), pp. 96-110.
- OHMAE, K. (1991): *El poder de la tríada. Las nuevas reglas de la competencia mundial*. Madrid: McGraw-Hill.
- PICARDI, M. (1987): "Globalisation: Theorie et Pratique", *Revue Française du Marketing*, núm. 114, pp. 113-117.
- PORTER, M.E. (1980): *Estrategias competitivas*. México: Continental.
- PORTER, M. (1987): *La ventaja competitiva*. México: Continental.
- QUELCH, J.A.; HOFF, E.J. (1986): "Customizing Global Marketing", *Harvard Business Review*, (mayo-junio), pp. 59-68.
- RAU, P.A.; PREBLE, J.F. (1987): "Standardisation of Marketing Strategy by Multinationals", *International Marketing Review*, vol. 4, núm. 2, (otoño), pp. 18-28.
- SAMIEE, S.; ROTH, K. (1992): "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance", *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 1-17.
- SCHNAARS, S.P. (1991): *Estrategias de marketing. Un enfoque orientado hacia el consumidor*. Madrid: Díaz de Santos.
- SIMMONDS, K. (1985): "Global Strategy: Achieving the Geocentric Ideal", *International Marketing Review*, vol. 2, núm. 1, pp. 8-17.
- SOLBERG, C.A. (1991): "Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia de un esquema para el análisis y la toma de decisiones", *Investigación Comercial Española*, (abril), núm. 692, pp. 9-25.
- SORENSEN, R.Z.; WIECHMANN, U.E. (1975): "How Multinationals View Marketing Standardisation?", *Harvard Business Review*, (mayo-junio), pp. 38-167.
- SZYMANSKI, D.M.; BHARADWAJ, S.G.; VARADARAJAN, P.R. (1993), "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, vol. 27, (octubre), pp. 1-17.
- TAKEUCHI, H.; PORTER, M. (1986), "Three Roles of International Marketing in Global Strategy", en M. Porter: *Competition in Global Industries*, pp. 111-146. Harvard Business Press.
- WHITELOCK, J.M. (1987): "Global Marketing and the Case for International Product Standardisation", *European Journal of Marketing*, vol. 21, núm. 9, pp. 33-43.
- YIP, G.S.; LOEWE, P.M.; YOSHINO, M.Y. (1990): "Cómo llevar su empresa al mercado mundial", *Revista de Economía*, (30/04/90), pp. 1773-1785.