

## GLOBALIZACIÓN DE MERCADOS Y POLÍTICA INTERNACIONAL DE PRECIOS

Miguel Ángel Otero Simón  
Universidad Santiago de Compostela

La globalización de mercados ha supuesto una tremenda presión sobre el sistema de precios de las empresas internacionales; tienen que afrontar cambios cada vez más rápidos en su entorno donde el precio juega un papel cada vez más importante a medida que la competencia se intensifica. Esta situación hace que sus directivos tengan que enfrentarse a varias cuestiones relacionadas con la política internacional de precios. A lo largo de este trabajo trataremos de analizar estas cuestiones, con el objetivo de aportar ideas que sirvan de base para una aproximación más sistemática para el establecimiento de precios a nivel internacional.

Market Globalization has pressured the price system of international companies. They have to face quick changes within its environment, where price plays an important role as soon as competence gets higher. This situation makes managers to face some questions relating to international price policy. This paper attempts to analyse these questions in order to give a systematic approach for international price decision.

**PALABRAS CLAVE:** Política Internacional de Precios, Marketing Internacional, Posicionamiento Competitivo, Globalización.

**KEY WORDS:** Price International Policy, International Marketing, Globalization

### 1. GLOBALIZACIÓN DE MERCADOS Y POLÍTICA INTERNACIONAL DE PRECIOS.

La globalización de mercados ha supuesto una tremenda presión sobre el sistema de precios de las empresas internacionales. En las pasadas décadas, cuando las empresas se trasladaban desde una actividad puramente doméstica hacia los mercados exportación, habitualmente adaptaban sus estructuras de precios en función de las características específicas y altamente heterogéneas de cada mercado. Hoy, aun a pesar de que en alguna medida la heterogeneidad de los mercados es menor, el entorno en que se mueven las empresas internacionales es mucho más complejo debido a la aparición de algunos fenómenos recientes que inciden en una mayor competencia: reducción de las barreras arancelarias, proliferación de los procesos de integración económica y monetaria, creciente número de competidores globales, cambios tecnológicos cada vez más rápidos, alta velocidad de comunicación entre los mercados, y así un largo etc. Esta situación hace que los directivos tengan que enfrentarse a varias cuestiones relacionadas con el establecimiento de precios en el ámbito internacional, muchas de las cuales no presentan una única y simple respuesta, entre ellas destacan:

¿Que factores deberían de tenerse en cuenta a la hora de establecer la política internacional de precios?

¿Cuál debería ser el papel de la política de precios en la estrategia y el posicionamiento competitivo que la empresa desarrolla a nivel internacional?

¿La política de precios debería adaptarse a las características específicas de cada mercado, permitiendo la existencia de importantes diferenciales de precios entre los países; o bien, deberían de tratar de coordinarse y homogeneizarse en todos los mercados?

¿Que papel pueden jugar los precios internos de transferencia en la política internacional de precios?

A continuación trataremos de analizar estas cuestiones, con el objetivo de aportar algunas ideas que sirvan de base para llevar a cabo una aproximación más sistemática al establecimiento de precios a nivel internacional.

### 2. ESTRUCTURA PARA EL ANÁLISIS DE LAS DECISIONES INTERNACIONALES DE PRECIOS.

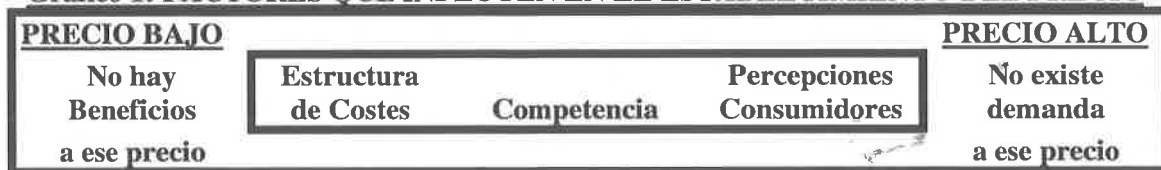
De todas las variables de marketing, el precio es la más importante para el logro de los objetivos empresariales, ya que el precio es la única variable que genera directamente ingresos, todas las demás, publicidad, desarrollo de nuevos productos, distribución, etc., producen costes. El precio tiene un impacto claro y medible sobre las ventas y la rentabilidad de la empresa. Es, también, la variable que permite reaccionar más fácil y rápidamente para atacar o defenderse de la competencia, puesto que los cambios en los precios producen un efecto inmediato sobre el comportamiento de compra de los consumidores y, por tanto, sobre las ventas.

Su importancia se ve incrementada por las alteraciones que se han producido en el entorno económico durante los últimos años, tales como la aceleración del progreso tecnológico, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, la eliminación de barreras y la desregulación de los mercados, el aumento de la competencia, etc., que han hecho de que los precios jueguen un papel cada vez más crítico en el éxito de las empresas. Su flexibilidad para adaptarse a estos cambios del mercado, hacen que sea la variable de marketing sobre la que los directivos tomen decisiones con mayor frecuencia.

Sin embargo, a pesar de su creciente importancia, las prácticas de fijación de precios siguen siendo principalmente intuitivas y rutinarias. Algo que también sucede con la literatura de marketing donde apenas se han producido nuevas aportaciones, y con la investigación empírica, que en materia de precios ha sido muy modesta<sup>108</sup>.

En el establecimiento del precio, todos los autores coinciden unánimemente en señalar tres factores que tienen una influencia esencial<sup>109</sup>: los costes, la competencia y las percepciones de los consumidores<sup>110</sup>. A estos tres factores básicos podrían adicionarse otros elementos, como los objetivos de la empresa, las regulaciones y restricciones legales, etc.<sup>111</sup>; sin embargo, tales elementos, en general, tienen menor importancia (Gráfico 1).

**Gráfico 1: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO**



La demanda establece un techo, un precio máximo, más allá del cual sería difícil vender el producto; la determinación de ese precio máximo, depende de las percepciones del valor de los consumidores. Los costes representan el suelo, o precio mínimo, por debajo del cual la empresa incurriría en pérdidas. La diferencia entre ambos supone el margen o rango de discrecionalidad con que cuenta la empresa para el establecimiento de sus precios; pero éste margen de discrecionalidad se ve condicionado por la acción de la competencia. Puesto que la oferta de la empresa siempre va a ser comparada por el consumidor con otras ofertas, la fijación de precios tiene que tomar como punto de referencia la combinación calidad-precio ofrecida por los competidores.

El establecimiento de la política de precios a nivel internacional se basa en estos mismos conceptos generales utilizados en el mercado doméstico, si bien difiere en dos aspectos esenciales. En primer lugar, las decisiones en materia de precios que debe tomar una empresa que opera en el ámbito internacional abarcan distintos aspectos, que van más allá de la fijación de una estructura de precios y descuentos por productos, líneas de producto y canales de distribución; incluyendo otros elementos como el posicionamiento competitivo de los precios, la coordinación internacional de las políticas de

<sup>108</sup> Rao, Vithala R. (1984), "Pricing Research in Marketing: The State of the Art". *Journal of Business*. Vol. 51, nº 1. Pág. 39-59.

<sup>109</sup> Kotler, Philip, Dionisio Cámara y Ildefonso Grande (1995) "Dirección de Marketing". Prentice Hall. McCarthy, Jerome E. y William d. Perreault (1996) "Fundamentos de Marketing". Irwin.

Bradley, Frank (1995) "Marketing Management: Providing, communicating and delivering value", Prentice Hall. Lambin, Jean J. (1996) "Marketing Estratégico" McGraw Hill.

<sup>110</sup> Es el denominado modelo de las tres C. Kotler et al. (1995) obra citada.

<sup>111</sup> Monroe Kent E. (1992), Política de Precios para hacer rentables las decisiones. McGraw-Hill.

precios, la fijación de precios de transferencia, o la moneda o el activo a intercambiar por sus productos.

Por otra parte; la efectividad de estas decisiones se ve condicionada por una serie de factores que incluyen; además de los factores básicos antes mencionados: coste, demanda y competencia; otros adicionales, como los tipos de cambio, el grado de desarrollo internacional de la empresa, etc.; que en la actividad internacional cobran vital importancia, por lo que los directivos deben analizarlos cuidadosamente. Estos factores pueden agruparse en tres categorías: factores externos ligados al macroentorno internacional, factores externos ligados al microentorno del mercado objetivo y factores internos de la propia empresa (Gráfico 2).

**Gráfico 2: EL ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO A NIVEL INTERNACIONAL**



Entre los factores del macroentorno se incluyen un amplio número de elementos de carácter físico, sociocultural, económico-financieros y político-legales. De entre todos ellos, los que más inciden en las políticas de precios son: los tipos de cambio y los niveles de inflación, el grado de desarrollo económico, las barreras y obstáculos al comercio, y las diferencias culturales. De los factores relativos del microentorno del mercado objetivo conviene destacar la estructura competitiva del sector, la estructura de precios, la estructura de distribución y el comportamiento de compra del consumidor. Finalmente, en el propio ámbito de la empresa, podrían mencionarse como más relevantes el proceso internacionalización, sus objetivos internacionales, y el grado de centralización de sus decisiones.

Existe una interrelación evidente entre todos estos elementos. El macroentorno es un elemento condicionante del microentorno y, a su vez, ambos condicionan a la propia empresa. Por ejemplo, las diferencias culturales implican diferencias en el comportamiento de los consumidores, que pueden exigir modificaciones en los productos incrementando los costes de la empresa. Los obstáculos y barreras comerciales inciden de forma sustancial en la estructura competitiva del mercado, que determina los objetivos internacionales de la empresa. Así un largo etcétera. A continuación analizaremos el impacto de estos factores tienen en los principales decisiones que abarca la política internacional de precios.

### 3. DIFERENCIACIÓN, POSICIONAMIENTO Y COMPETENCIA EN PRECIOS.

Uno de los paradigmas comúnmente aceptados en el pensamiento estratégico es el propuesto por Michael Porter (1987)<sup>112</sup> sobre la existencia de dos tipos de ventajas competitivas: las basadas en los costes y las basadas en la diferenciación. Dichas alternativas aunque persiguen un mismo fin, la mejora de los resultados de la empresa, utilizan caminos distintos.

La estrategia de competir en base al precio tiene su origen en el concepto de "curva de experiencia" desarrollado por el Boston Consulting Group en la década de los 70. En estudio pionero sobre el efecto experiencia, el Boston Consulting Group encontró que los costes se reducían en un

<sup>112</sup> Porter, Michael E. (1987). Ventaja Competitiva. Creación y Sosténimiento de un Desempeño Superior". Compañía Editorial Continental, S.A.

porcentaje constante, que oscilaba entre el 20 y el 30% cada vez que se duplicaba el volumen de producción acumulado por la empresa<sup>113</sup>. Desde esta perspectiva la empresa más competitiva es aquella que obtiene unos menores costes, y esa reducción de los costes se consigue fundamentalmente como consecuencia de la experiencia acumulada por la empresa<sup>114</sup>. Aunque posteriormente se han introducido nuevos elementos reductores de costes, el efecto experiencia se sigue considerando por muchos especialistas como el principal reductor de costes y el camino más adecuado para mejorar los resultados.

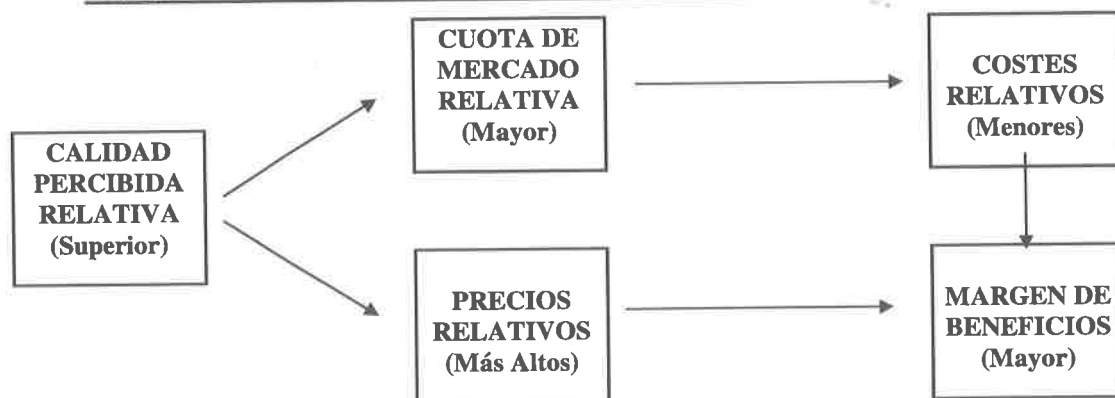
Siguiendo este razonamiento la empresa que compite en base al precio tratará de ofrecer al mercado sus productos a los precios más bajos, ya que esto la conducirá hacia una mayor cuota de mercado que, a través de la curva de experiencia, se traducirá en menores costes, que le permitirán obtener mayores beneficios. El impacto de los precios en los resultados de la empresa será mayor cuanto mayor sea la elasticidad precio-demanda del producto y más pronunciado sea el efecto experiencia (Gráfico 3).

**Gráfico 3: PROCESO COMPETITIVO BASADO EN EL PRECIO**



En contraste, para los defensores de las estrategias de calidad<sup>115</sup> o diferenciación, el mejor camino para ser competitivos y obtener mejores resultados es que la calidad percibida por los consumidores respecto a la oferta de la empresa sea superior a la de sus competidores<sup>116</sup>. La razón clave para justificar su énfasis en la calidad más que en los costes, reside en que la calidad percibida por el consumidor pesa más que el precio en su decisión de compra; por tanto, la elasticidad precio de la demanda es bastante reducida en la mayor parte de los productos. El elemento causal de los resultados de la empresa es la calidad percibida por el consumidor, no el precio. Desde esta perspectiva, la superioridad en la calidad percibida relativa, permitiría a la empresa ganar cuota de mercado y poder establecer unos precios relativos más altos; mejores precios unidos a la reducción de costes consecuencia del incremento de cuota, supondrán mayores beneficios (Gráfico 4).

**Gráfico 4: PROCESO COMPETITIVO BASADO EN ESTRATEGIAS DE CALIDAD**



Aunque ambos enfoques coinciden en que la cuota de mercado es el elemento clave para mejorar la rentabilidad de la empresa, difieren en el modo de alcanzar dicha cuota. En el primer caso el elemento causal sería ofrecer menor precio, mientras que en el segundo sería ofrecer una calidad superior.

<sup>113</sup> Boston Consulting Group (1972). "Perspectives on Experience". BCG.

<sup>114</sup> Boston Consulting Group (1988). "Los mecanismos fundamentales de la competitividad". EADA.

<sup>115</sup> Lynn W. Phillips, Dae Chang y Robert Buzzell (1983). "Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses". *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Spring), pp. 26-43.

<sup>116</sup> El término calidad se utiliza aquí en el sentido del marketing, es decir, se entiende por calidad la capacidad de un bien o servicio para satisfacer los deseos y necesidades de un determinado grupo de consumidores.

En los últimos años se ha ido popularizando, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, la idea de que el desarrollo de una estrategia competitiva sólida debe estar basada en elementos diferenciadores de la oferta de la empresa distintos al precio<sup>117</sup>; que generalmente se agrupan bajo la denominación de calidad, y ésta parece ser también la estrategia competitiva más efectiva a nivel internacional<sup>118</sup>.

Los estudios empíricos contrastan mayoritariamente esta idea; en este sentido, la aportación más relevante quizás sea la de Buzzell y Gale (1987)<sup>119</sup>, que después de analizar los resultados de más de 2.600 unidades de negocio durante un periodo de 4 años, confirmaron la fuerte relación existente entre la rentabilidad y la cuota de mercado; así como que el factor que mayor impacto tiene en los resultados de la empresa es la calidad relativa de sus productos frente a los competidores. La calidad afecta a los resultados por dos vías: a corto plazo, la calidad mejora los beneficios a través de precios más altos; a largo plazo, la calidad es el mejor camino para el crecimiento y la mejora de la cuota de mercado, lo que a su vez permitirá reducir los costes y mejorar los resultados. Así, tanto los gobiernos como las propias empresas han tratado de desarrollar una serie de elementos estructurales (innovación, imagen, etc.) que permitan conseguir esta diferenciación basada en la calidad, aunque desconsiderando en muchos casos la importancia del precio.

Es indiscutible que el desarrollo de elementos diferenciadores distintos al precio contribuye de forma poderosa y duradera a aumentar competitividad internacional de la empresa; sin embargo, sobre esta noción que enfatiza las ventajas de la competitividad estructural, basada en la diferenciación y la calidad, frente a la competitividad vía precios, cabe plantearse dos cuestiones relevantes. La primera se refiere a la relación existente entre la calidad, precio, cuota de mercado y rentabilidad. La segunda se refiere al margen de maniobra que realmente tienen las empresas a la hora de elegir entre competir sobre la base del precio o de la calidad.

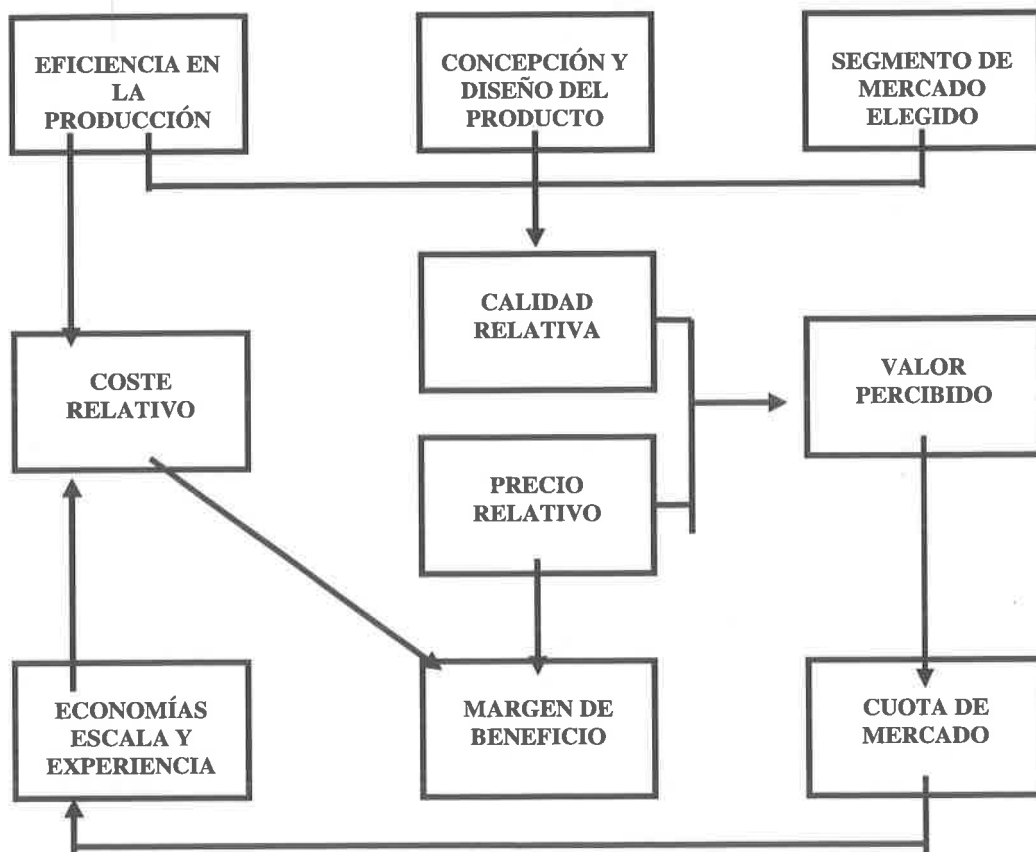
Aunque es posible establecer una distinción clara entre aquellas empresas que utilizan, implícita o explícitamente, como argumento principal de venta el precio; de aquellas otras que utilizan como argumentos de venta otras características diferenciales del producto: prestigio, servicio, etc., y que compiten por tanto en base a la calidad; lo cierto es que la empresa realiza una oferta global que incluye un conjunto de valores, y de ese conjunto global de valores, y no de ninguno de sus elementos aislados, dependen sus resultados. Por tanto, cualquier estrategia competitiva que se planté, sea de calidad o de precio, debe considerar el conjunto de valores que ofrece la empresa, uno de los cuales, muchas veces crucial y siempre importante, será el precio. Las relaciones existentes entre la calidad, el precio, la cuota de mercado y la rentabilidad aparecen recogidas en el siguiente gráfico<sup>120</sup>: (Gráfico 5).

<sup>117</sup> Véase Peter, Tom (1989). "En busca de la Excelencia" Deusto. También Peter, Tom y Nancy Austin (1992) "Pasión por la Excelencia". Deusto.

<sup>118</sup> Porter, Michael E. (1991). "La ventaja competitiva de las naciones". Plaza y Janes. También, Madsen, T.K. (1989). "Successful Export Marketing Management". *International Marketing Review*, Vol. 4, pág. 41-57.

<sup>119</sup> Buzzell, Robert y Bradley Gale (1987). "The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance". The Free Press.

<sup>120</sup> Adaptado de Buzzell, Robert y Bradley Gale (1987) obra citada.

**Gráfico 5: RELACIONES ENTRE PRECIO, VALOR, COSTE, VENTAS, Y RENTABILIDAD**

En cualquier transacción económica el precio actúa siempre como un elemento compensador de otros valores ofrecidos por la empresa; como una contrapartida de la calidad ofrecida. El valor o la utilidad que tenga para el consumidor la oferta de la empresa, va depender siempre de estos dos elementos: la calidad relativa de sus productos y de su precio relativo. Todas las decisiones de compra del consumidor tienen en cuenta estos dos elementos<sup>121</sup>. Esto nos lleva a contemplar el precio desde una perspectiva distinta a la tradicional, que lo considera como el valor monetario absoluto que se intercambia por mercancías u otros valores en una transacción (Precio Absoluto). Desde esta nueva óptica, el precio es un valor relativo, que surge de la relación entre bienes y valores económicos que se intercambian en una transacción (Precio Relativo)<sup>122</sup>. Es esta perspectiva la que resulta relevante para los resultados de la empresa, y cualquiera que sea la estrategia competitiva seguida, enfatice la calidad o el precio, deberá de equilibrar ambos elementos para tener éxito<sup>123</sup>.

Por otra parte, surge la cuestión de que, aun reconociendo que es la estrategia que enfatiza la diferenciación o la calidad la que generalmente produce mejores resultados, puede suceder que la libertad para elegir entre una estrategia basada en la diferenciación y una estrategia basada en el precio sea extremadamente limitada, por no decir inexistente, ya que la presión de factores contingenciales puede condicionar totalmente las posibilidades de elección de la empresa. En la práctica esta situación es la más frecuente, por lo que la elección de la estrategia más adecuada va a depender de estos de factores contingenciales que varían de una empresa a otra y de una situación a otra y, en este sentido, las recomendaciones de consultores y agencias gubernamentales, que animan a las empresas a

<sup>121</sup> Wagner, W.B. (1981). "Changing Industrial Buyer-Seller Pricing Concerns", *Industrial Marketing Management*, Vol. 10 (April), pág. 109-117.

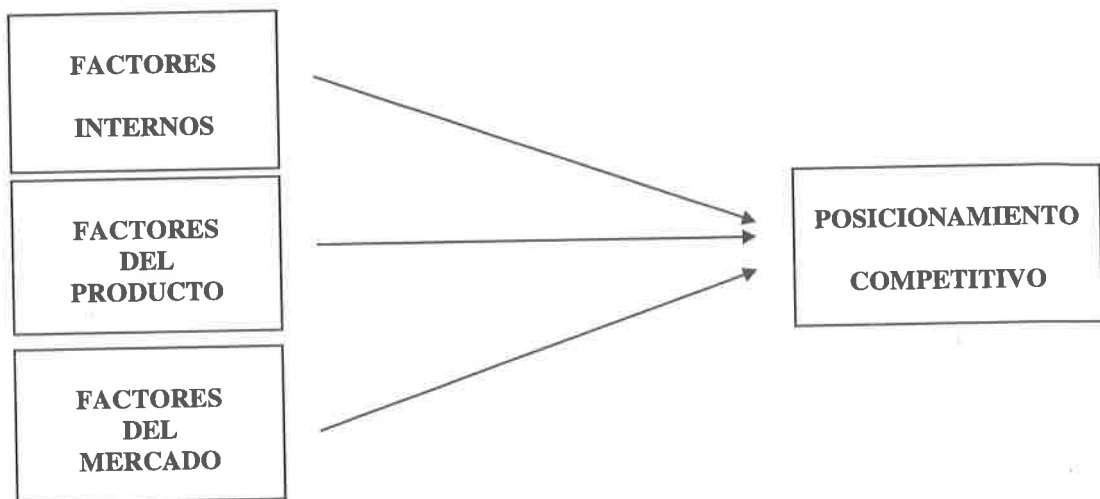
<sup>122</sup> En este sentido, Monroe (1992) obra citada, lo define como la relación formal que indica la cantidad dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de bienes y servicios:

$$\text{Precio} = \frac{\text{cantidad de dinero o bienes y servicios recibidos por el vendedor}}{\text{cantidad de bienes y servicios recibidos por el comprador}}$$

<sup>123</sup> Wagner, William B. (1987). "The Changing Price Dimension in Purchasing". *European Journal of Marketing*, Vol. 21, Nº 1, pág. 8-13.

competir siempre sobre la base la diferenciación, supone caer en el riesgo de una generalización excesiva. Estos factores contingenciales pueden agruparse en: factores internos ligados a la propia empresa, factores ligados al tipo de producto, y factores ligados al mercado (Gráfico 6).

**Gráfico 6: FACTORES CONTINGENCIALES PARA LA ELECCIÓN DE ESTRATEGIA**



Entre los factores internos ligados a la propia empresa podemos destacar, los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, así como los objetivos que pretende alcanzar. Puede suceder que la empresa no tenga una posición fuerte en ninguno de los elementos diferenciadores claves en el mercado, por lo que si quiere competir sobre la base de la calidad tendrá que desarrollarlos. Aunque algunos autores plantean que las estrategias de diferenciación no implican necesariamente mayores costes ni mayor inversión que las estrategias de precio, lo cierto es que en la mayoría de los casos diferenciar el producto implica inversiones importantes en I+D, publicidad, etc. y esto no siempre está al alcance de todas las empresas. En el ámbito internacional las capacidades y recursos necesarios para desarrollar una estrategia de calidad o diferenciación se relacionan muy especialmente con el grado de internacionalización de la empresa y su compromiso exportador.

La teoría del proceso de internacionalización<sup>124</sup> pone de manifiesto que el desarrollo internacional de la empresa se basa en la acumulación de conocimiento y compromiso sobre los mercados internacionales, pues ambos aspectos constituyen la base de su capacidad para identificar y satisfacer adecuadamente las necesidades y deseos específicos de cada mercado. Así, en aquellas empresas que se encuentran en las primeras etapas del proceso de internacionalización, con una reducida aportación de la exportación a la cifra de ventas, la falta de experiencia y compromiso internacional puede hacer difícil el desarrollo atributos diferenciadores adaptados a los mercados de exportación, haciendo más aconsejable una estrategia basada en el precio. Conviene recordar aquí la experiencia de las empresas japonesas, cuya ventajosa posición competitiva actual, basada en la diferenciación, es el resultado de una posición de mercado que se ha ido consolidando a través de varias de décadas de competir, fundamentalmente, con un posicionamiento basado en el precio. Su cambio de enfoque competitivo sólo se produjo de un modo lento y paulatino a medida que conocían más los mercados y adaptaba a ellos sus elementos diferenciadores<sup>125</sup>.

También los factores ligados al producto pueden limitar la libertad de elección de la empresa. No todos los productos ofrecen las mismas posibilidades diferenciación; los productos especializados, aquellos que tienen una ventaja tecnológica, permiten que la empresa tenga una mayor flexibilidad a la hora de fijar sus precios, de forma que normalmente, estos pasan a jugar un papel más estático dentro del marketing-mix. Por otra parte, el desarrollo de la mayor parte de los atributos diferenciadores se

<sup>124</sup> Johanson, J. y J.E. Vahlne, (1977). "The Internationalization Process of the Firm - a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments". *Journal of International Business Studies*, vol. 8, pág. 26.

<sup>125</sup> Kotler, P. - L. Fahey y S. Jatusripitak. (1987). "La Nueva Competencia. Más allá de la Teoría Z: el mercadeo al estilo japonés. Editorial NORMA.

puede concepcuar como un proceso acumulativo que difícilmente puede improvisarse sino que, por el contrario, exige que la empresa realice un esfuerzo sostenido en el tiempo<sup>126</sup>. De ahí que las empresas que compiten en mercados de productos altamente homogéneos, o aquellas que en el pasado hayan dedicado escasos esfuerzos a diferenciar sus productos, aunque cuenten con recursos y capacidades potenciales suficientes para desarrollar estrategias de diferenciación, se vean abocadas a corto plazo a competir en base al precio.

Además en el ámbito internacional la calidad percibida por los consumidores no depende de manera exclusiva de el esfuerzo que la empresa realiza en diferenciarse y crear una imagen de marca (ventaja-empresa), sino que también depende de la imagen que transfiere el país de origen de producto (ventaja-país)<sup>127</sup>. De hecho, la imagen que transmite el país de origen (también denominado efecto “made-in”), constituye el elemento diferenciador más importante en algunos productos como las colonias, las joyas, las prendas de alta costura, los relojes, y un largo etcétera. En estos casos los esfuerzos específicos que realicen las empresas para diferenciar sus productos tienen un impacto muy limitado, de modo que si no tienen las ventajas del “made-in” tendrán que diferenciarse en el precio<sup>128</sup>.

Las características específicas y diferenciales de los mercados en que opera la empresa, son el elemento que en mayor medida condiciona la estrategia competitiva y el posicionamiento seguido por la empresa. Las diferentes regulaciones de los gobiernos en materia de precios, monopolios, impuestos, aranceles, derechos *antidumping* y normas técnicas pueden condicionar el posicionamiento competitivo de la empresa, haciendo que en ocasiones le sea muy difícil competir sobre la base del precio<sup>129</sup>. Esta situación difiere en aquellos mercados involucrados en procesos de integración económica, como sería el caso de Europa, donde la caída de las barreras de entrada en muchas industrias causada por el mercado único (armonización de normas, desregulación, etc.), conducen a un incremento de la competencia, en muchos casos enfocada esencialmente hacia el precio.

Los diferenciales de inflación y los tipos de cambio también tienen una incidencia importante en el posicionamiento competitivo internacional, sobre todo cuando la producción y la comercialización se realizan en países distintos. Cuando el tipo de cambio de la moneda del país exportador es débil, en relación a la moneda del país importador, el coste del producto exportado expresado en término de la moneda del mercado de consumo es menor, aumentando la ventaja en precios de la empresa exportadora sobre la competencia y posibilitando un posicionamiento más agresivo en precios, y viceversa. Como normalmente, los tipos de cambio presentan una evolución cíclica, las empresas deben estar atentas a la fase del ciclo en que se encuentra su moneda nacional para aprovecharlo mediante una estrategia adecuada (Gráfico 7).

Algo similar sucede con los diferenciales de inflación. Si el país donde se fabrica el producto presenta menores tasas de inflación que el país hacia donde se exporta, los costes del exportador crecerán más lentamente que los de sus competidores, pudiendo sostener en el tiempo una política de precios agresiva, sin menoscabo de su rentabilidad; un posicionamiento basado en el coste de los productos podría ser muy efectivo. Por contra, si los diferenciales de inflación operan en sentido contrario, su competitividad vía precios se verá mermada paulatinamente; el precio jugaría aquí un papel menos importante, siendo aconsejables tratar de dirigir la batalla hacia otros elementos de la oferta de la empresa, que le permitan diferenciar su producto de forma sostenida.

Aunque los diferenciales de inflación tienden a ser compensados a través de los tipos de cambio de las divisas<sup>130</sup>, esta compensación sólo se produce en el largo plazo, permitiendo que durante amplios períodos de tiempo ambos factores pueda evolucionar de manera distinta, por lo que los dos

<sup>126</sup> Por ejemplo, el desarrollo de una sólida imagen de marca sólo se consigue después varios años de inversión en publicidad, calidad, distribución, etc.

<sup>127</sup> Nagashima, A. (1970), “A Comparasion of Japanese and U.S. Attitudes Toward Foreign Products”. *Journal of Marketing*, Vol. 34 (January), pag. 68-74.

<sup>128</sup> Para un análisis más detallado del impacto del que el país de origen tiene en la valoración del producto por parte del consumidor, vease Johansson, J.K., S.P. Douglas y Y. Nonaka, (1985) “Assessing the Impact of Country-of-Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII (November).

<sup>129</sup> Bradley, Frank (1995) “*International Marketing Strategy*”. Prentice Hall

<sup>130</sup> Como nos explica la Teoría de la Paridad del Poder Adquisitivo, el país con mayor tasa de inflación tenderá a devaluar su divisa frente al país con una tasa de inflación menor.



factores deberían considerarse conjuntamente para tratar de determinar su impacto sobre las ventajas competitivas de la empresa.

### **Gráfico 7: ESTRATEGIAS INTERNACIONALES DE PRECIOS Y FLUCTUACIÓN DE LOS TIPO DE CAMBIO**

<b>FORTALEZA DE LA MONEDA NACIONAL</b>	<b>DEBILIDAD DE LA MONEDA NACIONAL</b>
Competir sobre la base de la diferenciación del producto, mejorando la calidad, el servicio, etc.	Enfatizar en la oferta comercial las ventajas del precio.
Mejorar la productividad y reducir los costes	Expandir la línea de producto y añadir características más costosas.
Trasladar la producción al exterior	Mantener la producción doméstica.
Dar prioridad a la exportación a países con monedas relativamente fuertes.	Explorar las oportunidades de exportación en nuevos mercados.
Reducir el margen de beneficios y basar el precio en el coste marginal.	Aumentar los márgenes y basar el precio en los costes totales.
Facturar en la moneda extranjera y utilizar el comercio de compensación.	Facturar en moneda nacional.
Mantener los beneficios obtenidos en el mercado de exportación.	Repatriar al país exportador los ingresos y beneficios obtenidos.
Maximizar los gastos en moneda extranjera y en el país exportador.	Mínimizar los gastos en el mercado de destino y en moneda extranjera.

Tomado de Cavusgil, S. T. (1990)<sup>131</sup>.

Especialmente relevantes son las diferencias en las elasticidades precio de la demanda existentes entre los países, que hacen variar substancialmente la respuesta de los consumidores ante el precio ofrecido por la empresa. Este aspecto se relaciona, sobre todo, con el grado de desarrollo económico; de modo que los países con un mayor nivel de desarrollo y, por tanto, mayor nivel de renta, presentan menor elasticidad precio-demanda, que los países en desarrollo; aunque también pueden incidir en la elasticidad otros factores como el grado de competencia, la cultura, etc.

También juegan un papel importante la existencia de ventajas o desventajas en los elementos diferenciadores utilizados por la empresa frente a los competidores existentes en cada mercado; ya que puede suceder que el elemento que suministra la principal ventaja diferencial sobre la competencia en un mercado no sea un diferenciador efectivo en otro, bien porque los consumidores no lo valoren o porque la competencia existente en dicho mercado lo iguale o incluso lo supere<sup>132</sup>. En tales condiciones tendrá que recurrir a aplicar diferenciales en el precio para compensar las diferencias en su posicionamiento. Los estudios empíricos constatan este razonamiento; Johansson y Thorelli (1985) han encontrado diferencias importantes en los atributos valorados por los consumidores de automóviles en Japón y USA, así como en sus percepciones respecto a las marcas, lo que se traduce en importantes diferenciales en los precios aplicados por las marcas en cada mercado<sup>133</sup>. Aquí la cultura juega un papel clave.

Aun sin querer ser exhaustivos, no podemos dejar de mencionar el impacto del tiempo de entrada en el mercado, que permite que las empresas innovadoras, las primeras en entrar en ese mercado, puedan diferenciar mejor sus productos y aplicar precios más elevados, mientras que los que entren más tarde se ven forzadas a ofrecer menores precios para conseguir ventas<sup>134</sup>. En términos del

<sup>131</sup> Cavusgil, S. T. (1990) "Unraveling the Mystique of Export Pricing"; en Thorelli, H. B. y S.T. Cavusgil "International Marketing Strategy" Pergamon Press.

<sup>132</sup> Si una empresa basa su posición en el mercado doméstico en su imagen de marca, por ser ésta superior a la de sus competidores y tratarse de un factor altamente valorado por los consumidores, entra en un nuevo mercado, su marca ya no será conocida y, por tanto, difícilmente será valorada por los consumidores, de modo que no podrá utilizarla para diferenciar su oferta de forma efectiva en ese mercado.

<sup>133</sup> Johansson, Johny y Hans Thorelli (1985). "International Product Positioning". Journal of International Business Studies, Fall, pág. 57-75.

<sup>134</sup> Bradley, Frank y Miguel Otero (1994). "A importancia do tempo: A velocidade como estrategia competitiva en mercados internacionais". Revista Galega de Economía, Vol. 3. Nº 2 pag. 75-84.

clásico modelo de Dean<sup>135</sup>, el innovador tendrá la oportunidad de “descremar” el mercado, mientras que los seguidores se verán forzados a aplicar estrategias de precios de penetración si quieren conseguir un hueco en el mercado.

Por tanto, las distintas situaciones que se presenten en el entorno de negocio de cada uno de los mercados en los que actúe la empresa pueden llevarla a posicionarse de modo distinto para conseguir mejores resultados: como un competidor de precio en un mercado y, al mismo tiempo, como un competidor de calidad en otro mercado distinto. Esta ha sido la estrategia seguida por las empresas japonesas en su expansión internacional, utilizando en muchos casos los beneficios obtenidos en mercados donde están bien posicionadas y aplican precios altos, para competir con estrategias de precios de penetración en mercados donde su posición es más débil<sup>136</sup>.

#### 4. DIFERENCIACIÓN DE PRECIOS E IMPORTACIONES PARALELAS.

Como ya hemos visto, cuando las condiciones del entorno de mercado varían substancialmente entre los países, la teoría del precio sugiere que la empresa podrá mejorar sus resultados aplicando una estrategia de diferenciación de precios, que le permita ajustar el precio ofertado en cada país a las condiciones del mercado<sup>137</sup>. Por esta razón, en todo el debate surgido sobre la globalización de mercados y la estandarización de las variables de marketing, queda prácticamente al margen la política internacional de precios, pues los estudios demuestran que el precio es la variable de marketing que menos se estandariza<sup>138</sup>. Como algunos autores señalan, la hipótesis de la estandarización del precio internacional, es principalmente teórica, puesto que las diferentes condiciones del entorno de cada mercado exigen su adaptación<sup>139</sup>. Dichas condiciones se refieren fundamentalmente a las diferencias en la estructura competitiva, la estructura de precios, la estructura de distribución y en el comportamiento de compra de los consumidores.

El consumidor global no existe, incluso en el ámbito europeo no es posible hablar de un Euroconsumidor<sup>140</sup>, dado que las preferencias de los consumidores están frecuentemente condicionadas por factores culturales y económicos que varían substancialmente entre los países. Todos los estudios realizados ponen de manifiesto estas diferencias en aspectos como las motivaciones de compra, los niveles de implicación en la compra, la frecuencia de utilización de los productos, la lealtad hacia las marcas, la elasticidad frente al precio, etc.<sup>141</sup>.

Estos factores culturales, que se relacionan con los aspectos cognitivos del comportamiento del consumidor, afectan al interés que despiertan en él los precios; de modo que en los mercados donde los consumidores estén más orientados hacia los precios, la imagen de las marcas juega un papel menos importante y viceversa. Pero aun en el caso de que las diferencias culturales no existieran, los distintos niveles de renta existentes entre los consumidores de los países, harían muy difícil la homogeneización de los precios. El resultado final es que la disposición para pagar que manifiesta el consumidor también varía entre los países; una política de diferenciación de precios permite aprovechar mejor tales diferencias.

También las estructuras competitivas existentes en distintos países condicionan de forma muy importante la libertad de la empresa para establecer sus precios. La teoría económica sugiere que en un mercado de oligopolio los precios serán mucho más rígidos que en mercados próximos a la competencia perfecta, debido a que las grandes empresas que se reparten el mercado desearan evitar guerras de precios, así como los costes asociados con cambios en sus tarifas.

La estructura del mercado guarda una relación significativa con las diferentes fases del ciclo de vida del producto, ya que a medida que el producto avanza en su ciclo de vida, el mercado pasa de una

<sup>135</sup> Dean, J. (1969). “The pricing of pioneer products” *Journal of Industrial Economics*, vol. 17 pág. 165-79.

<sup>136</sup> Ohmae, K. (1978). “Effective strategies for competitive success”. *McKinsey Quarterly*, Winter, pág. 50-59.

<sup>137</sup> Philips, L. (1989). “The Economics of Price Discrimination”. Cambridge.

<sup>138</sup> Sorenson, R.Z. y U.E. Weichmann (1975). “How Multinationals View Marketing Standardization”. *Harvard Business Review*, Vol. 53/3, pág. 38-54.

<sup>139</sup> Czinkota, Michael y Ilkka Ronkainen (1998) “International Marketing” Dryden Press.

<sup>140</sup> Diller, Hermann (1994). “Pricing Conditions in the European Common Market”. *European Management Journal*. Vol. 12, Nº 2. pág. 163-170.

<sup>141</sup> Otero, Miguel A. (1994) “Globalización de Mercados y Marketing Internacional. Información Comercial Española. Revista de Economía. Nº 729 (Mayo), pág. 125-138.

situación de cuasi monopolio, cuando el producto es introducido en el mercado, a la competencia pura, cuando comienza su fase de declive<sup>142</sup>. En situaciones de oligopolio, cuando el producto está en fase de introducción, la libertad de la empresa para establecer un determinado nivel de precios será mayor que en situaciones de competencia pura, cuando el producto se encuentre en fase de declive.

Por otra parte, cuando la empresa es capaz de distribuir sus productos a través de su propia red de ventas obtiene un conocimiento de primera mano sobre las condiciones del mercado y tiene un elevado control sobre el precio final al que se comercializa su producto, lo que le permite ajustarlo rápidamente a los cambios que se producen en el mercado. Sin embargo, cuando trabaja con distribuidores independientes, su control sobre los precios finales apenas si existe. En estas situaciones, la estructura de distribución de cada país convierte en un factor determinante de su política internacional de precios.

El grado de concentración de los canales de distribución varía de forma sustancial entre los países, lo que conduce a diferencias en el poder de negociación de los distribuidores condicionando la libertad de la empresa para fijar sus precios<sup>143</sup>. Incluso en el ámbito europeo, donde los cambios que se han producido en el sector de la distribución durante la última década han conducido a una estructura mucho más homogénea, todavía se observan diferencias importantes en los niveles de concentración de la distribución entre los países, que afectan a la estructura de precios, las condiciones de venta, etc. (Gráfico 8). Desde esta perspectiva, la diferenciación de precios es posible e incluso necesaria, tanto entre tipos de distribuidores, como entre países.

**Gráfico 8: CUOTA DE MERCADO ACUMULADA POR LOS PRINCIPALES DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS DE CONSUMO EN LOS PAÍSES EUROPEOS**

	ALEMANIA	FRANCIA	ITALIA	ESPAÑA	HOLANDA	BÉLGICA
LÍDER	13,6%	14,6%	9%	20,6%	25,8%	14,2%
2 PRIMEROS	24,5%	28,9%	12,9%	31%	42,4%	28%
7 PRIMEROS	51%	68,3%	28,3%	55,1%	79,3%	70,1%

Nielsen (1991)

Mientras el grado de concentración y el poder de negociación de los distribuidores impulsa hacia una política de diferenciación de precios, la existencia de canales de distribución internacionales opera en sentido contrario. Los distribuidores internacionales pueden realizar fácilmente operaciones de arbitraje o centralizar sus compras en el país con menor nivel de precios. De este modo, cuanto mayores sean los diferenciales de precios aplicados en los distintos países mayor será el incentivo para que los distribuidores realicen importaciones paralelas.

Las importaciones paralelas o mercados grises, consisten en la aparición de canales de distribución no autorizados, que escapan al control del fabricante y que se aprovisionan de sus productos en los países donde se comercializan a precios bajos, para luego venderlos en los países donde los precios son mayores. El riesgo de que se produzcan importaciones paralelas disminuye a medida que aumenta el control sobre los canales de distribución, lo que puede plantear conflictos entre la política de distribución y la política de precios de la empresa. Por otra parte, el peligro de las importaciones paralelas aumenta con el grado de estandarización del producto, lo que plantea otro dilema: reducir los costes a través de la estandarización o asumir el riesgo de la pérdida de beneficios como consecuencia de las importaciones paralelas.

La creciente expansión internacional de los canales de distribución va más allá de los grandes cadenas, y está comenzando a desarrollarse también en establecimientos de menor dimensión. La realidad actual muestra que este proceso de internacionalización de la distribución, especialmente activo en el ámbito europeo, va acompañado de un aumento en el nivel de concentración del sector; ya que en muchos casos se está produciendo mediante el desarrollo de alianzas estratégicas, asociaciones de distribuidores y otras formas de integración que permiten el intercambio de información y la coordinación de las compras y de las actividades de marketing sobre una base europea e incluso

<sup>142</sup> Vernon, Raymond (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle". *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 80, pág. 190-207.

<sup>143</sup> Estas diferencias también hacen que varíen los flujos de mercancías que se distribuyen por cada canal y el coste de la distribución.

mundial. A este proceso contribuyen, de un modo muy importante las mejoras alcanzadas en los sistemas de comunicación y la reducción de los costes del transporte.

El comportamiento de los consumidores, la estructura competitiva del mercado, junto con la estructura de la distribución y los sistemas impositivos existentes en cada país determinan los niveles de precios de los productos. Las diferencias existentes en estos factores hacen muy difícil el establecimiento de un precio uniforme a nivel internacional. Incluso en aquellas áreas geográficas donde los procesos de integración económica están tratando de eliminar estas diferencias, como sería el caso de la Unión Europea estas diferencias existen y todavía son relevantes<sup>144</sup>.

Las estadísticas europeas (Eurostat) muestran diferencias notables en los precios medios de todo tipo de productos. Así el precio medio de una cerveza en Finlandia es más del doble que en Alemania, e incluso en productos tan difícilmente diferenciables como el pan, donde apenas juegan un papel importante las marcas, los precios oscilan substancialmente; en Portugal, por ejemplo, cuesta menos de la mitad que en Francia. Hasta aquellos productos que podrían denominarse "globales", por estar altamente estandarizados y dirigirse a segmentos similares de consumidores internacionales con un posicionamiento uniforme en todos los mercados, presentan diferencias importantes dentro de Europa (Gráfico 9).

**Gráfico 9: DIFERENCIALES DE PRECIOS EN EUROPA (Pts.)**

PRODUCTO	ALEMANIA	FRANCIA	G. BRETAÑA	ITALIA	ESPAÑA
SONY TRINITON	101.915	113.597	164.846	76.454	99.900
LEVI'S 501	10.965	9.841	11.430	11.180	10.950
WHISKY J&B	2.040	3.010	3.807	1.499	1.450
RELOJ SWATCH	1.700	7.590	7.493	5.160	6.000

Tomado de TIEMPO 30/3/98

Estas variaciones en las estructuras de precios de los distintos países pueden hacer que un producto comercializado internacionalmente exactamente al mismo precio, se encuentre posicionado en un segmento de alto precio en un país, y en un segmento de precio bajo en otro. Esto puede llevar a una colisión entre la política de precios y la política de posicionamiento de la marca,<sup>145</sup> de forma que en la mayoría de las situaciones la empresa deberá decidir entre estandarizar su política de precios, o bien, estandarizar su posicionamiento de marca, puesto que ambos objetivos difícilmente podrán alcanzarse simultáneamente.

En el ámbito europeo tendrá particular importancia la implantación del Euro en el año 2002, ya que a partir de ese momento se podrán comparar directamente los precios existentes en todos los países de la Unión, sin incurrir apenas en costes de obtención de información y sin soportar el riesgo que supone la oscilación de los tipos de cambio. El impacto del Euro conducirá hacia un mercado europeo mucho más transparente y homogéneo, donde la discriminación de precios será mucho más difícil, ya que habrá gran facilidad para que se produzcan importaciones paralelas. Este impacto será más notorio en los productos más homogéneos y más difícilmente diferenciables.

Este análisis nos muestra como la política internacional de precios tiene que equilibrar dos tipos de presiones contradictorias. Por un lado, las diferencias existentes en las condiciones de mercado son demasiado grandes para ser ignoradas, lo que significa que la absoluta estandarización de los precios no es posible, ya que estas diferencias deben ser consideradas adaptando la política de precios, para así hacer más efectiva la actividad de la empresa. Por otra parte, los factores que fomentan la globalización de mercados dificultan, cada vez con más fuerza, la utilización de precios diferenciales, aumentando substancialmente la posibilidad de que se produzcan importaciones paralelas (Gráfico 10).

Ante esta situación, la empresa debe buscar el equilibrio de su política internacional de precios, admitiendo cierta sensibilidad hacia las características particulares de cada mercados; pero al mismo

<sup>144</sup> Muy recientemente el Tribunal Europeo de Defensa de la Competencia impuso una sanción importante a Volkswagen, por prohibir a sus concesionarios del norte de Italia que vender automoviles a ciudadanos alemanes. Esto pone de manifiesto que realmente las empresas utilizan activamente políticas de discriminación de precios entre países, aunque a medida que el mercado se vuelva más transparente se hará difícil sostener este tipo de prácticas.

tiempo limitando el impacto de las importaciones paralelas; para ello, básicamente, puede seguir dos orientaciones. Una orientación reactiva o defensiva, en la cual los diferenciales de precios existentes son defendidos rigurosamente, y sólo se reducen cuando no es posible mantenerlos a un coste razonable. El objetivo de este enfoque sería buscar las ventajas de la diferenciación y la adaptación al mercado. Esta aproximación puede ser posible para productos o marcas que deben ser adaptadas a las necesidades específicas de cada país, en mercados fragmentados donde la competencia se desarrolla básicamente en términos locales, o cuando la empresa ejerza un control efectivo sobre los canales de distribución.

La otra opción, más ofensiva o proactiva, consistiría en adelantarse a la evolución del mercado, mediante el alineamiento y la coordinación de los precios a nivel internacional<sup>145</sup>. El objetivo sería buscar las ventajas competitivas derivadas de la estandarización, como serían el logro de economías de escala, y de la cooperación activa con las grandes organizaciones de distribución implantadas internacionalmente. Esta aproximación puede ser posible para marcas globales que se dirijan a segmentos de mercados similares, o en industrias con altos ratios de innovación o, también, en sectores donde los competidores o la distribución tengan un carácter global.

## 5. COORDINACIÓN DE LAS POLÍTICAS INTERNACIONALES DE PRECIOS Y PRECIOS DE TRANSFERENCIA.

Sea cual sea la opción tomada, parece evidente que la política de precio no puede dejarse totalmente en manos de los directivos locales, sino debe ser coordinada a nivel internacional. Los estudios empíricos muestran que todavía existen posibilidades importantes para la diferenciación de precios y que esta práctica está creciendo; pero al mismo tiempo, también manifiestan que los directivos cada vez son más conscientes de la necesidad de armonizar la política internacional de precios<sup>146</sup>. La eliminación de las barreras al comercio, la reducción de los costes, la concentración de la industria y el incremento de la competencia son factores que están motivando un cambio de orientación en la política de precios de la empresa, trasladándola desde orientación actual, basada fundamentalmente en el mercado, que da prioridad a los elementos específicos de cada país y donde se concede amplia autonomía a los directivos locales; hacia una nueva orientación en la que las políticas de precio se coordinan centralmente, y donde las diferencias en los precios obedecen, cada vez en mayor medida, a diferenciales en los costes.

Realmente existen razones importantes para la centralización de las estrategias de precio: Como antes mencionamos, el proceso de globalización de mercados exige mayor uniformidad en los precios aplicados a través de los países para evitar aparición de mercados grises o importaciones paralelas, sobre todo cuando la empresa comercializa sus productos en países próximos, o entre los que apenas existen barreras comerciales. Las empresas que deseen competir globalmente también necesitan coordinar sus estrategias competitivas para poner en práctica las "subvenciones eferentes"; es decir, utilizar los recursos financieros acumulados por la empresa en una parte del mundo para librar batallas competitivas en otra latitud. Además, en muchas empresas el precio se relaciona muy directamente con el volumen de producción planificado, la planificación de dicho volumen se realiza centralmente, lo que también exige la centralización de los precios. Finalmente, puede suceder que sea necesario establecer un posicionamiento homogéneo en el precio, para transmitir una imagen homogénea del producto y de la marca a nivel mundial.

La estrategia general de precios internacionales marcada por la central, debe permitir que los directivos locales realicen algunos ajustes y, aun respetando las líneas y principios generales establecidos por la central, posibiliten dar una respuesta adecuada y sensible a las situaciones que se presenten en cada mercado: excesos de capacidad productiva de la filial que exijan reducir los precios; la existencia de costes específicos de ese mercado, como transporte y distribución, adaptación del producto, aranceles e impuestos, etc.

La coordinación internacional de las políticas de precios implicará, en muchas ocasiones, cambios en la estructura organizativa de la empresa que pueden ocasionar conflictos con los directivos

<sup>145</sup> Esto no significa que se establezcan precios idénticos en todos los mercados, sino que el posicionamiento en precio sea similar.

<sup>146</sup> Gaul, Wolfgang y Ulrich Lutz (1994), "Pricing in International Marketing and Western European Economic Integration". *Management International Review*. Vol. 34. Nº 2, pág. 101-124.

locales, particularmente cuando éstos sean responsables de centros de beneficio. Sobre este aspecto juega un papel importante la orientación internacional de la empresa y el grado de centralización de las decisiones.

La orientación de la empresa hace referencia a un conjunto de factores ligados a su creación, cultura empresarial, estilo de dirección, etc., que determinan su predisposición hacia estrategias internacionales. Perlmutter (1969)<sup>147</sup> distingue tres orientaciones básicas: etnocéntrica, donde todas las decisiones estratégicas están guiadas por los valores e intereses de la matriz; policéntrica, donde las decisiones estratégicas se adaptan a cada una de las culturas y características particulares de los países en los que opera la multinacional; y geocéntrica, en la que las decisiones se orientan hacia el mundo en general, tratando de integrar las culturas en intereses de la central y las filiales a través de un sistema global. En las organizaciones donde predomine una orientación etnocéntrica o geocéntrica será mucho más factible y efectiva la coordinación de las políticas de precios; en empresas con una orientación predominantemente policéntrica será más conflictiva y difícil su implementación. Algo similar sucede con el grado de centralización de las decisiones. Cuanto mayor sea el grado de centralización de la autoridad, más fácil resultará la coordinación de la política de precios. En cambio, en las empresas donde exista amplia autonomía y delegación de la autoridad, será muy difícil impedir la existencia de diferenciales importantes en los precios sin generar conflictos de poder con los directivos locales.

En la práctica, el mecanismo que habitualmente se utiliza para la coordinación de las decisiones de precio son los denominados precios de transferencia, que son los precios a los que distintas unidades de una misma empresa se compran y venden productos y servicios. Existen distintas alternativas a la hora de fijarlos: basarlos en el coste actual, en el coste estándar, en el coste modificado, en el precio de mercado, precios negociados, etc.<sup>148</sup>. A través de ellos las empresas pueden limitar la libertad de los directivos locales para fijar el precio de sus productos. Una unidad de negocio que compre sus productos a un precio de transferencia basado en los costes directos de producción, tendrá mayor autonomía y flexibilidad a la hora de fijar el precio de venta al mercado, que si adquiere esos productos a un precio interno fijado en función del mercado puesto que, en general, éste será más alto.

Los precios de transferencia tienen un impacto muy importante en la política internacional de precios, puesto que determinan en gran medida la libertad con que cuentan los directivos locales para determinar los precios que aplicarán en su mercado. Sin embargo, su impacto en la competitividad internacional de la empresa va más allá de la política de precio, pues afecta a varios factores. En primer lugar, determinan el pago de impuestos, y derechos arancelarios, de modo que un sistema efectivo de precios de transferencia debería minimizar el conjunto de impuestos y aranceles a pagar por la empresa. También sirven para reducir el impacto de las fluctuaciones de los tipos de cambio. Así como para canalizar inversiones, repatriar capitales, y gestionar globalmente las necesidades de liquidez que existan en la empresa<sup>149</sup>.

En el ejemplo recogido en el gráfico siguiente (Gráfico 11), la subsidiaria A “favorecida” podría ser una empresa localizada en un país que en el que se produjera alguna de las siguientes circunstancias: ser un mercado de gran importancia estratégica para la empresa, en el que se esté librando una batalla competitiva y se quiera alcanzar una mejor posición de mercado; también podría ser un mercado fuertemente protegido, con elevadas barreras arancelarias; o tal vez podría tratarse de un “paraíso” fiscal, donde no haya trabas ni restricciones a la repatriación de beneficios y exista escasa presión fiscal, etc.

## 6. CONCLUSIONES.

Los directivos internacionales tendrán que afrontar cambios cada vez más rápidos en el entorno, donde el precio jugará un papel cada vez más importante a medida que se intensifica la competencia y la integración de los mercados aumenta. Esto exigirá una mayor coordinación de la política internacional de precios, equilibrando adecuadamente

<sup>147</sup> Perlmutter, H. (1969). “The Tortuous evolution of the Multinational Corporation”. *Columbia Journal of World Business*, N° 4.

<sup>148</sup> Eccles, Robert E. (1983) “Control with fairness in transfer pricing”. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, Pág. 149-173.

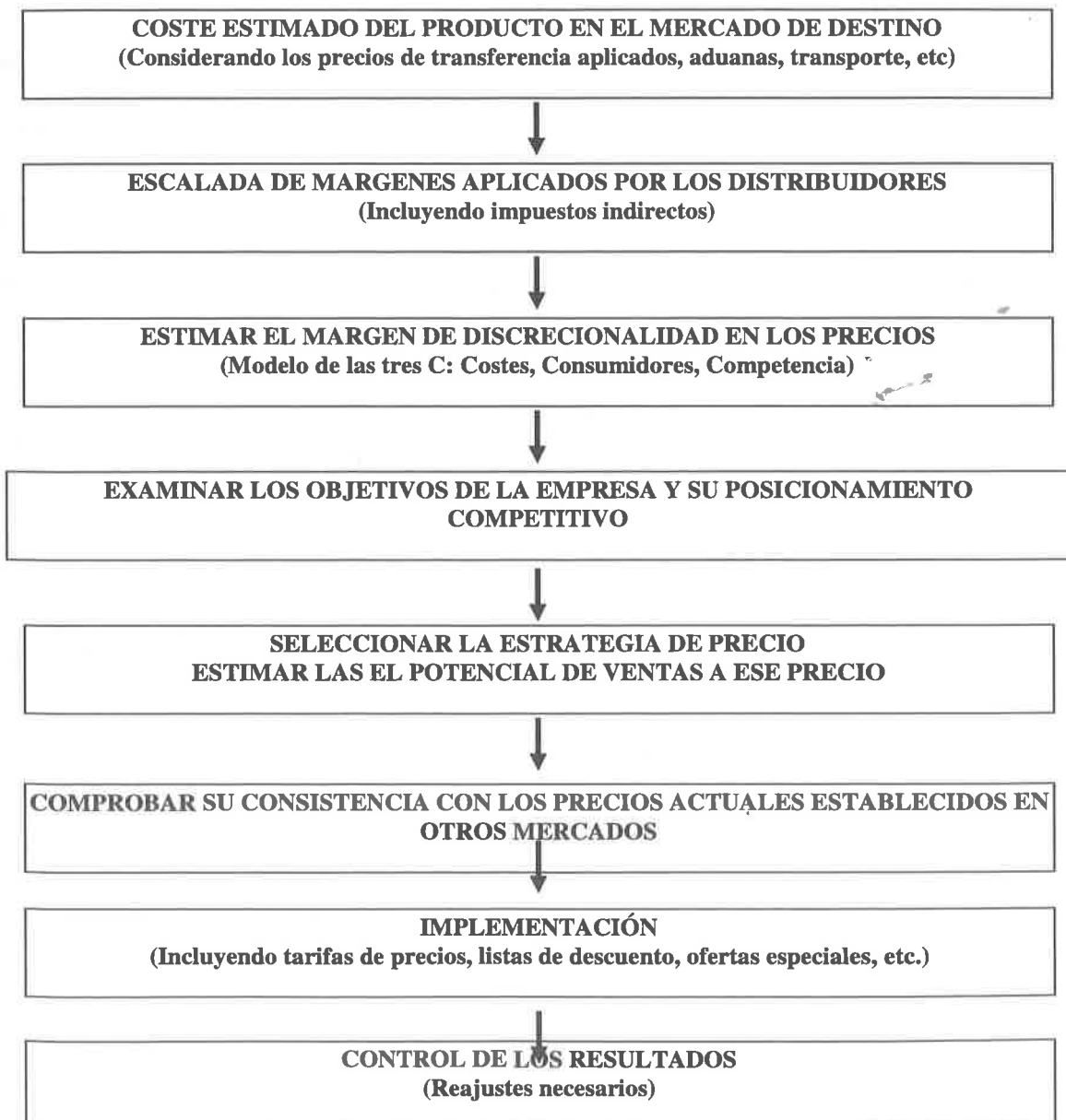
<sup>149</sup> Cavusgil, S. T. (1996). “Pricing for Global Markets”. *The Columbia Journal of World Business*. Winter, pág. 66-78.

cierta sensibilidad para dar respuesta a las características específicas de cada mercado, con las necesidades de control que surgen del riesgo de aparición de importaciones paralelas.

En las decisiones de precio los ejecutivos tienen que desarrollar una entendimiento profundo de la íntima relación que existe entre el precio y las demás variables del marketing. Las decisiones de precio no pueden tomarse aisladamente, sin considerar los restantes elementos que forman la oferta de la empresa, como la marca o el servicio posventa. El precio representa sólo uno de los elementos que componen el valor percibido por el consumidor. La interpretación de las percepciones del consumidor sobre la utilidad que le ofrece dicha oferta, constituye el elemento clave para la fijación efectiva del precio. Las decisiones de precio que se basen en un conocimiento profundo de la percepción del valor, tanto desde la óptica de los intermediarios como del consumidor final, tendrán las mayores posibilidades de éxito.

Aunque no existe una aproximación única a la política internacional de precios, que sirva para todas las empresas, ni para todas las situaciones. Una secuencia que identifica los aspectos claves para un efectivo establecimiento de los precios sería la siguiente (Gráfico 12).

**Gráfico 12: ESTRUCTURA PARA LA TOMA DE DECISIONES INTERNACIONALES DE PRECIO**



**BIBLIOGRAFÍA:**

- Bradley, Frank (1995) "Marketing Management: Providing, communicating and delivering value", Prentice Hall.
- Bradley, Frank (1995) "International Marketing Strategy". Prentice Hall
- Bradley, Frank y Miguel Otero (1994). "A importancia do tempo: A velocidade como estrategia competitiva en mercados internacionais". Revista Galega de Economía, Vol. 3. Nº 2 pag. 75-84.
- Boston Consulting Group (1972). "Perspectives on Experience". BCG.
- Boston Consulting Group (1988). "Los mecanismos fundamentales de la competitividad". EADA
- Buzzell, Robert y Bradley Gale (1987). "The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance". The Free Press
- Cavusgil, S. T. (1996). "Pricing for Global Markets". The Columbia Journal of World Business, S. T. (1990) "Unraveling the Mystique of Export Pricing"; en Thorelli, H. B: y S.T. Cavusgil "International Marketing Strategy" Pergamon Press.
- Business. Winter, pag. 66-78.
- Czinkota, Michael y Ilkka Ronkainen (1998) "International Marketing" Dryden Press
- Dean, J. (1969). "The pricing of pioneer products" Journal of Industrial Economics, vol. 17 pag. 165-79.
- Diller, Hermann (1994). "Pricing Conditions in the European Common Market". European Management Journal. Vol. 12, Nº 2. pag. 163-170
- Eccles, Robert E. (1983) "Control with fairness in transfer pricing". Harvard Business Review, Nov-Dec, Pág. 149-173.
- Gaul, Wolfgang y Ulrich Lutz (1994), "Pricing in International Marketing and Western European Economic Integration". Management International Review. Vol. 34. Nº 2, pag. 101-124.
- Johansson, J.K., S.P. Douglas y Y. Nonaka, (1985) "Assessing the Impact of Country-of-Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective", Journal of Marketing Research, Vol. XXII (November).
- Johansson, Johnny y Hans Thorelli (1985). "International Product Positioning". Journal of International Business Studies, Fall, pag. 57-75.
- Johansson, J. y J.E. Vahlne, (1977). "The Internationalization Process of the Firm - a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments". Journal of International Business Studies, vol. 8, pag. 26.
- Kotler, Philip, Dionisio Cámara y Ildefonso Grande (1995) "Dirección de Marketing". Prentice Hall.
- Kotler, P. - L. Fahey y S. Jatusripitak. (1987). "La Nueva Competencia. Más allá de la Teoría Z: el mercadeo al estilo japonés. Editorial NORMA
- Lambin, Jean J. (1996) "Marketing Estratégico" McGraw Hill.
- Lynn W. Phillips, Dac Chang y Robert Buzzell (1983). "Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses". Journal of Marketing, Vol. 47 (Spring), pp. 26-43.
- Madsen, T.K. (1989). "Successful Export Marketing Management". International Marketing Review, Vol. 4, pag. 41-57.
- McCarthy, Jerome E. y William d. Perreault (1996) "Fundamentos de Marketing". Irwin.
- Monroe Kent E. (1992), Política de Precios para hacer rentables las decisiones. McGraw-Hill.
- Nagashima, A. (1970), "A Comparasion of Japanese and U.S. Attitudes Toward Foreign Products". Journal of Marketing, Vol. 34 (January), pag. 68-74.
- Ohmae, K. (1978). "Effective strategies for competitive success". McKinsey Quarterly, Winter, pag. 50-59
- Otero, Miguel A.(1994) "Globalización de Mercados y Marketing Internacional. Información Comercial Española. Revista de Economía. Nº 729 (Mayo), pag. 125-138.
- Perlmutter, H. (1969). "The Tortuous evolution of the Multinational Corporation". Columbia Journal of World Business, Nº 4.
- Peter, Tom (1989). "En busca de la Excelencia" Deusto.
- Peter, Tom y Nancy Austin (1992) "Pasión por la Excelencia". Deusto.
- Philips, L. (1989). "The Economics of Price Discrimination". Cambridge



- Porter, Michael E. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Compañía Editorial Continental, S.A.
- Porter, Michael E. (1991). "La ventaja competitiva de las naciones". Plaza y Janes.
- Rao, Vithala R. (1984), "Pricing Research in Marketing: The State of the Art". *Journal of Business*. Vol. 51, nº 1. Pág. 39-59.
- Sorenson, R.Z. y U.E. Weichmann (1975). "How Multinationals View Marketing Standardization". *Harvard Business Review*, Vol. 53/3, pág. 38-54.
- Vernon, Raymond (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle". *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 80, pág. 190-207
- Wagner, W.B. (1981). "Changing Industrial Buyer-Seller Pricing Concerns", *Industrial Marketing Management*, Vol. 10 (April), pág. 109-117.
- Wagner, William B. (1987). "The Changing Price Dimension in Purchasing". *European Journal of Marketing*, Vol. 21, Nº 1, pág. 8-13.



GRÁFICO 10

EL MECANISMO DE LOS PRECIOS DE TRANSFERENCIA

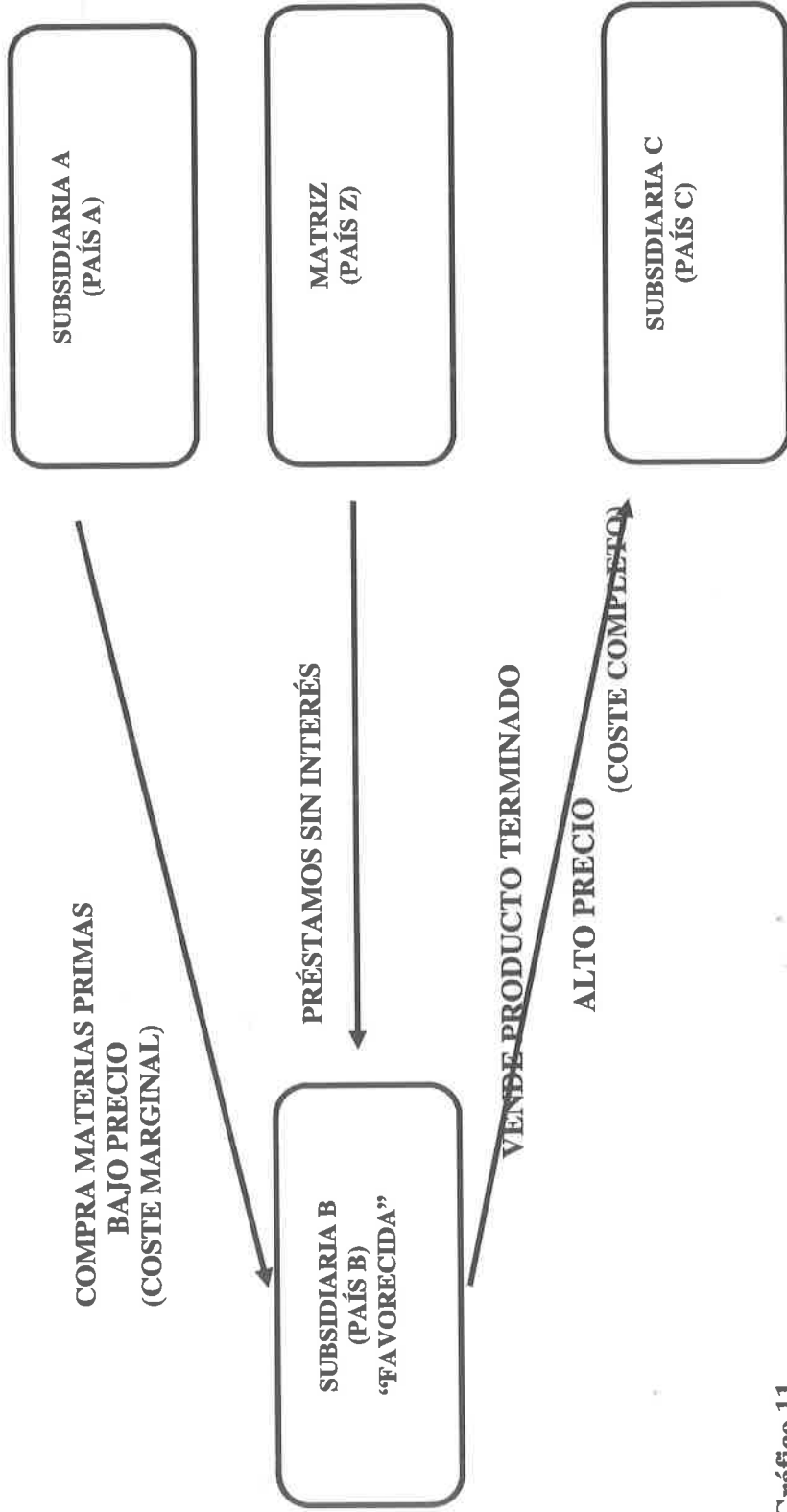


Gráfico 11  
Adaptado de Cavusgil (1996).