

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Departamento de Administración de Empresas



El impacto de la Globalización sobre las
estrategias de mercadotecnia

Seminario Gerencial de
Licenciatura en Mercadeo

Realizado por:

ALEXANDER ALFARO ROMAN
ALEXANDER HIDALGO MESEN
EUGENIA ZELEDÓN LOSTALO

Profesora guía:
M.B.A. EVA MADRIGAL

San José, Costa Rica
Noviembre 2001

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | I |
| “EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA”..... | I |
| INTRODUCCIÓN..... | V |
| CAPITULO I..... | 1 |
| GENERALIDADES | 1 |
| 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA | 1 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.3 OBJETIVOS | 2 |
| 1.3.1 <i>General</i> | 2 |
| 1.3.2 <i>Específicos</i> | 3 |
| 1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS | 4 |
| 1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 7 |
| 1.5.1 <i>Investigación preliminar</i> | 7 |
| 1.5.2 <i>Tipo de investigación</i> | 8 |
| 1.5.3 <i>Fuentes y sujetos de información</i> | 8 |
| a. Fuentes | 8 |
| b. Sujetos..... | 9 |
| 1.5.4 <i>Técnicas de investigación</i> | 9 |
| a. Observación | 9 |
| b. Entrevista personal individual estructurada | 10 |
| c. Cuestionario | 10 |
| 1.6 RECOLECCIÓN DE DATOS | 13 |
| 1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES..... | 13 |
| 1.7.1 <i>Alcances</i> | 13 |
| 1.7.2 <i>Limitaciones</i> | 14 |
| CAPITULO II..... | 15 |
| MARCO TEORICO..... | 15 |
| 2.1 GLOBALIZACIÓN..... | 15 |
| 2.1.1 <i>Su origen y definición</i> | 15 |
| 2.1.2 <i>Impulsores de la Globalización</i> | 16 |
| a. De mercado..... | 16 |
| b. De costos | 17 |
| c. Gubernamentales..... | 17 |
| d. Competitivos..... | 17 |
| e. Otros Impulsores | 17 |
| 2.1.3 <i>La globalización de los mercados</i> | 18 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2 ESTRATEGIA..... | 21 |
| 2.3 ESTRATEGIAS GLOBALIZADAS..... | 23 |
| 2.3.1 Definición..... | 23 |
| 2.3.2 Beneficios de la estrategia global..... | 26 |
| 2.3.3 Localización global de las actividades..... | 27 |
| 2.3.4 Beneficios..... | 27 |
| 2.3.5 Desventajas..... | 28 |
| 2.3.6 Criterios para localizar actividades globales..... | 29 |
| 2.4 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO GLOBAL..... | 30 |
| 2.4.1 Beneficios..... | 30 |
| 2.4.2 Desventajas..... | 31 |
| 2.4.3 Criterios para participar en un mercado global..... | 32 |
| 2.5 LA EMPRESA FRENTE AL FENÓMENO DE GLOBALIZACIÓN..... | 33 |
| 2.5.1 Las nuevas pautas para la empresa dentro del ámbito Globalización..... | 37 |
| 2.6 MERCADOTECNIA DE LA EMPRESA FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN..... | 39 |
| 2.6.1 Condiciones que analizar en operaciones en mercados extranjeros..... | 42 |
| a. Ambiente Económico..... | 42 |
| b. Ambiente Político..... | 43 |
| c. Ambiente Cultural..... | 43 |
| 2.7 IMPLICACIONES GENERALES PARA LA GESTIÓN DEL MARKETING..... | 44 |
| 2.8 CREACIÓN DE UN MARKETING GLOBAL..... | 45 |
| 2.8.1 Beneficios..... | 46 |
| 2.8.2 Desventajas..... | 46 |
| 2.8.3 Criterios para crear marketing global..... | 46 |
| 2.9 MEZCLA DE MARKETING EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES..... | 47 |
| 2.9.1 La Segmentación del Mercado..... | 48 |
| 2.9.2 Producto..... | 49 |
| 2.9.3 Diseño de productos y servicios globales..... | 50 |
| a. Beneficios..... | 50 |
| 2.9.4 Criterios para diseñar productos y servicios globales..... | 51 |
| 2.9.5 Precio..... | 51 |
| 2.9.6 Canales de Distribución..... | 53 |
| 2.9.7 Promoción..... | 54 |
| CAPITULO III..... | 56 |
| ANÁLISIS EMPRESARIAL..... | 56 |
| 3.1 EMPRESAS EXTRANJERAS QUE HAN LLEGADO A COMPETIR AL MERCADO CENTROAMERICANO CON ESTRATEGIAS GLOBALIZADAS..... | 57 |
| 3.1.1 Colgate Palmolive..... | 57 |
| a. Perfil empresarial..... | 57 |
| b. Estrategias corporativas..... | 58 |
| c. Mezcla de mercadotecnia..... | 62 |
| d. Efectos de la Globalización..... | 66 |
| e. Recomendaciones para el éxito..... | 67 |
| 3.1.2 Gillette..... | 68 |
| a. Perfil empresarial..... | 68 |

| | |
|---|-----|
| b. Cambios en la estrategia de mercadeo | 68 |
| c. Objetivos a nivel corporativo | 69 |
| d. Mezcla de Mercadeo | 69 |
| e. Desarrollo y lanzamiento de productos nuevos | 71 |
| f. Ventajas competitivas para nuevos mercados | 72 |
| 3.1.3 <i>Unilever</i> | 73 |
| a. Perfil Empresarial..... | 73 |
| b. Cambios en la Estrategia de Mercadeo | 74 |
| c. Competencia | 76 |
| 3.2 EMPRESAS NACIONALES QUE HAN ENFRENTADO LA LLEGADA DE COMPETENCIA | |
| EXTRANJERA | 77 |
| 3.2.1 <i>Alimer S.A.</i> | 77 |
| a. Perfil empresarial | 77 |
| b. Estrategias corporativas..... | 78 |
| c. Estrategias de crecimiento | 79 |
| d. Mezcla de mercadotecnia | 81 |
| f. Recomendaciones para el éxito..... | 84 |
| 3.2.2 <i>Punto Rojo S.A.</i> | 85 |
| a. Perfil empresarial | 85 |
| b. Cambios en la estructura..... | 85 |
| c. Estrategia corporativa | 86 |
| d. Mezcla de mercadeo..... | 86 |
| e. Estrategia de monitoreo de la competencia | 88 |
| f. Recomendaciones para el éxito..... | 88 |
| 3.2.3 <i>TecApro S.A.</i> | 89 |
| a. Perfil empresarial | 89 |
| b. Efectos de la Globalización | 90 |
| c. Estrategias corporativas | 92 |
| d. Mezcla de mercadotecnia | 94 |
| 3.3 EMPRESAS NACIONALES QUE ADEMÁS DE ENFRENTAR LA COMPETENCIA EXTRANJERA | |
| SE HAN EXPANDIDO BAJO EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN | 99 |
| 3.3.1 <i>Atlas Industrial</i> | 99 |
| a. Perfil empresarial | 99 |
| b. Mezcla de mercadotecnia | 99 |
| c. Estrategia corporativa | 101 |
| 3.3.2 <i>Durman Esquivel</i> | 102 |
| a. Perfil empresarial | 102 |
| b. Impacto sobre la Estructura Organizacional | 103 |
| c. Mezcla de mercadotecnia..... | 103 |
| d. Estrategias corporativas..... | 105 |
| 3.3 <i>Sur Química</i> | 106 |
| a. Perfil empresarial | 106 |
| b. Impacto sobre la estructura organizacional | 106 |
| c. Estrategia corporativa | 107 |
| d. Mezcla de mercadotecnia | 108 |
| e. Cambios en la estrategia de promoción | 109 |
| f. Estrategia de ingreso a nuevos mercados | 109 |

| | |
|--|------------|
| g. Recomendaciones para el éxito | 110 |
| 3.4 CUADROS COMPARATIVOS SEGÚN ENFOQUE DE ANÁLISIS | 111 |
| CAPITULO IV | 125 |
| CONCLUSIONES..... | 125 |
| LITERATURA CONSULTADA..... | 132 |
| ANEXOS | 134 |
| GUÍAS DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA | 134 |

RESUMEN EJECUTIVO

“El impacto de la Globalización sobre las estrategias de mercadotecnia”

**San José, Costa Rica
Noviembre, 2001**

La investigación aquí presentada lleva como fin explicar la transformación acontecida en la formulación de estrategias de mercadeo en algunas de las grandes empresas nacionales y extranjeras, localizadas en Costa Rica, ante el proceso de Globalización; y fue elaborada como requisito indispensable para optar por el grado académico de Licenciatura en Mercadeo en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Entre los principales conceptos teóricos que sirven de fundamento y orientación para su desarrollo se exponen los aspectos más relevantes de temas como globalización, estrategias globalizadas y mercado global, así como los relacionados con el desarrollo y aplicación de la mercadotecnia global.

Paralelamente, para alcanzar sus objetivos, el equipo de investigación procedió a segmentar el tema bajo los siguientes tres enfoques:

- a. Empresas de origen extranjero que, bajo el fenómeno de la Globalización, han venido a competir en el mercado centroamericano,
- b. Empresas de origen nacional que han debido enfrentar la llegada de competencia extranjera,
- c. Empresas de origen nacional que, además de enfrentar la llegada de competencia extranjera, han buscado oportunidades de expansión en otros mercados bajo el entorno de la Globalización.

En cada uno de estos enfoques se analizaron tres empresas, seleccionadas a juicio y conveniencia del equipo de investigación, para lo cual se diseñó una entrevista personal estructurada que se aplicó a los ejecutivos o directivos encargados de la gestión de mercadotecnia en cada organización.

Finalizada la etapa de recopilación de información, se procedió a la elaboración de cuadros comparativos entre las empresas estudiadas, agrupándolas según el enfoque bajo el cual se analizaron, detallando en cada matriz los principales cambios aplicados en las distintas variables que conforman la mezcla de mercadeo, así como la descripción de las diferentes estrategias por las que, a nivel organizacional, han optado estas empresas para mantener su nivel de competitividad y crecimiento.

Entre los principales hallazgos encontrados en cada uno de estos enfoques, se tienen:

| Enfoque a) | Enfoque b) | Enfoque c) |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentración de la producción en puntos estratégicos para obtener economías de escala. ▪ Fuerte inversión en investigación y desarrollo. ▪ Amplia cobertura de distribución. ▪ Constante innovación en sus productos. ▪ Productos estandarizados en diferentes mercados. ▪ Utilización de tecnología de punta. ▪ Concentración de funciones administrativas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversificación de sus líneas de productos. ▪ Exportación de sus productos a Centroamérica. ▪ Formalización de alianzas estratégicas de distribución y otras. ▪ Adquisición de otras empresas. ▪ Producción de maquila para otras marcas, inclusive de la competencia. ▪ Inversión promocional orientada sobre todo hacia los puntos de venta. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificación de calidad bajo las normas ISO. ▪ Innovación en sus líneas de productos. ▪ Instalación de plantas de producción tanto en Costa Rica como en Centroamérica. ▪ Exportación y promoción de la imagen corporativa. ▪ Estrategia de precios suele variar según la industria que se analice. ▪ Distribución directa de sus productos. |

Finalmente, al analizar en conjunto los resultados de esta investigación y retomando su objetivo general, se llegó a concluir que, en forma general, la filosofía del empresario moderno, el cual se caracteriza por encontrarse inmerso en un mercado globalizado de intensa actividad, ha tenido que transformarse para entender que no está solo en el mercado; que a su alrededor existe una inmensa gama de soluciones ofrecidas por la competencia y que buscan satisfacer las necesidades de su mercado con alternativas y servicios de gran innovación y con un total enfoque hacia el cliente. En este sentido, el empresario de hoy ha tenido que abrir su pensamiento y buscar opciones, a través de las distintas modalidades de alianzas y otras estrategias corporativas, para llegar más rápido a su mercado, con productos o servicios más innovadores, eficientes y de excelente calidad, y con una serie de servicios adicionales que le den el valor agregado con el cual podrán marcar claramente la diferencia ante sus competidores y sólo así podrán alcanzar con éxito el posicionamiento anhelado.

Palabras clave: Globalización, Estrategias Globalizadas, Alianzas Estratégicas, Estrategias de Mercadeo, Mercadotecnia Internacional, Mercadotecnia Global.

“The globalization impact in the marketing strategies”

San José, Costa Rica

November, 2001

The following investigation objective is to explain the transformation that the marketing strategy formulation in some big national and foreign businesses in Costa Rica, regarding the Globalization process has done. The investigation was made as a request to obtain a Licentiate in Marketing at the Instituto Tecnológico de Costa Rica.

The main teoric concepts served as a fundaments and orientation for the development, we present relevant themes like globalization, globalize strategies and global market, even all themes related to develop and global marketing application.

At the same time, to achieve the objectives, the research team did a breakdown of the study under three different points of view:

- a) Foreign companies that under the new Globalization Era have come to compete in the Central American market.
- b) Domestic companies that have faced the arrival of foreign competition.
- c) Domestic companies that in addition of competing with foreign industries, have looked for growing opportunities in other markets, all under the Globalization environment.

In each one of these points of view, three companies were analyzed. These companies were chosen under the scrutiny and convenience of the research team. To do this and structured and individual interviewed was designed and applied to the executives or directors in charge of the marketing area of each one of these organizations.

Concluded the stage of information was proceeded to the elaboration of comparative squares between the studied companies, assembling them according to the focus under the who they were analyzed, detailing the principal change applied in the different variables that conform the marketing mix, like the description of the several strategies for those in each womb that to organization level, they have opted these companies in order to maintain their competition level and growth.

The main topics founded on each scope were:

| Scope a) | Scope b) | Scope c) |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Production concentration in strategic points in order to get scale economies. ▪ High investments in research and development. ▪ Better distribution coverage. ▪ Constant innovation in their products. ▪ Products standardization. ▪ Usage of latest technology. ▪ Administrative functions concentration. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrative functions concentration. ▪ Diversified line of goods ▪ Goods exportation to Central America. ▪ Formal strategic alliances on distribution. ▪ Other companies acquisition. ▪ Maquila production to other brands, inclusive contenders. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Advertisement investment looking forward new point of sales. ▪ ISO quality certification. ▪ Innovative products line. ▪ New factories installation in Costa Rica and Central America. ▪ Corporate image exportation. ▪ Price strategy varies according to industry. ▪ Direct delivery of goods. |

To finalize, analyzing the results of this investigation as a whole and going back to its original objective, it has been concluded that, generally speaking, the modern businessman's philosophy, characterized by being submerged in an globalized marked of intense activity, has had to transform itself, to understand that it is not standing alone in the market, that all around him there are an immense range of solutions offered by the competition, which is eager to satisfy the needs of its market with alternatives and services of great innovation and focused totally on the client. In this sense, today's entrepreneur needs to broaden his/her way of thinking and look for options, through the various forms of alliance and other corporate strategies in order to get to the market faster than the others. This can be carried out with innovative products or services that at the same time are efficient and posses an excellent quality. Moreover, a series of additional services that give him the value added necessary to see the difference clearly before his/her competitors, provides the desired positioning attained with success.

INTRODUCCIÓN

“Mundo sin fronteras” y “Ciudadanos del mundo” se trata de dos frases que nos inducen a pensar e imaginarnos al mundo como un solo bloque, como un solo país, como un solo mercado.

Dentro del contexto empresarial y el dinámico universo de los negocios de nuestros días estas son dos frases muy utilizadas, que han surgido a partir de un fenómeno que desde 1990 ha revolucionado al mundo y su economía: el fenómeno de la Globalización.

Según han descrito algunos autores, a partir de 1990 se acentuaron las tendencias de un efecto que ya se visualizaba en el comportamiento de los mercados desde la década anterior, mediante el cual economías que habían sido mantenidas reguladas y cerradas, con alta protección, comenzaron un ciclo de apertura, al mismo tiempo que se fueron consolidando grandes bloques comerciales en Europa, Asia y América.

Esta transformación en el entorno económico y comercial fue la que dio origen al concepto de Globalización, en el que el mundo ha pasado a ser considerado como un solo mercado, fuente de insumos y espacio de acción, tanto para la producción como para la adquisición y comercialización de bienes y servicios.

Todo este efecto obligó a las compañías a ampliar su escala de negocios, desarrollando un nuevo tipo de empresas cuyo ámbito de acción va más allá de los límites geográficos y cuya filosofía de negocios es la de buscar la unión o el apoyo con otras empresas para incrementar sus fortalezas y desarrollar nuevas ventajas competitivas, con las cuales alcanzar el liderazgo en el corto plazo.

Esta transformación del pensamiento empresarial y más aún, las repercusiones que se han dado en la configuración de las estrategias de mercadotecnia, como efecto ante el fenómeno de la Globalización, son el objeto de estudio en la presente investigación, la cual ha sido realizada como requisito necesario para optar por el grado académico de Licenciatura en Mercadeo en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Para su desarrollo se han analizado un total de nueve empresas que se encuentran operando dentro del mercado centroamericano y que han sido clasificadas en tres distintos enfoques:

- a. Empresas extranjeras que llegaron a competir al mercado centroamericano,
- b. Empresas costarricenses que han enfrentado la llegada de competencia extranjera, y
- c. Empresas costarricenses que además de enfrentar a la competencia extranjera se han valido de la Globalización para expandir su mercado.

Asimismo, y con el fin de facilitar su comprensión, este documento ha sido estructurado en cuatro capítulos, según el siguiente detalle:

- 1- Generalidades: Se presentan en este apartado la justificación del tema, el planteamiento del problema a investigar, los objetivos general y específicos, una definición de los términos más relevantes utilizados, la metodología desarrollada, los alcances y limitaciones que caracterizan el estudio.
- 2- Marco Teórico: Reúne el cúmulo de teorías y conceptos que dan fundamento al presente trabajo, los cuales han sido considerados como base para el análisis del capítulo tercero y sus conclusiones. En este sentido se desarrollan los temas de la Globalización, estrategia, estrategias globalizadas, participación en el mercado global, la empresa frente al fenómeno de la globalización, mercadotecnia de la empresa frente a la Globalización, implicaciones generales para la gestión del marketing,

creación de un marketing global, y mezcla de marketing en los mercados internacionales.

- 3- Análisis Empresarial: Describe los hallazgos encontrados en las nueve empresas comprendidas por el estudio, a saber: Colgate Palmolive, Gillette, Unilever, Alimer S.A., Punto Rojo, TecApro, Atlas Industrial, Durman Esquivel y Pinturas Sur.
- 4- Conclusiones: Expone las conclusiones a que llegó el grupo de investigación, luego de haber analizado a las empresas citadas y comparar su experiencia con lo que han señalado los autores contemplados en el marco teórico.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Justificación del tema

Las formas que, en todo el mundo, están asumiendo las alianzas y la integración o agrupamiento de los países en bloques, sugiere la necesidad de tener en cuenta esta nueva tendencia, por cuanto de ella se desprende un nuevo orden económico, social y comercial, que influye sobre las operaciones internacionales y el nivel de competitividad de la organización.

Aunque distintos expositores han mencionado que la llamada Globalización es un efecto que siempre ha estado presente en la economía de los mercados internacionales, no es sino hasta la década de los 90's que esta tendencia se ha revestido con un mayor pronunciamiento en Costa Rica y en general en la Región Centroamericana.

Como consecuencia de ello, el mercado centroamericano ha experimentado un cambio relevante en su accionar, cambio que no solo ha influido sobre los consumidores, sus gustos y preferencias; sino que además sobre todas aquellas empresas que desean sobrevivir ante una mayor competencia, o bien, las que desean aprovechar las oportunidades de este proceso para expandir su ámbito de acción y por ende lograr maximizar su nivel de utilidades.

No pudiendo permanecer ajenos a esta transformación económica, cultural y comercial, el documento que a continuación se desarrolla busca exponer el impacto que ha tenido el proceso de Globalización, principalmente en la formulación de las estrategias de mercadeo de las grandes empresas centroamericanas y cómo éstas han tenido que modificar su pensamiento para lograr mantener y/o fortalecer su posicionamiento en este mercado.

Asimismo, esta investigación se desarrolla durante el segundo semestre del año 2001, como requisito indispensable para optar por el grado académico de Licenciatura en Mercadeo en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

1.2 Planteamiento del problema

Cuál ha sido la transformación acontecida en la formulación de estrategias de mercadeo en algunas de las grandes empresas nacionales y extranjeras, localizadas en Costa Rica, ante el proceso de Globalización.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Explicar la transformación acontecida en la formulación de estrategias de mercadeo en algunas de las grandes empresas nacionales y extranjeras, localizadas en Costa Rica, ante el proceso de Globalización.

1.3.2 Específicos

- a. Resumir el impacto provocado por el proceso de Globalización sobre la estructura organizacional de empresas que operan en Centroamérica.
- b. Determinar las estrategias de mercadeo que han aplicado las principales compañías centroamericanas para mantener su posición, ante el ingreso de la competencia extranjera, en el mercado local.
- c. Especificar las estrategias de mercadeo que han aplicado las principales compañías centroamericanas en la búsqueda de alternativas de expansión de mercados, facilitada por el proceso de Globalización.
- d. Señalar las estrategias de mercadeo que han aplicado algunas compañías de origen extranjero para participar en el mercado centroamericano, como consecuencia del proceso de Globalización.
- e. Describir los cambios más significativos en los elementos que componen la estrategia de mercadeo de las empresas que operan en el mercado centroamericano, al enfrentar el proceso de Globalización.
- f. Recopilar información primaria de ejecutivos del área de mercadeo de diferentes compañías que se han visto afectadas por el proceso de Globalización, dentro del mercado centroamericano.

1.4 Definición de términos

Con el fin de comprender con mayor claridad el siguiente estudio, se detallan a continuación los términos más relevantes que se encuentran directamente relacionados con el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación:

- **Compañía globalizada:** Su estrategia está orientada al mercado mundial, buscando una ventaja competitiva al capitalizar las economías asociadas con un diseño de productos estandarizados, producción en escala global y control centralizado de las operaciones mundiales. Bajo este esquema se ubican muchas de las empresas japonesas que han alcanzado el éxito, tales como Seiko en relojes, o Canon en calculadoras.

Ejemplo: Toyota sigue una estrategia global, concentrada en la exportación de sus coches desde Japón. Su “adaptación local” ha sido tradicionalmente muy baja, lo que le hace absorber grandes costes: transportes desde Japón, aranceles, falta de adaptación a los gustos locales, etc. Pero sus economías de escala son tan fuertes que compensan sobradamente esos costos, proporcionando a Toyota una muy sólida posición competitiva como líder en costos en muchos mercados.

- **Compañía multinacional:** La estrategia multinacional es aquella que se encuentra centrada en cada país, que se basa en la habilidad de la empresa en diferenciar sus productos para satisfacer necesidades locales y responder a diversos intereses nacionales. Es la estrategia que históricamente ha practicado Nestlé.

Ejemplo: Casi opuesto a Toyota, Fiat ha seguido una estrategia en la que su expansión internacional ha sido parte de establecer “joint ventures” con productores locales, como SEAT en España, Lada en Rusia, etc.

Evidentemente ésta no es la mejor solución desde el punto de vista de la eficiencia en costos, pero le ha permitido tener un acceso privilegiado a esos mercados de modo que, cuando todos los costos se tienen en cuenta, la empresa obtiene una satisfactoria rentabilidad.

- Compañía transnacional: Funciona mediante la coordinación de las operaciones nacionales en todos los países para capturar economías de escala, pero manteniendo simultáneamente la habilidad de responder a los intereses y preferencias nacionales.

Ejemplo: En un punto intermedio entre Toyota y Fiat, se sitúa Ford, ubicándose a nivel europeo, tratando de obtener economías de escala (fabricando cada modelo en un solo país) y ventajas “locales”, a base de producir en muchos países, lo que tradicionalmente ha sido importante en las relaciones con los diversos gobiernos. Pero Ford, además, no tiene de hecho consolidadas sus operaciones europeas y americanas; a nivel mundial es una empresa no global, con políticas diferenciadas en cada parte del mundo. Su estrategia ha sido la de tener fábricas en diversos países europeos, pero sin que hayan sido diseñadas para atender a sus mercados locales, sino que cada fábrica está especializada en uno o dos modelos distintos que se exportan al resto del mercado europeo. La empresa obtiene así un alto grado de coordinación entre sus subsidiarias, quienes funcionan como un todo, pero es a la vez capaz de atender demandas locales de creación de empleo y aplicar ciertas modificaciones para gustos nacionales, entre otras ventajas.

- Estrategia: Táctica o arte de disponer y emplear los elementos con que se cuentan para conseguir un propósito. (García Pelayo, 1979, pág. 854)

- Estrategia de mercadotecnia: Es la lógica de mercadotecnia por medio de la cual una unidad de negocio espera alcanzar sus objetivos de ventas. Está formada por estrategias específicas para mercados meta, una mezcla de mercadotecnia y un nivel de gasto en mercadotecnia. Debe especificar los segmentos de mercado en los que se va a centrar la compañía. (Kotler y Armstrong, 1991, pág.61)

- Globalización: Proceso que consiste en operar con costos relativamente bajos como si el mundo entero o las regiones más importantes de las ciudades fueran una sola entidad.

- Impulsores de la Globalización: Representan las condiciones del mercado que determinan el potencial y la necesidad de competir con una estrategia global.

- Mercado: Esta formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. (Kotler, 1996, pág. 11)

- Mercado meta: Parte del mercado disponible calificado que la empresa desea captar. (Kotler, 1996, pág. 246)

- Mercado potencial (Potencial de mercado): Conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una determinada oferta de mercado. (Kotler, 1996, pág. 246)

- Mercadotecnia: Función de negocios que identifica las necesidades y deseos del cliente, determina a cuáles mercados meta puede servir mejor la organización y diseña productos, servicios y programas apropiados para atender dichos mercados. (Kotler y Armstrong, 1998, pág. XXIII)

- Mezcla de mercadeo: Conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, que la empresa combina para producir la respuesta que quiere en el mercado meta. (Kotler y Armstrong, 1998, pág. 52)

1.5 Metodología de la investigación

Se presenta a continuación la metodología utilizada en la presente investigación. Se describen en este orden la investigación preliminar, el tipo de investigación, las fuentes y sujetos de estudio, las técnicas de investigación, el procesamiento y análisis de los datos, así como los alcances y limitaciones de la investigación.

1.5.1 Investigación preliminar

Este estudio se inició con una investigación exploratoria, la cual "...se usa cuando se están buscando indicios acerca de la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables relevantes que necesitan ser consideradas." (Aaker y Day, 1989, pág. 53)

En esta primera etapa, se llevó a cabo la recopilación de información correspondiente al tema a investigar accedendo fuentes secundarias como revisión bibliográfica y artículos publicados en la red de Internet.

Como siguiente paso, se definió un grupo de empresas cuyas características se ajustaran a alguno de los tres perfiles planteados en los objetivos específicos del estudio, dentro del cual se seleccionó un conjunto de nueve empresas considerando su accesibilidad y su trayectoria en el mercado. Posteriormente, se procedió a coordinar las citas de entrevistas con los ejecutivos del área de mercadeo de las compañías seleccionadas.

1.5.2 Tipo de investigación

El estudio aquí desarrollado se clasifica como una investigación del tipo descriptiva. Según los autores Hernández, Fernández y Baptista (1998, pág. 60), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”, en este sentido se interesa en medir, con la mayor precisión posible, las diferentes dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Para complementar esta posición, Kinnear y Taylor (1998, pág. 130), apuntan que “una investigación descriptiva eficaz se caracteriza por una enunciación clara del problema de decisión, objetivos específicos de investigación y necesidades de información detalladas.”

La selección de este tipo de investigación se realizó con base en los objetivos del estudio, a través de los cuales se procura obtener información capaz de describir los efectos provocados por el fenómeno de la Globalización sobre las estrategias de mercadeo en algunas de las grandes empresas, cuyo ámbito de acción comprende el mercado centroamericano.

1.5.3 Fuentes y sujetos de información

Las fuentes y sujetos de información utilizados en el presente estudio se detallan a continuación:

a. Fuentes

Material bibliográfico: se recurrió a la consulta de temas relacionados con globalización y estrategia de mercadeo, disponible en la biblioteca del Centro Académico del Instituto Tecnológico de Costa Rica, en la biblioteca Carlos Monge Alfaro de la Universidad de Costa Rica y la red de Internet. Entre el material consultado se utilizaron libros, así como artículos relacionados con el tema de estudio publicados en Internet, revistas y periódicos de circulación nacional.

b. Sujetos

Por cuanto la investigación aquí presentada requería la participación de personal experto en temas implícitos en la actividad de mercadeo tales como investigación de mercados, competencia, formulación de estrategias, mercados internacionales y Globalización entre otros, que además gozaran de poder en la toma de decisiones dentro de la estructura formal de la organización; los sujetos de información fueron definidos como aquellas personas ubicadas en un cargo ejecutivo o gerencial en el área de mercadotecnia de las organizaciones analizadas. En este sentido los entrevistados, en su gran mayoría, se caracterizaron por ser los gerentes o responsables de la actividad y la administración de mercadeo, los cuales formulaban o participaban en la formulación de las estrategias de mercadotecnia, respectivamente.

1.5.4 Técnicas de investigación

Para la recolección de los datos se utilizaron las técnicas de observación y entrevista personal estructurada, con la aplicación de un instrumento o guía de entrevista mediante la cual fuera posible recopilar la información planteada en los objetivos del estudio. A continuación se detallan estas técnicas.

a. Observación

“La observación es el proceso de reconocimiento y registro de propósitos y datos relevantes, que proporcionan información valiosa para la toma de decisiones” (Kinneer y Taylor, 1993, pág.137)

El uso de esta técnica en la investigación que se presenta, fue apropiado para recabar parte de la información correspondiente a las empresas analizadas, específicamente en cuanto a su localización geográfica.

b. Entrevista personal individual estructurada

"En la entrevista personal, un entrevistador formula preguntas a uno o más encuestados en una situación cara a cara. La tarea del entrevistador consiste en establecer comunicación con el encuestado o los encuestados, formular las preguntas y registrar las respuestas. Las preguntas deben formularse en forma clara y registrarse con exactitud. El registro de las respuestas puede ocurrir durante o después de la entrevista" (Kinnear y Taylor, 1998, pág. 326). En cada una de las entrevistas, las preguntas deben ser formuladas de la misma manera y realizadas con la misma secuencia.

Esta clase de entrevista fue utilizada para recopilar la información acerca de las características generales de las empresas analizadas, así como de los elementos contenidos en los objetivos de la investigación, especialmente aquellos relacionados con las estrategias de mercadotecnia.

c. Cuestionario

De acuerdo con los autores Kinnear y Taylor (1998, pág. 347), el cuestionario es "un plan formalizado para recolectar datos encuestados" que, según Hernández, Fernández y Baptista (1991, pág. 285), "consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir".

En tal sentido, fueron desarrollados tres instrumentos de recopilación de datos, bajo un formato de cuestionario que, caracterizado por formular una serie de preguntas en su mayoría abiertas, permitieron la obtención de la información que interesaba en cada uno de los tres enfoques de la investigación, según el siguiente detalle:

- Empresas de origen extranjero que, bajo el fenómeno de la Globalización, han venido a competir en el mercado centroamericano: bajo este enfoque interesaba conocer acerca de las razones, objetivos y medios a través de los cuales se han ido posicionando en este mercado, así como la forma en que han luchado con la competencia que ya se encontraba presente en esta región. Bajo este enfoque se analizaron las compañías Colgate Palmolive, Gillette y Unilever.

- Empresas de origen nacional que han debido enfrentar la llegada de competencia extranjera: entre la información de mayor importancia en este grupo de empresas, interesaba describir las principales estrategias de mercadotecnia desarrolladas para defender y mantener su posición en el mercado, junto a la competencia extranjera de estrategia global, y cómo influyó la llegada de esta competencia en la formulación de sus estrategias de mercadotecnia. Se analizaron en este aspecto a las empresas Alimer, Punto Rojo y TecApro.

- Empresas de origen nacional que, además de enfrentar la llegada de competencia extranjera, han buscado oportunidades de expansión en otros mercados bajo el entorno de la Globalización: por cuanto este enfoque es una combinación de los dos anteriores, el instrumento de recopilación de información utilizó una serie de preguntas que se formularan en los otros, interesando en este sentido, tanto la forma en que reaccionaron ante la llegada de competencia extranjera, como las oportunidades, objetivos y estrategias vislumbradas para la penetración en nuevos mercados. Las compañías analizadas bajo este enfoque fueron Atlas Industrial, Durman Esquivel y Sur Química.

En cada uno de estos instrumentos se incluyó un apartado específico para determinar el perfil o características de las empresas analizadas, recopilando datos sobre el nombre de la empresa, teléfono, fax, dirección electrónica y física, página de Internet, años de operación, ubicación de la casa matriz, ámbito de operación, misión y visión corporativa.

Por otra parte, la selección de las empresas en las que se habría de aplicar este instrumento se desarrolló considerando las dos técnicas siguientes:

- a. Muestreo por conveniencia, en el cual "...el investigador selecciona los miembros de la población más accesibles de los que puede obtener información" (Kotler, 1996, pág.140)
- b. Método de juicio del investigador, en el cual "...utiliza su criterio para seleccionar miembros de la población que son buenos prospectos para obtener información precisa." (Kotler, 1996, pág.140)

Bajo la perspectiva de estos métodos se identificó un total de nueve empresas que, en efecto se ajustaran a los tres diferentes enfoques de la investigación, considerando además la viabilidad de tener acceso a los gerentes y/o ejecutivos de mercadeo, así como a la información requerida por los objetivos del estudio.

1.6 Recolección de datos

La recolección de datos de fuentes secundarias fue desarrollada durante los días del 20 al 28 de agosto del dos mil uno, a través de una revisión bibliográfica y de artículos publicados en medios como periódicos, revistas e Internet.

Por otra parte, los datos de fuentes primarias, que demandaron el desarrollo del trabajo de campo, fueron recopilados mediante la utilización de entrevista personal estructurada, aplicadas entre el 06 y el 30 de octubre del mismo año. La información aquí recolectada se obtuvo de los gerentes y/o ejecutivos del área de mercadeo, ventas o comercialización, con facultad para formular y tomar decisiones sobre las estrategias de mercadotecnia.

1.7 Alcances y limitaciones

1.7.1 Alcances

La investigación desarrollada contempló un total de nueve empresas, de origen tanto nacional como extranjero, que se encontraran operando en el mercado centroamericano, bajo un contexto de estrategia global, durante el segundo semestre de 2001.

A través del estudio aquí presentado, se ofrece un documento integrado, mediante el cual se describe el impacto que ha tenido el fenómeno de la Globalización sobre las estrategias de mercadotecnia en algunas de las grandes empresas que operan dentro del mercado centroamericano. De igual forma se describen, de manera general, las oportunidades, objetivos y estrategias utilizadas por algunas de estas empresas, para utilizar el entorno de la Globalización en la búsqueda y penetración de nuevos mercados que permitan su expansión.

De esta manera, los capítulos contenidos en este documento ofrecen un marco de referencia acerca del fenómeno de la Globalización, directamente asociado en la actividad empresarial, y en forma específica, en la formulación y adaptación de las estrategias de mercadotecnia, tanto para defenderse ante la entrada de competencia extranjera, como de aprovechar este fenómeno para desarrollar nuevas alternativas de mercado en un mundo globalizado.

1.7.2 Limitaciones

La principal limitación en el desarrollo de la investigación tuvo su origen en la falta de disponibilidad de tiempo por parte de los ejecutivos entrevistados que dificultó la coordinación de las citas de entrevistas, y originó una alteración parcial en el cumplimiento del cronograma establecido para su ejecución.

Asimismo es importante señalar que ante la falta de recursos económicos y de tiempo se debió limitar la investigación únicamente a las empresas localizadas en Costa Rica, por lo que no pueden inferirse los resultados al resto del mercado centroamericano.

Finalmente la confidencialidad de información de carácter estratégico fue una limitación en la fase de recopilación de datos, lo cual tuvo su influencia en el alcance de los objetivos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Globalización

2.1.1 Su origen y definición

Según el autor Carlos Cleri (1996, pág. 77), “los acontecimientos mundiales han obligado a los países y empresas del primer mundo a comenzar a estudiar una necesaria reorganización del planeta, más equilibrada, equitativa y dispuesta a compartir algunos de sus tesoros más preciados. Por otro lado, la competencia intercapitalista pone en mejor condición a los países no industrializados, incrementando sus poderes de negociación y posibilitándoles efectuar estrategias asociativas que los beneficien”.

Esta transformación en el entorno económico y comercial es lo que ha originado el concepto conocido como Globalización, el cual podría definirse como el proceso que consiste en operar con costos relativamente bajos como si el mundo entero o las regiones más importantes de las ciudades fueran una sola entidad. Es considerar al mundo como mercado, fuente de insumos y espacio de acción, tanto para la producción como para la adquisición y la comercialización de productos. Su principal característica es que es un fenómeno que tiene como motor de crecimiento económico a un comercio internacional que se incrementa de manera predominante, teniendo su base de apoyo en un elevado nivel de competitividad y que se centra en dirigirse a otras economías para servirles con calidad, precio y confiabilidad en un marco regulatorio que debe hacer del comercio el nuevo impulsor de la economía mundial.

Como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en el proceso técnico y particularmente en la capacidad que a partir del mismo tiene un país de mover bienes, servicios, dinero, personas e informaciones.

En su obra titulada “Estrategias de alianzas” (1996, pág.1), Carlos Cleri expone una perspectiva basada más bien en el efecto que ha tenido este proceso sobre el mercado empresarial, indicando al respecto que “la globalización de la economía mundial es la secuela del aumento salvaje de la competencia que provocara una carrera tecnológica que acortó sensiblemente el ciclo de vida de los productos y obligó a las empresas a ampliar la escala de sus negocios para amortizar los mayores gastos en investigación y desarrollo. Los mercados fueron abriéndose al impulso de las necesidades de las corporaciones, mientras se desarrollaba un nuevo tipo de empresas, capaces de operar internacionalmente, extrayendo de cada localización sus ventajas para atender de mejor forma una naciente y más exigente demanda estandarizada a escala mundial.”

2.1.2 Impulsores de la Globalización

Los impulsores de la globalización representan las condiciones del mercado que determinan el potencial y la necesidad de competir con una estrategia global. Básicamente se distinguen 5 tipos de impulsores, clasificados por su origen, para de esta forma ayudar a los administradores a identificarlos y manejarlos más fácilmente, estos son:

a. De mercado

Dependen de la conducta de los clientes, de la estructura de los canales de distribución y de la naturaleza del marketing en la empresa. Como por ejemplo el crecimiento de canales globales y regionales; movimiento para el desarrollo de una publicidad global; incremento de viajes, lo que crea consumidores globales; organizaciones que se comportan como clientes globales y nivelación de estilos de vida y gustos.

b. De costos

Dependen de la economía del negocio, por ejemplo la innovación tecnológica acelerada; el esfuerzo continuo por lograr economías de escala; el surgimiento de países industrializados con capacidad productiva y bajos costos de mano de obra; el costo creciente de desarrollo de producto con respecto a la vida en el mercado;

c. Gubernamentales

Son determinados por las leyes que dictan los gobiernos de las distintas naciones, así, podríamos hablar de la reducción de barreras arancelarias; la creación de bloques comerciales; la privatización de economías antes dominadas por el estado.

d. Competitivos

Dependen de los actos de los competidores. Aquí podríamos mencionar el aumento continuo del volumen del comercio mundial; la conversión de más países en campos de batalla competitivos claves; la aparición de nuevos competidores resueltos a volverse globales; aumento de compañías que se globalizan en vez de mantenerse centradas; el aumento de la formación de alianzas estratégicas.

e. Otros Impulsores

Globalización de los mercados financieros; mayor facilidad para viajes comerciales, y la revolución de la informática y de las comunicaciones.

Los impulsores son en su mayor parte incontrolables para el negocio mundial pues cada mercado tiene su nivel potencial de globalización que se determina por impulsores externos. Cada grupo de impulsores es distinto para cada mercado y también puede cambiar con el tiempo. Por consiguiente, unos mercados tienen mayor potencial de globalización que otros y ese potencial también varía.

2.1.3 La globalización de los mercados

“La globalización de los mercados ha sido el resultado natural de la presión a la que se vieron sujetas las compañías, para mantenerse en un mundo altamente competitivo, en el que el éxito depende de una elevada productividad y eficiencia, que sólo es posible obtener a partir de cuantiosas inversiones en equipamiento, tecnología y mercadotecnia.” (Cleri, 1996, pág. 22)

Según describen los autores Hermida, Serra y Kastika (1993, pág.517), a partir de 1990 se acentuaron las tendencias que ya se visualizaban al finalizar la década anterior en lo referente a la globalización de los mercados y a sus marcadas influencias sobre la competitividad. Esta fue ampliando sus espacios, dado que las economías que habían sido mantenidas reguladas y cerradas, con alta protección, comenzaron un ciclo de apertura, con diversas políticas arancelarias y al mismo tiempo se fueron consolidando los emblocamientos (Merconorte, MERCOSUR, Mercado Común Europeo, Mercado Común Asiático).

Esta realidad puso de manifiesto que, en esta década, las ventajas competitivas dinámicas serían decisivas para la supervivencia y el crecimiento, aunque se comenzó a operar en una nueva dimensión estratégica, la de alianzas y asociaciones múltiples.”

Como consecuencia de ello, y según apuntan estos autores, la proyección del poder de los consumidores derivó en un aumento de la calidad de la oferta; en una lucha encarnizada por hallar productos diferenciales que atiendan mejor los segmentos del mercado; en un combate por disminuir costos y precios; en elevar los gastos empresarios en diseño, presentación, apariencia, imposición de marcas y mantenimiento de preferencias (fidelidad).

Los consumidores se estandarizaron a nivel mundial, aunque, paradójicamente, se diferencian internamente. Los requerimientos de cada una de las secciones de consumidores de los diferentes países se homogeneizaron, con lo que la división ya no es conveniente efectuarla por naciones, sino por niveles de ubicación social, cultural y económica. Los consumidores modernos se han convertido en individuos sin nacionalidad, a los que hay que satisfacer a como dé lugar.

“Las empresas luchan por mantener o alcanzar supremacías. Los productos se reemplazan unos a otros a expensas de condiciones especiales requeridas por un mercado consumidor cada vez más exigente en materia de precios y diferenciación (calidad, presentación y marca). Todo gira a alta velocidad: las exigencias obligan a cambios en los productos, que a su vez inciden sobre el cambio tecnológico, que a su vez cambia el perfil de los bienes. Todo es perentorio, por lo cual los ciclos de vida de los productos y de las tecnologías se han reducido notablemente, llegando a lapsos tan breves que se tornan casi inmanejables por las compañías” (Cleri, 1996, pág. 21)

La estandarización de los consumidores, lo imperativo de introducir innovaciones tecnológicas, la velocidad de los ciclos y el aumento de los costos que ocasionan la presencia y mantenimiento de los productos en el mercado transformaron los lineamientos culturales de las empresas.

Por otra parte, apunta Cleri (1996, pág. 27), los mercados nacionales han pasado a formar parte de un mercado global, por lo que no pueden existir estrategias acotadas por límites nacionales. La protección de que gozaban las empresas nativas en sus ámbitos naturales se ha desvanecido prácticamente, debiendo lidiar con compañías que carecen de restricciones políticas o geográficas para estructurar su mejor opción de valor y calidad de sus productos. Las barreras arancelarias y paraarancelarias no pueden detener las corrientes comerciales. El proteccionismo ha sido borrado por las necesidades de las empresas líderes y por la facilidad con que circula la información. La tecnología moderna en materia de comunicaciones ha aumentado el grado de conocimiento de los consumidores de todo el orbe, actuando en su beneficio y provocando una fuerte presión sobre la calidad, los precios y las características de los productos.

“Michael Porter señala que la competencia moderna se basa en la lucha que se define a través de disminuir los costos (ventaja por menores costos) o por la diferenciación del producto (ventaja por diferenciación); pero hoy ya no basta con seguir una de esas estrategias. Las compañías están obligadas a presentar los productos que merezcan la mayor aceptación de los consumidores, produciendo sobre éstos un efecto, real o figurado, que promueva su preferencia; ello está relacionado con la novedad, la presentación, la cobertura de intereses particulares, etc., pero también con su oferta a bajo precio. A la vez, quien pueda tener condiciones para vender barato, si no presenta adecuadamente su producto, si no lo diferencia, si no le da valor imaginativo, no tendrá mercado, o, por lo menos, no mercado internacional.” (Cleri, 1996, pág. 28)

2.2 Estrategia

El concepto de estrategia, que originalmente se utilizaba en el contexto militar, ha evolucionado en los últimos años de manera tal que en torno a él ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada “administración estratégica”, y que consiste básicamente en la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. De esta manera la estrategia viene a ser la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

De acuerdo con los autores Hermida, Serra y Kastika (1993, pág.199), el concepto de estrategia contiene a la vez cuatro elementos que se complementan:

1. **Visión:** Se refiere a la visión que tiene el número 1 de la empresa acerca del ¿qué quiere que la empresa sea en el futuro?, y ésta se complementará con una visión profunda y clara del entorno nacional e internacional.
2. **Posicionamiento:** La estrategia debe elegir el posicionamiento requerido para la empresa y sus productos en la mente del consumidor, para lo cual debe elegir entre tres y cinco elementos claves o “impulsores de posicionamiento”, que la empresa debe manejar coherente y consistentemente a lo largo del tiempo. Los impulsores no deben ser modificados, una modificación en éstos implica una decisión muy importante de reposicionamiento, y debe requerir un estudio muy profundo, puesto que se toca la mente de los consumidores de la empresa.
3. **Plan:** La visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas. A partir de éstos se puede elaborar un plan estratégico, que sería la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.

4. Patrón integrado de comportamiento: Todos los integrantes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar en función de ésta, lo cual permite llevar a la organización a un plano de acción, de compartir valores, y a la relación directa de la estrategia con la cultura de la empresa.

Al margen de lo anterior, es necesario aclarar que en la realidad empresarial no basta con formular una estrategia basada únicamente en la posición de la compañía. La organización debe relacionarse con su medio ambiente, y tener presente en todo momento que se encuentra en constante competencia dentro de un sector determinado. La rivalidad dentro de su industria obliga a la administración a formular estrategias funcionales y competitivas que le permitan a la organización obtener ventajas sobre las demás. Siguiendo con esta línea, los autores Hermida, Serra y Kastika (1993, pág.273), opinan que debe verse a la empresa inserta en un contexto general en donde interactúan una serie de variables referidas a la competencia, los consumidores, el contexto nacional y el contexto mundial.

Por otra parte, resulta igualmente importante puntualizar el entorno macroeconómico de la organización, que hoy día se caracteriza por encontrarse inmersa dentro de una sociedad mundial que cada día tiende hacia la eliminación de las fronteras geográficas, culturales y comerciales, y en la que cada vez se busca una mayor integración entre las naciones y empresas para equilibrar y optimizar la explotación de sus ventajas comparativas y competitivas, situación que influye directamente sobre las estrategias, al tener que formularse bajo un enfoque o visión global.

Las características citadas en el párrafo anterior originan un macroambiente que resulta altamente competitivo en el que las empresas, y más aun las que se ubican en los países participantes en un proceso integrador sufren una presión enorme que, según explica el autor Carlos Cleri (1996, pág.35), ante “el posible aumento del volumen de sus operaciones y de la competencia, así como un acceso más fácil a diversos factores de la producción, las obliga a reconsiderar sus situaciones productivas y de participación en el mercado, redefinir la orientación de sus recursos y buscar los nichos más aptos para destinar su producción, alentando la especialización. Por lo que es aconsejable, para todas las compañías enfrentadas a bruscos cambios en el macroambiente, dedicar una parte importante de sus capacidades creativas al pensamiento estratégico y a la elaboración de un programa para enfrentar las alteraciones del contexto de los negocios, cambiando al ritmo de las transformaciones que se establecen en el ambiente, lo que encierra obligatoriamente una modificación profunda de su política y de la empresa misma”

2.3 Estrategias Globalizadas

2.3.1 Definición

La estrategia, según Hermida, Serra y Kastika (1993, pág.519), debe ser global, o sea, lanzada desde un lugar de base (llamado por Michael Porter “*Home base*”), hacia el mercado o los mercados geográficos objetivos. Si la empresa tiene una estrategia global, el “*home base*” puede ser un país como Estados Unidos, Japón, Francia, etc.; en cambio, si la empresa tiene una estrategia doméstica, el “*home base*” será una ciudad dentro del país.

El concepto importante a tener en cuenta es que debe existir una *visión estratégica global*, es decir, tener una estrategia única para todos los mercados geográficos, lanzada desde el mejor punto estratégico y competitivo, esto es, el “*home base*”.

Esta estrategia global, que incluye a todos los mercados, será modificada y adecuada según sea necesario, por subestrategias específicas para cada uno de los mercados geográficos particulares y deberá tener en cuenta a los competidores globales y a los competidores domésticos o locales.

Según George Yin (1993, *pág.1*), la estrategia global de una organización es aquella que “...contrasta con el enfoque multinacional, en el cual las compañías establecen sucursales nacionales que diseñan, producen y distribuyen productos o servicios adaptados a las necesidades locales.”

Con el desarrollo y la aplicación del concepto de estrategia global, las organizaciones actuales pretenden aprovechar las facilidades que otorgan las condiciones actuales de mercado con el fin de buscar mayores oportunidades que les permitan reducir costos y expandir los negocios más allá de sus fronteras.

La estrategia global plantea la estandarización de los productos o servicios para todos los mercados mundiales y la reducción de costos por medio de la globalización de los mercados de insumos y mano de obra.

El autor George Yip (1993, *pág.16*), plantea el análisis de cinco dimensiones estratégicas a tomar en cuenta para establecer una estrategia global:

- *Participación de Mercado*: comprende la elección de países – mercados en los cuales negociar y el nivel de actividad, particularmente en cuanto a participación de mercado.

En una estrategia global de participación de mercado es necesario elegir los países también en función de su contribución potencial los beneficios de la globalización.

- *Productos y servicios:* incluye el grado en que un negocio mundial ofrece los mismos productos en los diversos países

El enfoque de una estrategia global es un producto básico estandarizado que sólo requiera un mínimo de adaptación local y su principal beneficio de la estandarización del producto suele ser la reducción de costos

- *Localización de las actividades que agregan valor:* comprende la decisión de dónde ubicar cada una de las actividades que forman la cadena total de valor agregado, desde investigación hasta producción y servicio después de las ventas.

En una estrategia global, la cadena se divide y cada actividad se puede llevar a cabo en un país distinto, buscando siempre reducir costos.

- *Marketing:* comprende el grado en que un negocio mundial utiliza las mismas marcas registradas, los mismos anuncios publicitarios y otros elementos de marketing en diferentes países.

Si bien es cierto, el objetivo es utilizar un enfoque uniforme para todo el mundo, no todos los elementos de la mezcla de marketing tienen que ser idénticos.

- *Medidas competitivas:* implica el grado en que un negocio mundial toma medidas competitivas en países individuales como parte de una estrategia global competitiva.

Las medidas competitivas se pueden integrar en todos los países al mismo tiempo o en algún orden sistemático, se ataca un competidor en un país para desviar de otro país recursos de ese competidor, o un ataque competitivo en un país se contrarresta en otro país.

2.3.2 Beneficios de la estrategia global

Para el autor George Yip (1993, pág.21), con una estrategia global se puede lograr una o más de las siguientes cuatro categorías de beneficios:

- *Reducción de costos*, mediante: economías de escala, trasladando la manufactura u otras actividades a países de bajos costos, una producción concentrada o reducción del número de productos que se fabrican, flexibilizando el establecimiento de las actividades de producción con el fin de aprovechar el costo más bajo en un momento dado y aumentando el poder negociador con los proveedores.
- *Calidad mejorada de productos y programa*: al concentrarse en un número menor de productos y programas.
- *Más preferencia de los clientes*: la disponibilidad, el servicio y el reconocimiento globales aumentan la preferencia de la clientela mediante el refuerzo.
- *Mayor eficacia competitiva*: ofrece más puntos de ataque y contraataque que la competencia.

2.3.3 Localización global de las actividades

Dentro del esquema de estrategia global, la localización de actividades trata de “...localizar cada actividad individual en el país o en los pocos países más apropiados para esa actividad... Otra manera de ver el enfoque global es pensar que la localización global de actividades significa establecer una cadena o red de valor integrada pero globalmente dispersa que sirva a todo el negocio mundial, en lugar de cadenas para cada país o una cadena con sede en el país de origen. “
(George Yip, 1993, pág.114)

Según George Yip (1993, pág.119), se deben considerar los siguientes factores que producen ventaja comparativa y estratégica a un país para localizar determinada actividad:

- Condiciones de factores favorables
- Proximidad de los mercados principales
- Efecto favorable del país de origen
- Presencia de competidores principales

2.3.4 Beneficios

Para George Yip (1993, pág.126), una estrategia global para la localización de actividades puede proporcionar beneficios tales como:

- *Reducción de costos*: reduciendo la duplicidad de actividades idénticas de muchos países en un solo sitio o en unos pocos sitios globalmente centralizados donde los suministros y/o la mano de obra sean más convenientes, permitiendo lograr economías de escala.

- *Mejora de la calidad:* aprovechando las destrezas y conocimientos especiales de determinados países, la organización puede controlar la producción así como dedicar mayores recursos a los diferentes proyectos que ejecuta. Con la concentración de la producción es posible invertir en instalaciones y equipos mejores que permitan producir bienes de más alta calidad y menor costo.
- *Más preferencias de los clientes:* dada la mejora en la calidad y el diseño del producto.
- *Mayor eficacia competitiva:* al hacer pesar los recursos de la red mundial sobre la situación mundial competitiva de determinados países.

2.3.5 Desventajas

Según George Yip (1993, pág.132), una estrategia global de localización de actividades puede provocar las siguientes inconvenientes:

- *Menos sensibilidad a las necesidades de los clientes:* ya que las actividades no se van a ubicar en los países donde se va a servir.
- *Aumento de riesgo por fluctuación de divisas:* realizar actividades de valor agregado en países en que la compañía obtiene escasos ingresos significa contraer gastos en moneda distinta de la de los ingresos.
- *Aumento de riesgo a crear competidores:* por lo que la organización debe cuidarse de no desatender aquellos mercados en los que no establece operaciones.
- *Dificultades en el manejo de la cadena de valor:* donde todos los elementos interdependientes de dicha cadena están esparcidos por distintos países.

2.3.6 Criterios para localizar actividades globales

Para el autor George Yip (1993, pág.148), la localización global de las diferentes actividades de la empresa debe permitir a la organización alcanzar sus objetivos de reducción de costos y de atención a los mercados locales de todo el mundo, por lo cual se debe contemplar los siguientes lineamientos:

- Analizar cuál es el patrón de localización más conveniente para la empresa y cuánto costaría volver a situarlas.
- Cada una de las actividades tiene distintas necesidades de centralización global, de dispersión local o de alguna combinación de ambas.
- El patrón ideal de localización cambia de acuerdo con las circunstancias y la evolución de los negocios.
- El mejor patrón de localización suele permitir cierto grado de duplicación para proporcionar más flexibilidad y salvaguardias contra perturbaciones.
- Algunas actividades, en particular investigación y desarrollo, necesitan tener presencia en países globalmente estratégicos.
- La coordinación de actividades geográficamente dispersas puede reemplazar en algunos casos la centralización global.
- Considerar tanto la ventaja estratégica como la ventaja comparativa en cada país con el fin de maximizar la ventaja competitiva.

2.4 Participación en el mercado global

“La diferencia más importante entre participación de mercado para internacionalizar y participación para globalizar es quizá el papel de países globalmente estratégicos. La importancia de esos países va más allá de su atractivo individual. “ (George Yip, 1993, pág.78)

Según George Yip (1993, pág.79), existen varios elementos a considerar para medir cuán estratégico puede ser un país globalmente hablando:

- *Es una gran fuente de ingresos o utilidades:* cuanto más grande sea un país, económica y/o geográficamente mayor es su contribución a las economías de escala global.
- *Es mercado local de clientes globales:* las relaciones se pueden mantener mejor en el territorio del cliente.
- *Es un mercado global de competidores globales:* estando en el mercado local de un competidor importante, se reduce el riesgo de sufrir sorpresas, ya que se puede observar de cerca cómo opera la competencia.
- *Es fuente principal de innovación industrial:* son los “ países líderes ” y generalmente resultan ser también, mercados locales de clientes globales y de competidores globales.

2.4.1 Beneficios

Para George Yip (1993, pág.82), al tener un enfoque de participación de mercado global, la empresa puede obtener los siguientes beneficios:

- *Reducción de costos:* la expansión de la participación de mercado reduce los costos porque al aumentar el volumen se realizan economías de escala.

Este beneficio se obtiene, sea que la expansión obedezca a motivos de internacionalización o de globalización. Pero un enfoque de estrategia global para seleccionar mercados en los cuales penetrar y participar permite hacer elecciones que produzcan efectos más directos sobre la capacidad de lograr economías de escala global.

- *Mejor calidad:* La presencia en países líderes, el contacto con sus exigentes clientes y con competidores innovadores le ayuda a un negocio a mejorar la calidad de sus productos.
- *Más preferencia de los clientes:* la participación en el mercado global puede aumentar la preferencia de los clientes a causa de su disponibilidad global, de su serviciabilidad global y de su reconocimiento global.
- *Mayor eficacia competitiva:* una presencia global ayuda a precaverse de la confianza excesiva y de reaccionar rápidamente ante la competencia.

2.4.2 Desventajas

Si bien es cierto la participación en mercados globales trae consigo beneficios para la organización, también es cierto que presenta desventajas, dichas desventajas las define George Yip (1993, pág.84) como:

- *Costos de coordinación:* la expansión del espacio geográfico a través de fronteras es muy probable que haga aumentar los costos de coordinación.
- *Cruce de fronteras nacionales:* tales como costos de transporte y de inventarios, barreras arancelarias y no arancelarias que perjudican el rendimiento porque reducen las ventas y aumentan los costos.
- *Pérdida de concentración en el cliente:* es menos probable que se logre ajustar a las necesidades de un comprador que si estuviera en su país.

2.4.3 Criterios para participar en un mercado global

Para George Yip (1993, pág.91), los siguientes lineamientos resumen los principios que caracterizan un enfoque global de la participación de mercado:

- La decisión de entrar a invertir a un país determinado, debe de basarse en la importancia estratégica global de esos mercados no menos que en su atractivo individual.
- Los países más estratégicos con frecuencia pueden ser los más costosos para crear en su mercado una presencia significativa.
- Hay que dar especial importancia a los países sedes de grandes competidores.
- Distintos países pueden desempeñar diferentes papeles estratégicos como parte de una estrategia global total.
- Las alianzas y las operaciones conjuntas pueden ser una manera más rápida y más fácil de ganar participación en el mercado global, pero también debilitan el potencial para realizar una estrategia global totalmente integrada.

2.5 La empresa frente al fenómeno de Globalización

“El instinto de supervivencia favorece el florecimiento de estrategias novedosas entre las que se cuenta la formación de alianzas estratégicas entre compañías de los países miembros de una integración económica o entre éstas y otras de diverso origen, que intentan aprovechar la ampliación de la demanda, como efecto de la conformación de un espacio más amplio.” (Cleri, 1996, pág.34)

Para los autores Hermida, Serra y Kastika (1993, pág.517), esto es absolutamente lógico, dado que, si los países comenzaron a estructurar alianzas y acuerdos (bajo un concepto de Integración Económica, en el que se da una orientación internacional dirigida a la eliminación de las barreras económicas del comercio de bienes y servicios entre países; y en el que la eficiencia se fundamenta en los beneficios de la expansión del comercio, derivados de las ventajas que ofrece un mercado ampliado al posibilitar una mayor eficiencia intraregional en la utilización de los recursos, mayores condiciones de competitividad y niveles generales de productividad superiores), las empresas copiaron el método y diseñaron los más variados procedimientos para mejorar su competitividad, a través de fusiones, absorciones, *joint ventures* y alianzas en general.

Según el criterio de los autores citados en el párrafo anterior (1993, pág.518), la dinámica competitiva experimentada a partir de 1990, fue la gran influencia para el cambio estructural y cultural que obligó a las compañías a asumir desafíos de mayor eficiencia y productividad, por lo que los conceptos de *calidad total*, *acercamiento al cliente*, y *excelencia en los servicios*, fueron algunos de los senderos por donde se comenzó a perfilar esa búsqueda necesaria de reducir costos, aumentar la eficiencia o la calidad de las prestaciones, que exige el actual nivel de la globalización competitiva y la emergente amenaza del neoproteccionismo que inevitablemente se desprenderá de la estructura de los bloques.

En otro ámbito, la creciente globalización de los mercados y el cambio tecnológico caracterizan a los negocios de hoy. Ante ello, los gerentes enfrentan nuevos retos cada día; competencia global, complejas fuerzas sociales, innovaciones y cambios tecnológicos, por lo que las empresas requieren de ejecutivos con capacidad para mantener e incrementar la satisfacción de los clientes, la participación de mercado y las utilidades. Estos nuevos procesos ya están exigiendo que se tomen en cuenta nuevos patrones al momento de desarrollar una estrategia empresarial; es decir los cursos de acción y aplicación de los recursos de la empresa con el propósito de alcanzar los objetivos determinados, que arrojen unos resultados positivos.

“En el pasado, una ventaja muy fuerte permitía compensar varias desventajas. Hoy, cualquier empresa globalizada se apropia de una diferencia, pero le suma otras procedentes de diferentes localizaciones y, asimismo, crea una estructura corporativa armonizada, donde las líneas de comunicación son fuertemente interactivas y permiten utilizar al máximo la fuerza sinérgica derivada de la complementariedad de ventajas diversas.” (Cleri, 1996, pág.30)

Los impactos provocados por el efecto de la globalización pueden ser amenazas u oportunidades, según sea la actitud y las posibilidades de las empresas para adecuar sus estrategias, culturas y estructuras. De acuerdo al criterio expresado por los autores Hermida, Serra y Kastika (1993, pág.524), “esto implica concretamente revisión o reformulación de misiones, objetivos y metas en lo estratégico; y alinear con los mismos ajustes en los roles, habilidades y sistemas en las estructuras; y por sobre todo, lo más importante: poder cambiar o introducir nuevos valores, actitudes y compromisos en lo cultural”.

Según el pensamiento de estos autores (1993, pág. 534), el proceso de globalización y, como parte de ésta, la apertura de los mercados, lleva a considerar las siguientes metas, como una guía para sobrevivir:

1. La competitividad está basada en la productividad y la eficiencia,
2. La competitividad en todo el mundo está transitando las etapas de la inversión y la innovación,
3. La competitividad en todo el mundo está basada en el accionar de las empresas y de los grupos empresarios,
4. En todo el mundo las empresas exigen que el Estado no interfiera con regulaciones y se reivindica que la competitividad deben desarrollarla las empresas,
5. En todo el mundo la *calidad total* y el *servicio al cliente* son los impulsores de la competitividad, a nivel general y son imprescindibles en los casos de estrategias de diferenciación o en que enfoques dirigidos o segmentos o nichos donde sólo con calidad total y un muy alto acercamiento a los clientes y excelentes servicios, se podrá competir.
6. A nivel mundial se trabaja con relación al bloque europeo, el americano y el asiático, tanto en planeamiento, como en la instrumentación de alianzas y en las asociaciones entre empresas de los distintos bloques.

Ante los diferentes elementos que han surgido del llamado “Fenómeno de la Globalización”, los autores citados en el párrafo tras anterior (1993, pág. 543), explican brevemente una serie de alternativas relacionadas con la posible configuración estratégica que puede asumir una organización para competir exitosamente dentro de este marco, las cuales se presentan a continuación:

1. Licenciar: Una licencia es un contrato donde una empresa que tiene una marca bien posicionada o una tecnología exclusiva la entrega a una o más empresas. Esa licencia se da en un territorio determinado, por un tiempo determinado. Dentro de este territorio, la empresa licenciataria (o sea, la que tomó la licencia), puede hacer uso de esa marca o de esa tecnología. Todo esto bajo una cantidad de pautas que serán controladas por la empresa que tiene la marca o la tecnología.

2. Alianza: Es un acuerdo entre dos o más empresas con un fin determinado. Existen algunos casos en los que las alianzas no implican un acuerdo societario, por ejemplo cuando una empresa fabrica un producto y otra lo distribuye, en este caso puede ser una forma de alianza donde se reparten utilidades pero no los costos.
3. Empresa Compartida o “Joint Venture”: Es un acuerdo formal hecho a través de una sociedad. En definitiva son dos sociedades que forman una tercera sociedad. Esta última tiene una parte de las acciones de cada una que puede ser 50% y 50%, 60% y 40%, etc. Es una sociedad con un determinado fin. Cada una interviene con su punto fuerte (puede ser marketing o producción, por ejemplo).
4. Franquicia: Se utiliza fundamentalmente para negocios que venden al público como por ejemplo: restaurantes, kioscos, zapaterías, almacenes, etc. En esta alternativa se utiliza mucho el nombre de la marca y todo lo que hace al posicionamiento: la forma de decorar los locales, los uniformes, el tipo de mercadería, la exhibición, la publicidad; todo este manejo es estrictamente controlado por el franquiciante (el que da la franquicia).
5. *Greening Strategies*: Este concepto tiene que ver con una nueva concientización a nivel mundial del cuidado de la ecología. Es mucho más que la “onda verde” o la “corriente *diet*” de años atrás, por cuanto abarcan un espectro muchísimo más amplio que tiene que ver con conceptos tales como: conciencia ecológica, cuidado de la naturaleza, materiales y productos reciclables o biodegradables, no al alcohol, la droga y las grasas; crecimiento de las actividades relacionadas con el ocio, el deporte, los entretenimientos y el aire libre; cuidado de la salud y de lo natural.

2.5.1 Las nuevas pautas para la empresa dentro del ámbito Globalización

Existen nuevas pautas a las cuales deben ajustarse las empresas del mundo para adecuar a los proceso de globalización. Algunas de las pautas más importantes a seguir para las empresas que pretenden sobrevivir en el actual orden económico son:

- Orientación de la empresa frente a la fuerte competencia interna con los productos importados libremente y otras deberán orientarse a la exportación, y por ende a un esquema más competitivo. Esto implica que los sistemas de operación adquieran una *especialización* y *automatización*, acompañados de una tecnología de vanguardia que les permita ser más ágiles y eficientes además de mantenerse al trote de la revolución tecnológica y los cambios que ésta patrocina.
- Introducir los conceptos de calidad y servicios que las encaminen a la búsqueda incesante de la calidad en todas las actividades que realiza una empresa y competir en un mercado donde sus nuevos clientes buscan unos bienes y servicios que cumplan con los valores que ellos desean, sin importar de donde provengan o donde se han creado.
- Debido al gran avance de la tecnología y su rápida dispersión las compañías deben asociarse hasta con sus propios competidores como forma de mantenerse actualizados.

- Las empresas deben ser más ágiles y eficientes en todos sus procesos ya que los incesantes cambios en la economía mundial provocan desvíos en el comportamiento del mercado. Mientras más rápido las empresas pueden cambiar su rumbo hacia donde se dirige el mercado, en mejor posición estarán para seguir compitiendo, lo cual implica que los mecanismos de planeación, organización y control sean lo suficiente flexibles para permitirles adecuarse a las nuevas condiciones imperantes.
- Las empresas deberán orientarse hacia el futuro, con una mentalidad a largo plazo y con una estrategia de carácter ofensivo, orientadas al crecimiento, por medio de la innovación y el cambio.

Pero para que una empresa desarrolle *estrategias globales* requiere una serie de cualidades, de forma tal que éstas puedan ofrecer ventajas competitivas respecto a otras empresas. Pese a esto debe hacerse notar que ésta es una condición necesaria, pero no suficiente, pues se requiere además que la empresa esté suficientemente capacitada en aspectos organizativos, capacidad financiera, capacidad comercial y experiencia de la empresa, para así poder implementar la condición de ventaja competitiva.

La globalización de las empresas puede causar gastos administrativos cuantiosos por el aumento de coordinación y por la necesidad de informar, e incluso por el aumento de personal. La globalización también puede reducir la eficacia de la administración en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral. Una empresa sufre una desventaja estratégica global si emplea una estrategia menos globalizada que el potencial que ofrece su mercado.

2.6 Mercadotecnia de la empresa frente a la Globalización

El mundo como mercado globalizado es una realidad establecida y creciente. Este crecimiento es producto de la insaciable búsqueda de la satisfacción de los deseos del hombre. Para adecuarse a estos procesos, las empresas que decidan operar en mercados internacionales necesariamente deberán enfocar su mercadotecnia de nacional a internacional; pues las empresas que han logrado un gran éxito en el marketing nacional no tienen seguridad alguna de que también lo consigan en los mercados internacionales. Un desempeño satisfactorio en ellos requiere conocer el ambiente del mercado internacional y determinar cuáles métodos gerenciales y elementos de la mezcla del marketing a nivel nacional han de transferirse directamente a los mercados internacionales, cuáles hay que modificar y de cuáles se prescindirá.

Se dice que una organización posee mercadeo internacional si sus productos se comercializan en dos o más países. Para esto, se hace necesario descubrir las necesidades y deseos de los diferentes mercados internacionales para poder satisfacer los mismos, analizar las preferencias de los consumidores, así como las decisiones de producción, todos estos elementos son tareas designadas al mercadeo internacional. Sin embargo, este concepto, no solo abarca vender productos, sino que también comprende el conjunto de acciones necesarias para la expansión de la empresa hacia el extranjero. Este mercadeo toma en cuenta que cada mercado posee sus propias características y niveles de competencia distintos, es por esta razón que se dice que el mercadeo internacional no debe actuar como un instrumento único e idéntico para operar en cualquier mercado exterior. Pero se debe destacar que el libre flujo de información, bienes y servicios va dotando a los consumidores de un poder internacional convirtiéndolos así en "ciudadanos del mundo", lo que trae como consecuencia la creación de estrategias y organizaciones globales que puedan satisfacer las necesidades de este "mundo sin fronteras", surgiendo así una mercadotecnia global.

Un negocio hace mercadotecnia global cuando usa en distintos países el mismo o parecido enfoque o contenido para uno o más elementos de la mezcla de marketing.

Pero el marketing global no significa estandarización del proceso de marketing. Todo elemento de la mezcla de marketing es susceptible de globalización: diseño del producto, posicionamiento del producto y de la marca, marca registrada, empaque, precio, estrategia publicitaria, ejecución de la publicidad, promoción y distribución. Lo mismo que otras palancas de globalización, la mercadotecnia global también puede ser flexible. Un negocio puede hacer que determinados elementos de la mezcla de marketing sean más globales y otros menos.

La mercadotecnia global puede variar también en cuanto a cubrimiento geográfico. Pocos son los programas de mercadotecnia global que pueden aplicar en forma realista a todo el mercado mundial.

En la estrategia global, la clave es encontrar el mejor equilibrio entre adaptación local y estandarización global.

Marketing global no significa adhesión ciega a la estandarización de todos los elementos del marketing por sí mismo, sino un enfoque global distinto para desarrollar la estrategia y los programas, en el cual se combine la flexibilidad con la uniformidad.

La mercadotecnia global puede alcanzar una o más de las cuatro categorías principales de beneficios potenciales de la globalización como son:

- Reducción de costos: En la mercadotecnia global, la reducción de costos proviene de economías tanto en trabajadores como en materiales. Los gastos de personal se reducen cuando se consolidan las funciones de marketing en múltiples países y se eliminan duplicaciones de actividades.

Los costos de materiales se economizan por que se globalizan los anuncios publicitarios, lo mismo que el material de promoción e impresión de empaques.

- Más preferencias de los clientes: La mercadotecnia global contribuye a crear reconocimiento global, lo cual aumenta la preferencia de los clientes mediante el refuerzo. Un mensaje uniforme, sea que se comunique por medio de la marca registrada, del empaque o de la publicidad, refuerza su conciencia, su conocimiento y su actitud respecto del producto o servicio.
- Mayor eficacia de los programas: Un aumento de eficacia de los programas es el mayor beneficio de la mercadotecnia global. Las buenas ideas en marketing son escasas, de modo que un programa de globalización que supere las objeciones locales y permita la difusión geográfica de buenas ideas de marketing puede realzar el promedio de eficacia de los programas en todo el mundo.
- Mayor eficacia competitiva: La mercadotecnia global puede aumentar la eficacia competitiva, concentrando los recursos en un número menor de programas lo cual aumenta en gran medida el poder competitivo de los esfuerzos de marketing.

2.6.1 Condiciones que analizar en operaciones en mercados extranjeros.

Las estrategias usadas para poner en marcha un programa de mercadeo internacional regularmente son bastantes diferentes de las estratégicas respecto al grado de participación organizacional para operar en cada mercado extranjero. Las operaciones en el mercado internacional son más complejas y es que existen una serie de factores muy peculiares en torno a cada mercado; cada país es diferente a otro en sus condiciones tanto económicas como políticas así como las características culturales de cada nación. Es por esto, que se hace necesario un análisis de dichos factores antes de decidir el programa de mercadeo internacional a utilizar.

a. Ambiente Económico

Es aquí donde se deben analizar la estructura económica y la distribución del ingreso. Al hablar de estructura económica se refiere básicamente a la etapa de desarrollo en que se encuentre el país y el grado de industrialización, lo cual ayudará a determinar los tipos y características de los productos que se pueden comercializar, así como también el volumen que puede absorber el mercado dependiendo de la capacidad de compra de los distintos estratos del mercado. El conocer los tipos de estructuras económicas permite tener una noción de las principales peculiaridades de consumo de los países en sus diferentes etapas de desarrollo y es que en la medida en que se conozca las principales características de consumo se tendrá pues, una idea más clara de las actividades de mercadeo que se llevarán a cabo.

El segundo factor económico es la *distribución del ingreso* que tiene que ver directamente con el poder de adquisición o de compra de una población determinada. En los países que tienen un alto nivel de desarrollo, la distribución de la renta en los países es de vital importancia para la aplicación de un programa de mercadeo internacional pues, en la medida en que esta distribución se hace más equitativa, un mayor número de personas se incorporan al mercado de consumo y las oportunidades de marketing se incrementan.

b. Ambiente Político

El comercio entre naciones resulta más complejo que el local, debido a las barreras políticas que se puedan encontrar. El grado de actividad económica que una nación posee en los mercados internacionales depende en gran parte de las actividades y políticas económicas internacionales que ejecuta el gobierno de dicho país. Lo cierto es que las influencias políticas pueden obedecer a diversas razones, como son: la protección de las empresas nacionales con tal de asegurar el empleo, las contribuciones o impuestos en muchos casos tienen como objetivo el logro de cierta estabilidad económica, en otros casos se imponen para aumentar la recaudación de fondos públicos. En cualquiera de los casos el adoptar una política fiscal el gobierno debe estar consciente de que el dinero que se recauda en contribuciones tiene un impacto sobre las actividades económicas del país.

c. Ambiente Cultural

Aunque la selección es una expresión individual, cada persona es producto de la cultura en que vive. Las reacciones y los hábitos de compra del consumidor pueden tener un carácter individual, pero se encuentran fundamentalmente matizados por las numerosas fuerzas que lo rodean. Por consiguiente el plan de mercadeo debe estar de acuerdo con los valores de la cultura, la tradición, el nivel de educación, los usos y costumbres de la población; todos estos son algunos de los principales factores a considerar para un programa de mercadeo internacional.

2.7 Implicaciones generales para la gestión del marketing.

A nivel de gestión, los cambios del entorno implican todo un reforzamiento del marketing en la empresa. Para poder hacer frente a los nuevos desafíos del entorno económico, competitivo y socio-cultural, las empresas deben renovar sus opciones básicas. Este reforzamiento del marketing en la empresa implica, entre otras cosas, la adopción de las nuevas prioridades siguientes:

- El reorientarse hacia actividades de mayor valor añadido, susceptibles de dar una ventaja competitiva defendible frente a los nuevos competidores.
- La adopción de estrategias de desarrollo diferenciado por segmento y productos-mercado, basadas en un análisis preciso de las expectativas de los compradores, enfrentando a nuevos problemas.
- Un interés sistemático por las actividades de la competencia y la adopción de estrategias dirigidas a desbaratar las acciones de los competidores prioritarios.
- Un control creciente de las implicaciones económicas y financieras de la gestión de marketing, que muy a menudo carece de rigor en sus procedimientos de decisión.
- La adopción de sistemas de predicción que deben completar los sistemas de previsión, para hacer frente a la turbulencia del entorno.
- Un reforzamiento de la vigilancia de la estructura de la cartera de actividades, con la preocupación de mantener un equilibrio entre los objetivos de crecimiento y de rentabilidad.

- La toma de conciencia de la necesidad para la empresa de organizar el diálogo con su entorno social, político y cultural en el marco de una óptica de marketing social; es una orientación de gestión que reconoce que la tarea prioritaria de la organización es estudiar las necesidades y deseos de los mercados objetivos y satisfacerlo de una manera más eficaz que la competencia, pero también de una forma que mantenga o mejore el bienestar de los consumidores y de la colectividad.

Para la gerencia de marketing, los cambios del entorno implican un reforzamiento de la mercadotecnia estratégica en la empresa. Para poder hacer frente a los desafíos del entorno económico, competitivo y sociocultural, los ejecutivos de mercadotecnia debe buscar la renovación de las estrategias en las diferentes alternativas. Este reforzamiento implica la adopción de nuevas prioridades.

2.8 Creación de un marketing global

" Un negocio mundial hace marketing global cuando usa en distintos países el mismo o parecido enfoque o contenido para uno o más elementos de la mezcla de marketing; es decir, las mismas o parecidas marcas, publicidad, etc. " (*George Yip, 1993, pág.149*)

La estandarización de los programas de marketing para todos los mercados globales pretende abarcar la mayor cantidad de países con el mismo enfoque mercadológico aprovechando las similitudes en los gustos de los consumidores de cada región, pero siempre con unas pequeñas modificaciones que le permitan amoldarse a las diferencias que se generan de un mercado a otro.

2.8.1 Beneficios

Según el autor George Yip (1993, *pág.152*), la globalización del marketing puede generar los siguientes beneficios:

- Reducción de costos: al eliminar duplicidad de funciones, al economizar en materiales ya que los anuncios publicitarios, el material de promoción y la impresión de empaques se globalizan.
- Mayor preferencia de los clientes: al contribuir a la creación de marketing global y al reforzamiento de la marca.
- Mayor eficacia de la marca: el cual constituye uno de los mayores beneficios de la globalización del marketing.
- Mayor eficacia competitiva: al concentrar los recursos en el desarrollo de programas de alta calidad dirigidos al mercado global, a la vez que hace que toda la organización apoye una idea.

2.8.2 Desventajas

La principal desventaja que señala el autor George Yip (1993, *pág.156*), radica en el hecho de que en ocasiones no se realizan los cambios necesarios para que un programa de marketing se ajuste localmente, lo que provoca que dicho programa sea rechazado en determinado país.

2.8.3 Criterios para crear marketing global

Para el autor George Yip (1993, *pág.182*), la creación de un programa de marketing mundial debe considerar los siguientes criterios:

- Debe existir uniformidad en el contenido y el proceso de marketing.
- Cada elemento de la mezcla de marketing, tiene sus propias y exclusivas oportunidades y limitaciones de uniformidad global.
- No deben existir prejuicios ni preferencias nacionales a la hora de idear programas de marketing global.
- Para poner a prueba programas globales de marketing en comparación con alternativas nacionales es necesario tener cuidado para no subestimar ni sobrestimar las reacciones nacionales.
- Se debe determinar las principales semejanzas entre los consumidores de
- los diferentes países que conforman un mercado global.

2.9 Mezcla de marketing en los mercados internacionales

Para realizar una acción de marketing eficaz, el mercado global tiene que ser dividido en una serie de submercados, o de grupos significativos de compradores o de posibles compradores, de tal manera que, mediante una mejor adecuación de las acciones a las condiciones particulares de cada uno de estos grupos, se pueda lograr la plena satisfacción de sus necesidades y obtener un mayor rendimiento de los recursos empleados por la empresa.

2.9.1 La Segmentación del Mercado

La división del mercado total en submercados o grupos significativos de compradores o posibles compradores, es lo que se conoce como la segmentación del mercado, y constituye la base en que se fundamentan todas las acciones de marketing. La segmentación se lleva a cabo según ciertos criterios que permiten agrupar a los distintos integrantes del mercado, en función de algunas características comunes. El mercado meta o mercado objetivo, lo constituye el grupo o los grupos seleccionados dentro de los mercados básicos, hacia los cuales se encauzarán todas las actividades del marketing tendientes a la promoción y venta del producto o del servicio. La empresa puede seleccionar su mercado meta dentro del mercado consumidor, o de los mercados industrial o intermediario, según sea el caso, empleando para ello criterios de segmentación como son: conductuales, psicográficos, socioeconómicos, entre otros.

Una vez examinado el ambiente de un mercado internacional la empresa está lista para diseñar una mezcla de marketing que satisfaga las necesidades de los consumidores y logre los objetivos de la organización. Por esto es preciso modificar las prácticas nacionales o bien reemplazarla totalmente en el marketing internacional. Desde el punto de vista teórico existe una oportunidad de mercado en cualquier momento y en cualquier lugar que haya una persona o empresa con una necesidad que satisfacer. Sin embargo en la realidad la oportunidad de una compañía es mucho más limitada, por lo tanto, la elección de un mercado objetivo requiere de la evaluación de las oportunidades de mercado disponible para la organización; pues la demanda del mercado se determina mediante la capacidad económica, de compra y el comportamiento y hábitos de consumo de la población dada. En el análisis de los mercados es donde se observa con más claridad la influencia de las variables socioeconómicas y culturales. Al analizar los elementos culturales se debe tener en cuenta: La Familia, Costumbres y Religión, Educación, Diferencias Idiomáticas, Situación Política, Competencia Internacional, Medios Gubernamentales, Sociedad y Cultura.

2.9.2 *Producto*

“Llegó la hora de los productos mundiales que, a su vez, deben ser flexibles para adecuarse a los requerimientos específicos de los consumidores nativos y de los canales de comercialización de cada territorio.” (Cleri, 1996, pág. 28)

Una vez que se ha seleccionado el mercado en el cual se espera desarrollar las operaciones, el primer paso en el proceso de planificación de las actividades consiste en la planeación del producto. El producto es el punto de partida de toda actividad de marketing, ya que es imposible fijar precios, buscar canales de distribución o hacer planes de promoción sin que haya definido previamente las especificaciones de productos que serán ofrecidos en el nuevo mercado. En el enfoque de marketing, el producto es visto como "un conjunto de atributos que satisfacen la demanda del consumidor". El producto no solo tiene que ser capaz de satisfacer las necesidades, los requerimientos y los deseos del consumidor al cual va dirigido, sino que también debe estar al alcance de las posibilidades económicas de dicho consumidor y contar, además, con fuerza competitiva frente a las ofertas de la competencia.

Por lo que el mercadeo internacional debe tomar en cuenta que no todos los productos son globales y que se hace necesario al diseñar una política de nuevos productos se analicen los problemas económicos, comerciales, técnicos y culturales de cada país, ya que al conocer las dificultades de cada mercado pueden ser satisfechas sus necesidades sin tener que sacrificar la personalidad de la compañía obteniendo así todo lo que desean. Si dicho producto es capaz de satisfacer las necesidades de los clientes está al alcance de las posibilidades económicas de éstos y tiene fuerza competitiva, evidentemente será un producto vendible.

2.9.3 Diseño de productos y servicios globales

“Los beneficios de un producto o servicio estandarizado se alcanzan estandarizando el producto básico o grandes partes de él, y a la vez adaptando para cada país algunos elementos o partes periféricas.” (George Yip, 1993,pág.93)

a. Beneficios

Según el autor George Yip (1993, pág.98), los beneficios de estandarizar productos o servicios son:

- *Reducción de costos:* las economías en compras, producción e inventario se realizan al reducir el número de productos y aumentar el volumen por producto.
- *Mejora de la calidad:* la reducción del número de productos permite concentrar recursos financieros y administrativos en unos pocos productos.
- *Más preferencia de los clientes:* Si bien es cierto que la estandarización del producto puede reducir la preferencia de los clientes porque no se hacen concesiones a las necesidades nacionales, en muchas situaciones lo que ocurre es aumenta la preferencia. En productos y servicios que se consumen el usuario estando en el exterior, lo mismo que en su país de origen, la disponibilidad del mismo producto o servicio es a menudo una ventaja que refuerza la preferencia.

La estandarización Global también fortalece la preferencia del consumidor cuando el hecho de ser global es parte esencial del atractivo e la categoría o la marca.

- *Eficacia competitiva:* ofreciendo productos de bajo costo que sirven para invadir mercados.

2.9.4 Criterios para diseñar productos y servicios globales

El autor George Yip (1993, pág.112), se requiere realizar transacciones difíciles entre las demandas globales y las locales, a las cuales se les aplica las siguientes normas:

- Los productos y los servicios globalmente estandarizados proporcionan no sólo el beneficio de economía en los gastos sino además la mejora de la calidad y la preferencia de los clientes.
- Los mejores productos globales suelen ser los que se diseñan como tales desde el principio más bien que las adaptaciones posteriores de productos nacionales.
- Los diseñadores de productos y servicios globales deben tratar de maximizar la base global común, pero permitiendo al mismo tiempo adaptaciones locales.
- Al investigar las necesidades de los clientes en diversas partes del mundo, se debe determinar tanto las analogías como las diferencias.

2.9.5 Precio

La determinación del precio es otro de los aspectos fundamentales en el proceso de la planeación del producto. Es una de las tareas esenciales y de más responsabilidades que corresponde a la gerencia es la fijación de precios, y es que el precio representa un obstáculo al consumo. De aquí la importancia de que la empresa desarrolle o implemente una estrategia sensata de precios tomando en consideración, los requerimientos de la empresa y las circunstancias del mercado. La política de precio escogida por la empresa puede hacer que esta obtenga buenos resultados a pesar de la situación que prevalezca en el mercado.

El método más apropiado para la fijación del precio en la operación de marketing internacional es el orientado hacia la demanda. Y más concretamente, el orientado hacia el precio de mercado existente en aquellos países hacia los cuales se pretende penetrar. En la práctica, la fijación de precio exige, por un lado, conocer los niveles de precios existentes en el mercado al cual va a penetrar el producto, y por otro, un conocimiento de los costos básicos de producción. El precio de mercado determina el nivel de precio aceptados por el consumidor promedio y se constituye, por tanto, en el límite superior del precio de venta; los costos de producción son los que establecen el límite inferior del citado precio. Lo importante es tomar en cuenta que la diferencia existente entre los costos del producto y el precio del mercado será la que determine el margen dentro del cual la empresa tendrá que fijar el precio de venta de su producto, para que éste no sólo se adecue a las posibilidades económicas del consumidor y tenga fuerza competitiva frente a las ofertas de la competencia sino que permita, además, cubrir los costos administrativos y comerciales, más los gastos en que se incurran en el proceso y se pueda lograr así el porcentaje de beneficio deseado en la operación.

2.9.6 Canales de Distribución

La distribución del producto en operaciones de marketing internacional es un asunto muy complejo, en virtud de las distintas formas y características que puede adquirir, para un mismo producto, en los diferentes mercados. Un canal de distribución en términos generales, es una estructura formada por la propia organización de venta del productor, más las organizaciones de venta individuales de cada uno de los intermediarios que participan en el proceso de comercialización, mediante el cual el producto o el servicio es transferido al consumidor o al usuario final. En otras palabras, es una estructura compleja que se inicia desde el productor en el país en el cual este está instalado, y llega hasta el consumidor o el usuario final, según sea el caso, en el país donde éste último reside. La distribución en las operaciones de marketing internacional exige el establecimiento de una estructura que permita, en primer lugar, introducir el producto en el país en el cual será comercializado y en segundo lugar, una vez introducido, ponerlo al alcance del consumidor o del usuario final, para que éste pueda adquirirlo. Tales exigencias son cubiertas, en el primer caso, por los métodos de exportación y en el segundo, por los canales internos de distribución, los cuales, al integrar la estructura de distribución conforman lo que se conoce en marketing internacional como el canal total de distribución; es decir, el canal que permite que el producto llegue desde el productor hasta el consumidor final, en cualquier punto que este último se encuentre, en los distintos mercados internacionales.

2.9.7 Promoción

Según el producto o el servicio de que se trate, y la forma en que éste será comercializado, pueden requerirse diferentes tipos de acciones promocionales, las cuales pueden cambiar incluso en los diferentes niveles del sistema de distribución seleccionado, a medida que el producto o el servicio se desplace desde el fabricante o el productor hasta el consumidor o usuario final. La promoción es un elemento fundamental en el plan de marketing pues se ocupa de todos los problemas relativos a la comunicación entre la empresa y sus compradores, sean éstos intermediarios, consumidores o usuarios finales. En relación con este aspecto particular del marketing, Phillip Kotler indica: "*La promoción comprende todos los instrumentos de la combinación de marketing, cuya función principal es la comunicación persuasiva*".

La actividad promocional desarrollada por la empresa constituye el soporte sobre el cual se llevan a cabo las operaciones de venta en el mercado considerado. Todo programa promocional se desarrolla a partir de las informaciones básicas referentes al producto, los mercados en los cuales será comercializado, y la situación particular bajo los cuales se desarrollarán las acciones.

La globalización de la economía tiene como consecuencia que un número creciente de empresas operen en mercados donde la competencia es global. Las estrategias internacionales conciernen, de hecho, a todas las empresas, estén activamente comprometidas en los mercados extranjeros o no. Las empresas deberán internacionalizar su estrategia básica, mediante la expansión internacional de actividades y adaptación de la estrategia básica.

Los objetivos perseguidos en una estrategia internacional pueden ser variados:

- Ampliar la demanda potencial, lo que permite realizar un volumen mayor de producción y obtener así resultados superiores gracias a las economías de escala realizadas.
- Diversificar el riesgo comercial, apoyándose sobre clientes operando en entornos económicos diferentes y conociendo coyunturas más favorables.
- Alargar el ciclo de vida del producto implantándose en mercados que no están en el mismo nivel de desarrollo y en los que la demanda global está en expansión, mientras que está en fase de madurez en el mercado doméstico de la empresa.
- Protegerse de la competencia, por una parte diversificando sus posiciones, y por otra parte vigilando las actividades de los competidores en los otros mercados.
- Reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción explotando las ventajas comparativas de los distintos países.

CAPITULO III

ANÁLISIS EMPRESARIAL

A continuación se detallan los principales resultados obtenidos en la investigación, los mismos son expuestos siguiendo el orden que se detallara en el apartado c del numeral 1.5.4 del capítulo primero, a saber:

- a) Empresas de origen extranjero que, bajo el fenómeno de la Globalización, han venido a competir en el mercado centroamericano: bajo este enfoque se analizaron las compañías Colgate Palmolive, Gillette y Unilever.

- b) Empresas de origen nacional que han debido enfrentar la llegada de competencia extranjera: se estudiaron bajo esta perspectiva las empresas Alimer, Punto Rojo y TecApro.

- c) Empresas de origen nacional que, además de enfrentar la llegada de competencia extranjera, han buscado oportunidades de expansión en otros mercados bajo el entorno de la Globalización: las compañías analizadas bajo este enfoque fueron Atlas Industrial, Durman Esquivel y Sur Química.

3.1 Empresas extranjeras que han llegado a competir al mercado centroamericano con estrategias globalizadas

3.1.1 Colgate Palmolive

a. Perfil empresarial



Colgate Palmolive es una corporación norteamericana que tiene más de cien años de existencia en el mercado y cuya casa matriz se localiza en Nueva York, Estados Unidos.

En la actualidad esta corporación se encuentra comercializando sus productos en los cinco continentes alrededor del mundo, y en Costa Rica ha estado presente desde hace más de cincuenta años.

Esta expansión geográfica le ha permitido a la empresa su constante crecimiento, o como lo ha manifestado el señor Javier Robles E., gerente de marca regional de esta corporación, “un continuo presente y un continuo desarrollo” que ha influido en la diversificación y adaptación de sus productos ante los cambios del mundo y su entorno comercial. Esta filosofía le permite a Colgate producir desde pasta de dientes hasta alimento para perros, así como lo han hecho otras compañías de similar dimensión como por ejemplo Mitsubishi, que fabrica desde automóviles hasta submarinos nucleares, o LG que produce electrodomésticos y crema dental, entre otros.

b. Estrategias corporativas

Para considerarse una verdadera empresa global, uno de los objetivos primarios que cualquier compañía debe proponerse es estar presente en todos los puntos geográficos del mundo, proceso que implica además ser muy eficiente y eficaz.

Bajo este modelo de Globalización, los países o regiones deben considerarse como mercados estratégicos en los que si bien algunos resultan más atractivos que otros, se debe estar presente en todos, por cuanto esa es una de las características de una corporación globalizada.

Concentrarse únicamente en una o dos regiones que generen grandes utilidades, puede ser perjudicial en el caso de que una o ambas entren en crisis, y podría ser ya muy tarde para volver los ojos a nuevos mercados en los que posiblemente se encuentren marcas muy fuertes, que cuentan con un sólido “top mind” o posicionamiento, y que implicaría tener que entrar con estrategias muy agresivas y desgastantes económicamente.

Por ello, aunque se trate de regiones o mercados que hoy no resultan tan rentables, se les debe igualmente considerar, pues estos podrían ser las oportunidades del mañana; además de que la suma de todos los mercados es precisamente lo que marca la posición de liderazgo. Así, como ejemplo ilustrativo, Colgate Palmolive puede llegar a vender \$1.000 millones al año en México, en tanto que en Costa Rica apenas alcance los \$300 millones, pero al sumar ambos rubros se tiene un monto total que no podría lograrse si se estuviera concentrado solo en una región.

Para conseguir con éxito lo anterior, la corporación Colgate Palmolive ha tenido que implementar una serie de cambios en su operación dentro de los que destaca la centralización, tanto de todos sus procesos financieros, productivos y logísticos, como mercadológicos. Así por ejemplo en el área de producción, Colgate ha buscado centros de producción globales. En el caso específico de Centro y Sur América, la corporación tenía plantas de producción en Panamá, Costa Rica, Guatemala, México, Colombia y Brasil; hoy día, a nivel de Centroamérica, solo se cuenta con la planta de Guatemala. No debe interpretarse con esto que la empresa salió de Costa Rica, sino que dejó de producir en este país para centralizar su producción en Guatemala, no así sus operaciones de comercialización.

Esta concentración en su proceso de producción ha sido una estrategia mediante la cual se han obtenido ahorros significativos, sinergias productivas y economías de escala. Lo mismo ha sucedido mercadológicamente; no es lo mismo tener gerentes de mercadeo en diferentes áreas o países, que concentrarlos en áreas geográficas “inteligentemente segmentadas”, porque aunque estén muy cercanos, todos los países tienen diferencias culturales, sociales y económicas que deben tomarse en cuenta.

Para lograr aplicar esta centralización, ha sido necesario un proceso de “reaprendizaje”, que aún se mantiene. En los últimos diez años la corporación ha estado en una fase de transición, en la que se ha venido pasando de estructuras muy burocratizadas y jerárquicas, a otras más planas como las de hoy en día. Esto porque, según apunta el señor Javier Robles, la Globalización exige estructuras más planas, flexibles y ágiles, en las que se regionalicen los procesos administrativos.

Lo anterior, junto a la permanente diversificación de sus líneas de productos, hacen que sea difícil señalar que una empresa de esta magnitud y dinamismo esté en una etapa de madurez, ya que siempre se van a encontrar en un constante crecimiento, evolución y competitividad.

Otro aspecto que permite esta constante evolución, es la actividad accionaria en que se encuentra inmersa, ya que al tratarse de empresas que se cotizan en la bolsa de valores es muy frecuente que se hagan fusiones con otras compañías, o bien que se compren otras empresas.

El fin primordial de una empresa, apunta el señor Robles, es generar utilidades y para eso tiene que estar creciendo, innovando y ser competitiva y eficiente. Algunas veces las empresas deciden que quieren competir en un determinado mercado con equis producto, teniendo para ello dos vías:

- Buscar una necesidad en el mercado y desarrollar un producto que la satisfaga, buscando su posicionamiento y participación de mercado para que llegue a ser líder o al menos estar entre ellos. Esta es una opción muy cara, dado que significa tener que pasar por todo el proceso de crear un nuevo producto.
- Identificar dentro del mercado alguna empresa(s) que tal vez no es tan fuerte, pero cuenta con algún producto(s) importante. En este caso se compra la empresa y así se alcanza el objetivo de tener un producto posicionado en el mercado, al cual, con el poderío de la corporación, se empieza a desarrollar hasta que en poco tiempo se haga líder.

Sobre esto podría decirse que en la línea de cremas dentales, Colgate se ha mantenido a la vanguardia gracias a la constante investigación y desarrollo de productos innovadores, adicionalmente, por ejemplo en Costa Rica, la corporación también ha practicado la integración empresarial, adquiriendo a otras compañías como la Botica Francesa, que ya tenía marcas posicionadas como Neutrodor, London Girl y Acero. La combinación de estas estrategias ha permitido a la corporación su continuo desarrollo y competitividad.

Para garantizar además este crecimiento el señor Robles señala que, en el caso de Colgate Palmolive, la estrategia a seguir será la de continuar siendo líder, seguir introduciendo nuevos productos, seguir siendo innovador, seguir siendo proactivo, seguir dando la lucha y aunque se venda menos lo importante será no perder la participación de mercado. Así si antes se vendía 100 y eso equivalía al 70% de participación, y ahora se vende solo 80, esos 80 deben representar siempre el 70% de participación; “la participación de mercado es algo que siempre se habrá de proteger”, comenta.

Aunado a esto, la corporación posee algunas ventajas competitivas que le permitirán alcanzar sus objetivos. Entre ellas pueden mencionarse su estructura de costos, las economías de escala y básicamente la opción de nuevos productos, es decir la flexibilidad que se posee para implementar con rapidez la diversificación, finalmente, y muy ligado a lo anterior, la agilidad con que se ejecutan los procesos de introducción y promoción de nuevos productos, de nuevas ideas.

c. Mezcla de mercadotecnia

Hoy día las diferencias entre una y otra compañía son mínimas, sobre todo en productos genéricos, en los que sus ingredientes muchas veces son exactamente los mismos. El personal de esta corporación está consciente de ello y de que entre los elementos que podrían marcar la diferencia entre ellos y la competencia se encuentran aspectos como la manera en que se lleva a cabo la publicidad, el nombre de la marca o de la organización a la cual pertenece, la historia o antecedentes de la empresa, su posición y estructura financiera, recurso humano motivado y competitivo; pero ante todo, que lo principal es mantener siempre una “visión de liderazgo”.

Este pensamiento ha guiado la formulación de las estrategias de mercadeo desarrolladas por la corporación, considerando además que la Globalización implica muchas nuevas maneras de hacer las cosas y de cambiar lo que antes se hacía. Bajo esta ideología pueden destacarse algunos aspectos y cambios con que la corporación, según manifiesta el señor Robles, ha configurado su mix de mercadeo:

- Distribución: La distribución hoy día es muy importante y puede señalarse que existen dos maneras de realizarla:
 - a. Ser el dueño de mi distribución y controlarla directamente (por ejemplo Coca Cola). Esto es algo muy costoso pero da resultados muy claros que no dependen de terceros.

- b. A través de terceros. Esta es la forma mediante la cual se realiza la colocación de los productos de esta empresa. En este sentido, para Colgate la idea es “tener a los menos pero si a los mejores”, porque si la distribución es mala atentaría entonces con las prácticas comerciales. En esta alternativa se tienen varias formas de operar, sea a través de distribuidores exclusivos o de los que administran varias marcas sin que manejen las de la competencia.
- Producto: Hace diez años en Costa Rica se podía hablar de dos cremas dentales, hoy día existen más de ocho. Esto implica que la estrategia ya no puede ser la misma, debido a que no es lo mismo estar en un mercado monopolista que en uno en el que existe más diversidad de productos y que exige por tanto que se deba ser más competitivo. “Se debe ser más inteligente”, agrega el señor Robles señalando que en estos tiempos se trata de una lucha día a día, en la que se está reactiva y proactivamente, ya que en muchos casos se puede provocar la reacción de la competencia. “Esto es una guerra donde el creativo, eficiente y constante es el que triunfa”.

Esta situación también ha provocado una evolución en las características del producto, así por ejemplo, en el caso de la línea de champú, antes era una sola clase para todo, ahora se ha diversificado y se tiene producto para cabello teñido, canas, cabello seco, ondulado, grasoso, largo, corto, etc.; igualmente se aplican cambios en su forma, colores y diseño, lo cual afecta la manera de comercializar el producto.

Por otra parte, el liderazgo alcanzado en las categorías de Colgate son el resultado de la mezcla de dos estrategias en cuanto a producto. Así por ejemplo, en el campo de las cremas dentales y los suavisantes esta corporación es quien marca la pauta y siempre está innovando, tanto en producto como en su publicidad. En otros productos o categorías de productos, como por ejemplo detergentes, lo que se hace es ir a la par de los líderes.

Para lanzar un nuevo producto y darle el apoyo inicial que requiere para que sea exitoso, se desarrolla un proceso sistemático de introducción que inclusive inicia antes de que el producto exista. En este orden se genera el concepto del producto, se hacen pruebas de grupo, se da el producto a probar, se compara y se hacen encuestas de uso para ver qué probabilidad de aceptación va a tener en comparación con los competidores. Esto implica todo un protocolo estandarizado al menos en cuanto al producto, es decir, cómo se lleva a cabo, cómo se produjo, por qué se produjo, cuál es la necesidad que se va a atender.

En un contexto más local, se hace una introducción que depende de cada país, puede ser muy parecida y/o llevar una misma estructura, pero se cambia de acuerdo a ciertas variables que no pueden obviarse. Según lo percibe el señor Robles, en Costa Rica por ejemplo, es muy normal que al cliente lo inviten a un hotel y le presenten el producto de una manera muy “hollywoodense” con cena, obsequios y ofertas de introducción. En otros países únicamente se le envía al cliente una muestra indicándole que ese es un nuevo producto y se logra compra.

Todo esto es algo muy importante porque lleva primero al conocimiento sobre el cómo abastecer el mercado o llenar un canal, después de eso, en qué momento sacar la pauta publicitaria (que es algo muy importante), y luego cómo distribuirlo en el porcentaje que se necesita para poder lanzar esa publicidad.

- Precio: Un elemento externo que ha influido sobre el precio es la sociedad. En momentos de crisis como la actual, la gente se vuelve más racional y piensa un poco más la forma en que invierte su dinero. El precio, en estos casos, resulta ser un elemento fundamental. Ante esta situación ya no se puede tener la potestad de decidir el precio al que se saldrá, aunque se tengan los costos que sean, por lo que se debe ser más eficiente para lograr obtener productos más bajos en costo.

Es así como hoy día el consumidor genera una gran presión en el tema de precios, lo cual origina las conocidas guerras de precios que se ven a diario, y en las que muchas veces los mismos distribuidores buscan que los productores financien esa guerra, exigiendo mayores beneficios o condiciones en los términos de negociación, a cambio de una mayor garantía de venta de sus productos.

- Promoción: Algunas estrategias pueden utilizarse a nivel mundial, en tanto otras solo a nivel regional, dependiendo de las características del producto. Muchas veces la capacidad de una empresa global, para reaccionar, no es tan ágil como una local, porque se teme a procesos de producción que no pueden controlarse, que cuentan con todo un sistema ordenado conformado por empresas locales o globales que generan una promoción muy exitosa con un alto valor agregado y que no permite que se pueda reaccionar tan rápidamente.

Como una forma de permanecer eficientes y poder reaccionar con mayor facilidad ante las constantes variaciones que experimenta y demanda el mercado, la corporación ha tenido que transformarse y aplicar cambios sustantivos, tanto en su operación como en la comercialización de sus productos, tal como se señalaba anteriormente.

No obstante, para apoyar la configuración de su mezcla de mercadotecnia y como parte de esta reestructuración organizacional que tanto el proceso de Globalización como la estrategia de centralización implementada han provocado, la estructura de mercadeo y ventas de Colgate Palmolive se ha tenido que ordenar de la manera más funcional posible; en el caso específico del mercado centroamericano la corporación funciona con una estructura que está compuesta por un gerente regional y un gerente de mercadeo local por cada país, además de los gerentes de marca regionales, que deben coordinar con el gerente de mercadeo local.

d. Efectos de la Globalización

Según se ha comentado en este texto, el primer cambio que como producto del fenómeno de la Globalización ha tenido que aplicarse en esta corporación, ha sido en la manera de desarrollar su mercadotecnia, a través de la cual se han tenido que regionalizar las áreas o mercados, provocando que cambie además el concepto de mercadeo antiguo en el que cada quien, en su país, velaba por la mejor forma de resaltar su producto ante el consumidor, mediante anuncios y otras estrategias. Ahora esta labor se concentra regionalmente. Lo que ahora se recibe, según el señor Robles, son “estrategias empaquetadas” o “enlatadas” y que son regionales; así por ejemplo, en la actualidad un anuncio se produce para toda Centroamérica bajo una visión regional. En el caso de productos muy genéricos como el desodorante, se cuenta inclusive con pautas comerciales mundiales, requiriendo únicamente el doblaje al idioma respectivo.

Esto ha provocado una transformación en las funciones que se realizan desde el punto de vista mercadológico, haciendo que la labor de mercadeo a nivel local sea no menos importante, pero si menos activa de lo que era antes. En la actualidad esta es una actividad más de ejecución que de planeación o preparación.

En este sentido, la planeación o preparación de las estrategias de mercadeo puede ser formulada tanto a nivel regional como desde la misma casa matriz, de conformidad con las necesidades de la región más que de un país específico. Así los gerentes de mercadeo locales acuerdan en consenso cuáles son las necesidades de la región y formulan toda una estrategia de mercadeo que elevan al gerente de mercadeo regional, quien toma y analiza la idea, estudia el hecho de producir, por ejemplo, el anuncio regionalmente, en Miami o en México, o busca entre las subsidiarias más grandes, para ver si se ha desarrollado algo similar e implementarlo, por lo que se dice que la estrategia ya viene empaquetada.

Otro cambio desarrollada, producto de este proceso globalizado, ha sido en el caso de la consecución de insumos, tanto para producción como para operación en general. En los últimos diez años se han buscado socios comerciales, a través de alianzas estratégicas, que como proveedores de insumos, crezcan junto a la corporación, mediante un pacto en el que Colgate garantiza su lealtad como cliente, en el tanto ese proveedor satisfaga y le brinde todo lo que necesitan con los estándares que se requieren. Estas alianzas estratégicas, así como la relación sostenida en el tiempo, permite que ambas empresas se monitoreen y/o se introduzcan dentro de la organización, sin ser parte de ella, para proveer conocimientos a nivel de software, capacitación y otros. Así por ejemplo, un proveedor puede enviar a sus químicos a la planta para determinar la necesidad real de Colgate.

Para controlar al máximo las contingencias en este aspecto, se cuenta al menos con dos proveedores, quienes se caracterizan además por ser igualmente globalizados, de forma tal que al no estar en un solo lugar geográfico se garantiza, en gran medida, la disponibilidad de sus productos o insumos.

e. Recomendaciones para el éxito

Para el señor Javier Robles, deben tenerse presente, entre otras, las siguientes consideraciones para competir en un mercado globalizado:

- No se logra de la noche a la mañana.
- Hay que pasar muchos procesos, en los que se requiere de eficiencia, eficacia, excelencia en el recurso humano de la organización, liderazgo, visión y estrategia.

3.1.2 Gillette

a. Perfil empresarial

Gillette es una compañía totalmente orientada a la fabricación y comercialización de productos



destinados al uso diario, en categorías de cuidado personal. Actualmente opera en el 85% de los países alrededor del mundo, bajo el concepto de compañía globalizada cuyos productos son de carácter estandarizado. Inició operaciones hace cien años aproximadamente a nivel mundial y en Costa Rica hace veinticinco años.

Su misión corporativa menciona lo siguiente: “Optimizar la distribución, exhibición y promoción de nuestros productos para que el mayor número de personas los elija. Por otra parte su visión corporativa: “Ser la región líder en el grupo latinoamericano en resultados y servicio al cliente”, es un claro ejemplo de su mentalidad y cultura desarrollada a ejercer un agresivo plan comercial. Las marcas que fabrica, representa y comercializa son: Gillette, Oral-B, Duracell, Valet y Pro.

b. Cambios en la estrategia de mercadeo

Los factores que han influido directamente sobre los cambios y desarrollo de estrategias de mercadeo mas agresivas obedecen específicamente a: 1) Incremento de la competencia a nivel mundial con marcas de reconocimiento como Persona y Shick, y 2) La llegada al mercado de productos imitación que ocasionan altos niveles de confusión y una posterior pérdida de credibilidad sobre la marca por una equivocada interpretación del consumidor.

c. Objetivos a nivel corporativo

Debido a que esta es una empresa globalizada, el principal objetivo es ofrecer a los consumidores el mejor producto para una mejor afeitada en cualquier parte donde haya usuarios reales y potenciales. Por otra parte, en cuanto a los insumos, no hay reparos ya que con todos las marcas que se comercializan se exige la máxima calidad lo que ocasiona que ningún producto de la compañía muestre un nivel de precio inferior a los precios de la competencia.

d. Mezcla de Mercadeo

En lo que producto se refiere, Gillette es una empresa que se ve obligada a innovar ya que cada día las exigencias de los consumidores son mayores y siempre hay una mejor forma de afeitarse, es importante resaltar que Gillette es precursora en afeitado, cepillos dentales diseñados para un verdadero cuidado oral y baterías alcalinas. En todos los países donde haya individuos reales o potenciales para afeitarse, estará Gillette y cabe destacar que esto representa el 85% del total de países a nivel mundial habiendo en que cada país de América y Europa una representación o distribución de sus productos. Para cada uno de estos países en los que hoy en día se comercializan sus marcas, se ha implementado un amplio programa de análisis y estudios de mercado que garantizan a la compañía, la dirección correcta de su inversión en programas de marketing siempre orientados a metas o “target” plenamente identificadas.

En el factor precio, debido a la calidad de los productos, la innovación, los años y los millones de dólares que invierte la compañía en investigación y desarrollo, los productos que representa Gillette siempre estarán sobre los niveles de precio de la competencia.

La estrategia que afecta directamente el costo palpable de sus productos, es la aplicación de herramientas de valor agregado como combos, “packs” o descuentos de temporada (Navidad), períodos en los que se manejan descuentos de hasta un 33% (pague dos lleve tres), sin embargo, más que descuento lo que se pretende es incrementar la frecuencia de uso y por lo tanto el consumo.

En lo que respecta a distribución la nueva disposición de la compañía es muy clara, misma que establece que en cada país en donde hay comercialización de los productos debe existir a lo sumo tres distribuidores del alto potencial de ventas (estructura) y con capacidad económica lo suficientemente sólida, como para soportar un negocio de millones de dólares en el largo plazo. Adicionalmente, las cuentas más importantes en cada país son manejadas por personeros directos de Gillette (ejemplo de cuentas CSU - Costa Rica , PAIZ –Guatemala, WALT MART). El objetivo en este sentido es abarcar con una eficiente y eficaz cobertura, todos los canales de distribución en cuyo destino están implícitos consumidores reales y potenciales, sin excepción y esto es auditado constantemente por la compañía de Store audit.: AC-Nielsen.

El elemento promocional, implica el uso de todas las herramientas para punto de venta, desde la contratación de espacios especiales hasta el uso de demostradoras. A su vez cada país diseña las promociones que considere necesarios a lo largo del año, en donde por ejemplo para el caso de Costa Rica normalmente corresponde a la implementación de dos planes. Lo que más se practica en Costa Rica es la comercialización de paquetes especiales para las diversas temporadas, por ejemplo para la celebración del Día del Padre se ofreció una maquinilla Match3 con un Mini Gel adicional gratis.

Con el objetivo de minimizar el impacto de las estrategias de la competencia, su equipo de mercado y promociones recurre constantemente a aplicación de valor agregado como por ejemplo en el caso de Prestobarba 24 unidades con 4 unidades gratis, además, se diseñan promociones dirigidas al consumidor en las cuales se le sujeta a participar únicamente con empaques de los productos Gillette, Oral-B, Duracell, Valet y Pro.

A lo largo del año se hacen inversiones en Publicidad de medios de comunicación masiva como televisión y Radio, esto cruzado con promociones masivas, así mismo se paga a un canal nacional para que transmita todos los Domingos “La Caravana Deportiva Gillette”. Además, para el lanzamiento de nuevos productos alrededor del mundo, se prepara toda una campaña publicitaria destinada a capturar el mensaje inicial y esencial en la mente del consumidor real y el potencial. La estrategia de comunicación es explotada en el mayor bloque de países en que sea posible por similitud de mercados, idioma, etc, haciéndolo de manera simultánea, lo cual representa una disminución en los costos de inversión publicitaria debido principalmente a la unificación del factor producción de comerciales.

e. Desarrollo y lanzamiento de productos nuevos

Para el desarrollo de un nuevo producto se invierten muchos años y millones de dólares tanto en la fabricación, como en la evaluación del mismo. Debido a que Gillette es una empresa de carácter global cuyas dimensiones son proporcionalmente mucho mayores a muchas otras compañías de la industria, el equipo de comercialización desconoce que productos son los que se están desarrollando y para cuando estarán siendo lanzados al mercado, enterándose de esto con no mas de un año antes de su lanzamiento al mercado. Este proceso de desarrollo, es llevado a cabo en una planta perteneciente a una de sus subsidiarias, en la cual se labora bajo las más estrictas medidas de seguridad y verificación del tráfico de entrada y salida de información.

f. Ventajas competitivas para nuevos mercados

- **Innovación:** El constante dinamismo en los actuales mercados desarrollados o en vías de desarrollo, cuyos niveles de madures son de alto calibre en cuanto a exigencias de consumo, obliga a las empresas a presentar nuevas opciones de productos que brinden mejorías significativas sobre los viejos modelos. En este punto, Gillette se caracteriza por estar a la vanguardia en la renovación y presentación de nuevos productos en cada una de las categorías en las que participa.
- **Liderazgo en calidad:** Se encuentra implícita en sus productos y está respaldada por un amplio proceso de investigación y desarrollo en el diseño de los mismos, además del nivel de calidad de las materias primas y aplicación de rigurosos controles de calidad en sus procesos de fabricación.
- **Inversión publicitaria:** Totalmente enfocada al “target” de sus marcas, busca persuadir a los consumidores reales y potenciales, a utilizar sus productos e incrementar la frecuencia de uso, con estrategias de comunicación de mensajes claros y concisos que impacten lamente del receptor.

3.1.3 Unilever

a. Perfil Empresarial

Esta compañía nace en 1930 a raíz de la unión de las compañías Margarine Unie y Lever Brothers, una fabricante de margarinas y la otra de sopas.



Dado que ambas empresas utilizaban en su mayoría las mismas materias primas en sus procesos productivos y poseían estrategias de distribución muy similares, decidieron unir esfuerzos con el fin de disminuir costos.

Unilever ingresó al mercado centroamericano mediante la alianza formada en 1962 con el Grupo De Sola del Salvador, mediante la cual se conformó la compañía Unisola, responsable de distribuir los productos de Unilever en el Salvador y posteriormente al resto de Centroamérica.

Una vez establecidos los sistemas de distribución en Centroamérica, Unilever compró la parte de la compañía que correspondía al Grupo De Sola.

Actualmente, Unilever produce una amplia gama de reconocidos productos a nivel mundial, los cuales se ubican en las siguientes líneas:

- Condimentos
- Comidas congeladas
- Helados
- Bebidas basadas en té
- Comidas preparadas
- Cuidados del Hogar
- Detergentes

- Desodorantes
- Cuidado del cabello
- Cuidado personal
- Higiene oral
- Fragancias
- Limpieza profesional
- Diagnóstico

b. Cambios en la Estrategia de Mercadeo

Según el señor Adrián Bonilla Ibarra, Gerente de Ventas de Unisola de Costa Rica y representante de Unilever para Centroamérica, el objetivo principal de la compañía al establecer estrategias de mercado bajo las tendencias de la globalización es lograr economías de escalas, así como desarrollar un gran poder de negociación, la cual se ha vuelto clave para la empresa en el proceso de ampliar su participación a diferentes mercados.

Para identificar aquellos mercados centroamericanos que resultan atractivos, la empresa aplicó una serie de investigaciones acerca de las características del mercado que le permitieron vislumbrar su posible potencial. Dichos estudios son:

- Estudios del comportamiento del consumidor
- Estudios demográficos
- Estudios de análisis de distribución
- Estudios de participación de marcas

Con base en los resultados arrojados por los estudios aplicados, Unilever estableció su amplio conocimiento del negocio y sus estrategias globalizadas como sus principales ventajas competitivas.

Unilever, a realizado una serie de ajustes en sus estrategias de mercadeo para incursionar en el mercado centroamericano, cambios que son motivados dado el nivel de exigencia del consumidor, el posicionamiento de la competencia, los efectos de la globalización y la calidad de los productos que se comercializan en el mercado.

Por ejemplo, Unilever establece marcas y presentaciones diferentes de un mismo producto para cada país de la región, los cuales son transportados desde Estados Unidos de América y Europa en su mayoría, hasta el Salvador y a partir de allí se distribuyen a los demás países de Centroamérica.

En lo que concierne a la línea de Cuidado Personal, los productos son producidos en la planta que la compañía posee en el Salvador.

A diferencia de las estrategias de producto dispuestas por la corporación, las estrategias de precios son similares para todos los países de la región, donde los elementos a valorar para fijar el valor de un bien son muy similares.

En cuanto a las tácticas de distribución utilizadas, el señor Bonilla Ibarra establece que Unilever cuenta con fuerzas de distribución en todos los países del área para lograr un efectivo abastecimiento local, así como una fuerza de ventas altamente capacitada para lograr excelencia y profesionalismo en el servicio al cliente.

La publicidad siempre ha sido uno de los rubros más importantes dentro de las estrategias de mercadeo de la empresa, básicamente por tratarse de productos de consumo masivo. Sin embargo, en el caso de Centroamérica, la empresa se ha visto inclinada a hacer énfasis en la promoción en el punto de venta, directamente con el cliente, ya que el nombre de Unilever no es tan reconocido en el área como el de otras compañías competidoras.

Tal y como comenta el señor Bonilla, esta estrategia le ha permitido a la empresa conocer más a fondo las necesidades del cliente y su percepción acerca de la compañía.

c. Competencia

Según lo expresa su Gerente de Ventas, Unilever ha pretendido minimizar el impacto de la competencia en sus negocios en el área centroamericana, mediante la utilización de “muchoa investigación”, así como la aplicación de las “Best Practices” utilizadas en otros mercados globalizados.

Recientemente, la compañía absorbió al grupo Best Foods, el cual era considerado como uno de los más grandes del mundo y poseedor de marcas reconocidas a nivel mundial, así mismo, Best Foods poseía varias marcas centroamericanas reconocidas regionalmente, como es el caso de Salsas Lizano de Costa Rica y Salsitas Naturas de Honduras.

3.2 Empresas nacionales que han enfrentado la llegada de competencia extranjera

3.2.1 Alimer S.A.

a. Perfil empresarial

Alimer S.A. es una empresa que forma parte del Grupo Orcafé y que incursionó en el mercado nacional hace ocho años, principalmente como exportadora de productos alimenticios de consumo industrial, sobre todo de chile jalapeño.



A partir de 1995, aproximadamente dos años después de su nacimiento, se rompió el contrato de exportación, y dado que se había realizado una importante inversión en la infraestructura de su planta que no podía desperdiciarse, dio lugar al inicio de una nueva empresa procesadora de alimentos dirigida sobre todo al mercado nacional, la cual hoy día es la propietaria de conocidas marcas de productos preparados como Santa Cruz con su salsa preparada Chunky, chiles jalapeños, frijoles molidos, salsa de queso, salsa picante, salsa jalapeña, salsa Pico de Gallo y la marca Toños que recientemente ha sido lanzada al mercado con una línea de productos que compite directamente con los de la marca Santa Cruz, colocando así frijoles molidos, chile jalapeño, palmito, petit pois, garbanzos y vegetales.

La actividad desarrollada por Alimer S.A. se enfoca, en la actualidad, hacia la producción de productos alimenticios que son distribuidos al mercado nacional a través de las alianzas estratégicas con las corporaciones Cefa Comercial y Casca, además con dos distribuidoras fuera de Costa Rica, que se encargan de colocar el producto en el Área Centroamericana, principalmente en Panamá, Guatemala y El Salvador.

b. Estrategias corporativas

Hasta la fecha no se ha sentido la necesidad de practicar la integración organizacional, tanto en dirección horizontal como vertical, es decir, no se ha adquirido o comprado a ningún proveedor ni competidor. Más bien, según señala la señorita Virya Navarro Torres, gerente de mercadeo de esta empresa, el crecimiento que podría desprenderse de esta clase de estrategias, se ha obtenido a través de la maquila a marcas líderes en el mercado, como es el caso de Sabemas, Ducal y las del grupo Unimer, éxito que han logrado prácticamente mediante las variables precio, calidad y servicio al cliente, evitando a su vez incurrir en grandes inversiones de mercadeo.

Como parte de las estrategias de servicio al cliente, en el caso de las maquilas, se inicia la relación comercial con un planteamiento claro de los objetivos que persigue el nuevo cliente; en este sentido se le pide que señale por ejemplo *¿hasta dónde quiere llegar con ese producto?*, y a partir de su respuesta se empieza a desarrollar y se le presenta un producto con el que podrá alcanzar su meta. La idea que se persigue con esta estrategia es la de lograr tener como clientes a las marcas más grandes, como el caso de Ducal, para que éstas “jalen” o equilibren a las más pequeñas, además de que la demanda de grandes volúmenes benefician su poder de negociación ante proveedores.

Por otra parte, Alimer es una empresa que se caracteriza por invertir fuertemente en mercadeo, así por ejemplo mientras la mayoría de compañías suelen disponer de un 3% a un 5% de las ventas para esta actividad, Alimer dedica un 10%. Este presupuesto es ajustable según las necesidades que sean percibidas, velando porque dicha inversión se haga de la forma más inteligente que resulte posible, sin que dichos recursos sean malgastados. Con este fin se analiza al máximo la proyección de la demanda, tratando de que la misma sea lo más realista posible e invirtiendo principalmente en los puntos de venta, que es donde mejores resultados ha obtenido la empresa, y en lo que mejor sabe hacer: producir.

Como compañía que desea destacar su profesionalidad, Alimer aplica los mismos niveles de prioridad y calidad tanto en la elaboración de productos de marcas propias, como en la de productos maquilados.

c. Estrategias de crecimiento

Como parte de sus planes de expansión, Alimer S.A. se encuentra exportando a Centroamérica, principalmente la salsa preparada Chunky y el chile jalapeño, además de realizar maquila para marcas extranjeras muy posicionadas en el mercado centroamericano, como son el caso de Ducal de Guatemala quien tiene quince años de ser líder en este mercado, y la marca San Francisco de El Salvador la cual se ubica como líder en la distribución de arroz en ese país y ahora desea ingresar con frijoles molidos rojos y negros cuyo consumo equivale casi al triple de lo que demanda el mercado costarricense.

Con este mismo objetivo se maquila además a marcas nacionales como Sabemas, en la misma línea de productos que se distribuyen con las marcas propias de Alimer. Sobre su actividad maquiladora, la señorita Navarro Torres ha manifestado que “nuestra maquila está abierta a quien quiera y de lo que sea”, lo cual queda demostrado con la producción que la empresa hace para marcas de otras compañías como el caso de Rumba, competidor directo de su producto Chunky, además de ser los abastecedores de todas las marcas de chile jalapeño que se encuentran en el mercado nacional, salvo la marca Malher de origen guatemalteca.

Para satisfacer la demanda de su actividad, que se encuentra conformada en un 60% por maquila y un 40% por las marcas propias, la empresa se abastece, en el caso de los frijoles molidos, en un 40% de las cosechas nacionales e importa el porcentaje que resta. Esto principalmente por razones de costo, ya que según ha manifestado esta gerente de mercadeo, la cosecha nacional tiene un mayor costo que la importada.

Aparte de esta estructura de proveedores de insumos, Alimer ha tenido que incrementar su ritmo de actividad, por lo que en la actualidad opera con dos turnos de trabajo en la planta procesadora que se ubica en el cantón de Naranjo, en la provincia de Alajuela. Asimismo, esta empresa se encuentra conformada por noventa trabajadores, de los cuales un 25% es personal administrativo y el restante 75% son empleados de planta. Su modelo organizacional también ha sido establecido estratégicamente, caracterizándose por poseer una estructura plana que se encuentra constituida por un gerente general, un gerente de planta, un gerente de mercadeo, un jefe de producción, un jefe de proveeduría y un jefe de calidad, con lo cual se agiliza el traslado de la información, la toma de decisiones y se obtiene la mayor productividad de su recurso humano.

Finalmente, como otra de las estrategias para continuar creciendo, próximamente se introducirá al mercado una nueva línea de productos que contiene, principalmente, una categoría “muy grande” de salsas preparadas para Costa Rica. A su vez, para Centroamérica se han planteado dos objetivos principales:

- Incrementar las ventas en un 50% en los tres países en que actualmente están presentes: Panamá, Guatemala y El Salvador.
- Ingresar con la nueva categoría de salsas preparadas a Honduras y Nicaragua, para que sirva como puente y dé a conocer los demás productos de la marca. En este sentido se está desarrollando, un tipo de frijol molido que pueda ser aceptado por toda la región, debido a que los gustos difieren de un país a otro, por lo que se tratan de concentrar los elementos comunes y ofrecer un producto de aceptación general.

Para garantizar el éxito en el cumplimiento de estos objetivos, la empresa cuenta con la asesoría de una compañía especializada en el control de mercados, y en su estudio se han contemplado los detalles más relevantes acerca de las generalidades de estos mercados, sus distribuidores, estructura de precios, identificación de líderes, características y gustos de los consumidores y análisis sobre los productos de la competencia que podrían tener éxito en dichos mercados. La confiabilidad de estos estudios se encuentra respaldada por la experiencia de su asesor, quien tiene más de veinte años de trabajar con el mercado centroamericano.

d. Mezcla de mercadotecnia

Originalmente Alimer había enfocado su estrategia de mercadotecnia hacia un nicho de mercado muy pequeño y específico, conformado por los consumidores de picantes. No obstante, luego de observar el escaso crecimiento, ya que únicamente una cuarta parte de la población nacional consume estos productos, se tuvo que ampliar a mercados más grandes, con productos sin picante como tomatinas, pastas de tomate, hongos y vegetales.

Entre los cambios más relevantes que se han tenido que realizar en la mezcla de mercadeo, para satisfacer la demanda de su mercado e invertir inteligente en los elementos más redituables, se encuentran los aplicados en publicidad. Anteriormente Alimer hacía grandes inversiones en publicidad a través de medios masivos como televisión y radio; el presupuesto destinado a esta actividad se redujo casi a un 10% porque no daba los resultados esperados, sobre todo porque se había hecho una subestimación de la demanda esperada en la que los costos resultaron ser más altos que los beneficios.

En la actualidad la inversión en mercadeo se ha enfocado más hacia los puntos de venta, actividades promocionales, premios para los consumidores como descuentos, bandeos, degustaciones y material POP, y en publicidad de radio.

Un segundo cambio, fue el que tuvo lugar en los puntos de venta, ya que anteriormente se anunciaba el producto y luego se distribuía, sucediendo algunas veces que el consumidor llegaba a adquirir un producto de esta empresa y éste todavía no se encontraba disponible. Sobre esta situación la señorita Navarro opina que “si se lanza una campaña publicitaria y el producto no está disponible, estás matando la primera intención de compra”. Esta mecánica fue modificada y en la actualidad primero se coloca el producto en el mercado y después se anuncia.

En cuanto a la distribución, ésta siempre ha sido subcontratada pues, según señala la señorita Navarro “ese no es nuestro negocio... nuestro negocio es producir”, con lo cual se optimiza la utilización de sus recursos en el procesamiento de alimentos. Es por ello que para garantizar la llegada y colocación de sus productos, se han realizado alianzas estratégicas con compañías de experiencia en el mercado de interés, como el caso de Cefa Comercial y Casca, para el territorio nacional. La filosofía aplicada en este sentido, es la de que “nadie conoce mejor su canal que el vendedor”, de allí que se coordine con estas empresas la formulación de los planes de promoción y mercadeo, quienes exponen las necesidades de reforzamiento o impulso percibidas en el mercado y las sugerencias más adecuadas para satisfacerlas.

Otro cambio en la mezcla de mercadeo ha sido la diversificación de sus productos. Se ha desarrollado una línea dirigida sobre todo a la elaboración de productos sin picante que, de acuerdo a la experiencia de esta empresa, ha demostrado ser el mercado con mayor oportunidad de crecimiento.

Finalmente, la Gerencia de Mercadeo de Alimer S.A. ha identificado y desarrollado tres elementos claves que deben estar presentes en su mezcla de mercadeo:

- Motivación
- Distribución y colocación del producto
- Punto de venta

En este orden, se considera que la fuerza de venta debe estar motivada para que se identifique con el producto, y a los puntos de venta se les debe motivar con promociones para que incrementen el volumen de compra y disminuyan la adquisición de productos de la competencia.

e. Ventajas competitivas

Tanto para sus objetivos dentro del mercado nacional, como para sus estrategias de crecimiento, la empresa utiliza como estandarte:

- Garantía de calidad: “ofrecemos a nuestros clientes, tanto finales como de maquila, productos de primera calidad”.
- Producto diferenciado: “no vamos a ofrecer un producto que sea igual a los demás, siempre vamos a ofrecer un producto mejor al que hay en el mercado”.

f. Recomendaciones para el éxito

Como recomendaciones que esta gerente de mercadeo considera apropiadas para competir en un mercado globalizado, se encuentran:

- Contar con una organización tal que garantice la distribución y colocación del producto en el mercado.
- Poseer una actitud emprendedora, que permita una búsqueda constante de oportunidades y haga que se pierda el miedo a la competencia.
- Confiar en la calidad de nuestro producto, porque si se cuenta con un producto de calidad ésta va a ser percibida por el consumidor.
- Buscar y contar con buenos socios comerciales que, al igual que uno, se comprometan con la causa y vayan de la mano.

3.2.2 Punto Rojo S.A.

a. Perfil empresarial

Punto Rojo es una compañía de capital costarricense, ubicada en la provincia de Alajuela siendo su actividad principal, la comercialización de productos de consumo masivo específicamente en las categorías de jabón de lavar, jabón de tocador, desinfectantes y limpiadores a través de marcas de amplia trayectoria en el mercado nacional, como San Luis, Diva, Bactex, Des-o-Tres, Zas, Le Sancy, Fortuna y la reciente adquisición de Ideal y RJ. Su estructura está orientada hacia una administración departamental en la cual laboran aproximadamente unos doscientos empleados.



b. Cambios en la estructura

El departamento de mercadeo, ha girado en función de las necesidades de los clientes y consumidores en general, por lo que específicamente en el presente año, se ha tenido que focalizar con mayor eficiencia los esfuerzos de cada personero. La apertura del puesto de Trade Marketing que es un híbrido entre mercadeo y ventas, mas el aumento en el personal de monitoreo del mercado, han sido algunos de los cambios que lo ejemplifican.

Otro departamento que está en plena expansión es el correspondiente a las exportaciones, en el que aparte del aumento de recurso humano, está trabajando en forma conjunta con el departamento de mercadeo con respecto a la detección de las necesidades de los consumidores extranjeros.

c. Estrategia corporativa

La empresa ha orientado sus esfuerzos a incrementar su participación en las diferentes categorías, por lo que recientemente se tomó la decisión de adquirir dos marcas de la competencia en la categoría de jabón de lavar, lo cual representa un aumento en el presupuesto de ventas y mercadeo para posteriormente aplicarlo en categorías de alta competitividad, como jabón de tocador y limpieza.

d. Mezcla de mercadeo

En el caso particular de Punto Rojo, la entrada de compañías extranjeras no ha representado ningún desequilibrio o pérdida de participación en el mercado, sin embargo si se ha visto afectada su inversión en marketing, debido a que las compañías transnacionales, multinacionales y globalizadas, gozan de presupuestos con montos muy superiores, focalizando en el plano promocional, incluyendo la publicidad.

A nivel promocional, se ha implementado una estrategia dirigida principalmente a trabajo de punto de venta, muy enfocados al canal de supermercados, programando eventos que normalmente se ejecutan para minimizar las actividades de la competencia. Además, se trabaja con promotoras, muestreo de productos, ofertas especiales, bonificaciones de producto, descuentos al negocio o al consumidor, etc. A nivel publicitario, se analiza la posibilidad de reaccionar en medios masivos de comunicación como respuesta a la competencia.

Las compañías transnacionales basan su estructura en patrones impuestos por su casa matriz, aplicándola con ciertas adaptaciones en Costa Rica, por lo que Punto Rojo, aprovecha su conocimiento del mercado costarricense, y enfocarse en la necesidad del “tico”, ofreciendo una gama de valores agregados a sus productos que sean lo suficientemente atractivos para el consumidor. La eficiencia en la planificación y ejecución de herramientas promocionales versus el proceso de autorizaciones y revisiones posteriores a la planificación, que sufren las compañías extranjeras debido a su desconcentración administrativa por regiones, hacen la diferencia en una pronta ejecución de las mismas.

Como consecuencia de lo anterior, los resultados cuantitativos han sido perceptibles por el incremento en ventas y una mayor participación porcentual de las diferentes marcas en cada una de las categorías que participan, además del logro de negociaciones muy importantes con cadenas como Palí, cuyo volumen es muy interesante.

El precio no ha sido un factor determinante, ya que al ser fabricante local mantiene una excelente relación con sus proveedores de materias primas lo cual le permite mantener una amplia flexibilidad en los márgenes sobre sus productos, además de aplicar una constante búsqueda de opciones de insumos de menores costos sin perder de vista el estándar de calidad en los mismos. Por otra parte, la producción se ha visto incrementada debido principalmente a los siguientes factores:

- Incremento en las exportaciones al mercado centroamericano y el caribe.
- Compra de marcas que conformaban su competencia directa (en la categoría de jabón de lavar)
- Incremento en el volumen de ventas en Costa Rica, y
- Producción de una marca privada para la cadena Paiz en Guatemala.

En general, el precio no presenta fluctuaciones como resultado de estrategias de aplicación sobre disminuciones o alteraciones, sino mas bien, su posición está marcada por un patrón conformado por dos o tres cambios anuales debido principalmente a los costes por insumos.

A nivel de distribución, desde enero de 1998 se cedió la misma a grupo Constenla con el objetivo de una mayor cobertura a nivel nacional.

e. Estrategia de monitoreo de la competencia

Actualmente, los gerentes de área tienen como una de sus funciones, la supervisión de puntos de ventas dentro de un marco geográfico designado por canales de distribución, cumpliendo una ruta semanal, cuyo resultado es la recolección de información de precios, muestras de nuevos productos, actividades de la competencia, etc. A parte de esto se cuenta con un apoyo formal por parte de AC NIELSEN, con información de participaciones de mercado, además de un departamento de inteligencia de mercadeo, quien hace constantemente encuestas de monitoreo.

f. Recomendaciones para el éxito

- Capacitación del personal
- Información de las necesidades del consumidor.
- Enfoque a los gustos y preferencias en otros mercados extranjeros, además de empaques, presentaciones, etc de las marcas extranjeras.
- Ampliación del departamento de exportaciones

3.2.3 TecApro S.A.

a. Perfil empresarial

La empresa costarricense Tecnología Apropriadada, TecApro, se fundó por un grupo de cuatro jóvenes profesionales en 1985, año en que apenas comenzaba la revolución de las computadoras PCs y que representaba toda una oportunidad



de negocios para las líneas de productos y servicios informáticos. En su caso particular, la empresa se enfocó hacia el desarrollo de software o tecnología apropiada de alta calidad para sus clientes, bajo fuerzas impulsoras como la innovación que le han permitido colocar productos únicos en el mercado.

Hoy día se trata de una corporación, denominada Grupo TecApro que consta de cuatro sociedades:

- TecApro Internacional S.A.: Casa matriz de esta empresa
- TecApro de Costa Rica S.A.
- USSI Internacional S.A.: Fundada en 1994 con el fin de desarrollar sistemas abiertos bajo plataformas de cuarta generación y principalmente para Oracle.
- SiNTER Servicios por Internet S.A.: Fundada en 1999 con el fin de desarrollar productos y servicios para Internet.

El Grupo TecApro está conformado por más de ciento cuarenta trabajadores y cuenta además con varias líneas de productos a nivel centroamericano, dentro de éstas se tienen pequeños nichos de mercado constituidos por empresas que requieren de soluciones económicas y otro, conformado por medianas y grandes empresas para las cuales se desarrollan soluciones más sofisticadas que utilizan tecnología más avanzada como el administrador de bases de datos Oracle.

Asimismo, bajo este contexto su mercado meta se encuentra conformado esencialmente por tres diferentes nichos:

- Empresas bancarias a nivel centroamericano, como bancos, cooperativas y financieras
- Empresas gubernamentales
- Empresas comerciales

Según considera su director comercial, el señor Jose A. Barrantes Solís, el único nicho en el que aún no se ha penetrado es el de las empresas que requieren o utilizan software de producción.

b. Efectos de la Globalización

La apertura de mercados en el área del software no ha traído mayores efectos en la industria por diversas razones, entre ellas porque se trata de un bien intangible que al importarlo no paga impuestos, y además porque el software extranjero siempre ha existido en el mercado nacional.

En lo que si ha ayudado la Globalización a esta industria, según la experiencia percibida por el señor Barrantes, es en que las empresas que llegan al mercado local “jalan” a las empresas costarricenses, provocando un resurgimiento de las nacionales que ha afectado a las transnacionales. “Antes no habían empresas nacionales fuertes y todo el mercado se lo llevaban las transnacionales, ahora es al revés, a las transnacionales les está costando vender en el mercado nacional y centroamericano, el cual los costarricenses lo están ocupando muy bien, así como parte del latinoamericano” expresa este director comercial.

Por otra parte, al hacer un análisis más directo sobre el efecto producido con la llegada de competencia externa, la mayor problemática que ha tenido que enfrentar TecApro ha sido la alta inversión de tiempo y formación de personal para penetrar el mercado, debido a que la competencia, según el criterio de otro de sus funcionarios, “se ha valido de su poder económico para contratar a nuestro personal que ya ha sido formado” y obviar así todo ese proceso. Según su comentario, mucho del personal de esta empresa ha emigrado hacia las compañías transnacionales, por lo que se han tenido que implementar programas de capacitación para poner “a punto” al personal de TecApro.

En cuanto al efecto sobre las ventas y participación de mercado, se tiene que el mercado costarricense, al menos en ciertas áreas, se encuentra muy cubierto por la empresa, no obstante para tratar de minimizar el impacto provocado por la llegada de competencia externa, la empresa ha seguido básicamente dos tácticas:

- A nivel nacional: Mantener muy cubierta la base instalada o cartera de clientes históricos de la compañía, la cual es un elemento muy importante del negocio por tratarse de una base conformada por más de dos mil clientes a nivel nacional.

- A nivel internacional: Este es el mercado al que se proyecta la mayor parte del negocio en el corto plazo. En este mercado la mecánica que se desarrolla es a través de un fortalecimiento mediante alianzas estratégicas con empresas posicionadas, o bien a través de la búsqueda de socios comerciales para construir una empresa que posea conocimiento del mercado local y que invierta el 80% del esfuerzo total para mercadear el producto (joint venture). “Uno de los errores que se cometen cuando uno se hace regional es creer que somos iguales, y eso es fatal” comenta el director comercial de esta empresa, agregando que muchas veces en esto influye desde el acento, ya que según su criterio hay personas a quienes les molesta que un extranjero trate de venderles, hasta la forma de negociar pues según lo expresa “al tico le encanta pagar fiado, a pagos, regatear... para otra gente en Centroamérica, esto no es ninguna ventaja competitiva y son otras las cosas que andan buscando. Muchas veces esto lo perdíamos porque no lo conocíamos y el costo de conocerlo es muy largo, de uno o dos años y en los que se perdía mucho dinero”.

Adicionalmente, el señor Barrantes considera que una estrategia que podría resultar conveniente para estos efectos sería la unión de las empresas nacionales y los profesionales particulares que desarrollan software, ya que con el alto potencial que les caracteriza se podría formar una empresa latina muy fuerte, con productos muy competitivos.

c. Estrategias corporativas

En su ambiente interno, para lograr controlar la complejidad inherente en una empresa con muchas líneas de producción TecApro se ha organizado en "Unidades de Negocios" o UDNs, en donde cada UDN representa un centro de costo y utilidad, que cuenta con su propio gerente y personal, manejando además su propio flujo de caja.

En su ambiente externo, para asegurar su participación y crecimiento, TecApro ha acudido a la formalización de alianzas estratégicas con distribuidores locales en cada país, que cuenten con un nivel de posicionamiento adecuado para la distribución de su producto, y logren identificar con la mayor claridad y conocimiento, las necesidades de cada mercado con el fin de satisfacerlas de la forma más acertada.

Esta situación ha generado en la empresa muchos cambios: “antes queríamos hacer todo con esfuerzo propio, ahora queremos hacer un mix de esfuerzos nacionales de cada país con un esfuerzo nuestro, en donde alguien del otro país se comprometa con el proyecto”. Esta transformación persigue como objetivo vencer el desconocimiento interno que, desde Costa Rica, se tiene de cada mercado a través de empresas conocedoras y especializadas en cada país.

Otra forma de lograr lo anterior es comprando empresas exitosas que hayan tenido muy buena trayectoria en el país, evitando así el tener que incurrir en grandes esfuerzos de capacitación, de penetración de mercados, de definición de la cuota adecuada para poner a disposición del mercado el producto en muy poco tiempo. En su experiencia TecApro ha practicado esta integración horizontal, adquiriendo pequeñas empresas y proyectos particulares de desarrollo de software que representen una oportunidad de crecimiento para la compañía.

Aparte de estas alianzas de comercialización, la empresa ha realizado otros enlaces estratégicos con compañías productoras de software que están posicionadas en nichos de mercado que TecApro no había desarrollado. Dentro de estas se encuentra la alianza con la empresa panameña Arango Software, que cuenta con una fuerte posición en Centroamérica y produce software bancario que en Costa Rica es vendido por TecApro. Esta clase de alianzas tiene un carácter recíproco, en el que TecApro distribuye, por ejemplo, el software bancario de Arango y ésta comercializa el software administrativo de TecApro; en ambos sentidos los productos son distribuidos bajo la marca de su fabricante.

Por otro lado, se estará firmando pronto otra alianza con una empresa que fabrica software para la industria de producción, ya que si en este momento se empezara a desarrollar un producto que satisfaga la actividad de control de la producción, se tardarían por lo menos dos años para poder entrar a competir, por lo que lo más práctico y funcional es realizar la alianza con una empresa que cuente con un producto ya desarrollado y posicionado en la industria.

Se tienen en proyecto otras alianzas en campos que no han sido conquistados por la empresa. Se han desarrollado además productos muy específicos que seguirán manteniéndose y en los que se cuenta con un fuerte posicionamiento, sin embargo, por cuanto las necesidades del mercado son tan amplias, no se puede pretender estar en todas, y por lo tanto los nichos que no puedan desarrollarse serán cubiertos a través de las distintas alianzas estratégicas que resulten más convenientes.

d. Mezcla de mercadotecnia

Para el señor Jose Barrantes, director comercial de esta empresa, “la competencia es sana y saludable porque nos obliga a mejorar la calidad y alcance de nuestro software”, lo cual implica un mejoramiento continuo de su línea de productos.

En este sentido, TecApro, al igual que otras empresas que han enfrentado la competencia global, ha tenido que implementar algunos cambios en su mezcla de mercadeo. En su caso específico, estos cambios se han dado más que todo en la configuración de su producto, es decir, del software como tal, según se mencionara anteriormente al comentarse sobre el desarrollo de soluciones económicas o bien, soluciones más sofisticadas según las necesidades del cliente. Paralelamente se tienen algunos productos de uso general como el corrector ortográfico o el tutor de mecanografía y otros programas de aplicación más específica como tarificadores de teléfono, soluciones administrativas, financieras, para puntos de venta y de alta seguridad en Internet, entre otras.

Además de los cambios aplicados directamente sobre el producto, las empresas de esta industria han tenido que modificar su estructura organizacional, debiendo invertir en departamentos de investigación para poder ir a la vanguardia de las nuevas corrientes de desarrollo tecnológico.

Complementariamente, a nivel centroamericano, TecApro ha tenido que hacer una transformación en su filosofía de trabajo, la cual le ha dado la posibilidad de ser la empresa líder de desarrollo de software administrativo-financiero en el país, además de ser en Centroamérica una de las pocas empresas que cuenta con una presencia activa de más de quinientas licencias.

Entre los principales cambios derivados de esta transformación filosófica se encuentran los implementados en su forma de mercadeo. De acuerdo con lo que expresa el señor Barrantes, en los países centroamericanos hay diferencia de idiosincrasias, políticas y costumbres que vuelven difícil la mercadotecnia; manifiesta en este sentido que “muchas veces el que triunfa no es el que tenga el mejor producto, sino más bien el que entienda mejor a esos mercados”. Según su criterio, el hecho de realizar alianzas con empresas que conocen estos mercados y su idiosincrasia, es lo que les ha permitido mantener su presencia en los mismos. Se trata entonces de la combinación de producto con estrategias de penetración para estos mercados.

Sobre la comercialización de productos en estos mercados el señor Barrantes manifiesta que “mucha gente piensa que es echarlos en un avión e irlos a vender” y se refiere además a muchos ejemplos de empresas costarricenses que, bajo esta premisa, se han expandido, se han contraído y ahora, después de obtener este conocimiento de fracasos y éxitos en el exterior, se están volviendo a expandir con mejor soltura.

Ilustra esta situación con el caso del mercado mexicano, en donde las empresas costarricenses han llegado a invertir mucho esfuerzo y dinero y luego han tenido que cerrar sus operaciones, “es un mercado que pareciera que no lo entendemos” comenta, y en el que no se ha podido penetrar.

El hecho de contar con distribuidores locales ha dado, además, a esta empresa la posibilidad de capitalizar otros aspectos que no necesariamente tienen que ver con el precio, por ejemplo la capacidad de trabajo y el prestigio que se conoce del distribuidor. Según comenta su director comercial “no todo en el mercado de software es precio”, por lo que mucho de lo que se ofrece como resultado, a nivel de estas empresas, es el servicio y la disponibilidad que tiene el fabricante o el distribuidor para poder brindar un respaldo efectivo.

Por otra parte, en lo que ha presupuesto para mercadotecnia se refiere, el señor Barrantes ha señalado que la industria de la informática esta viviendo tiempos muy difíciles, inmersa en un entorno caracterizado por la presencia de una contracción del mercado mundial y en el que después de la falsa expectativa que provocara el cambio de milenio, se generó una recesión en la que grandes empresas transnacionales productoras de software han tenido que atravesar problemas financieros que de alguna forma han afectado la actividad de TecApro.

Ante esta situación de crisis, la reacción de esta empresa ha sido la aplicación de un incremento en la inversión para comercialización, con el objetivo de que cuando pase la recesión, la empresa se encuentre en una posición relativamente fuerte para despegar; sobre esto opina el señor Barrantes que “si uno se debilita en tiempos de crisis, cuando ésta empiece a pasar se estará muy débil para despegar”.

La inversión que, sobre este aspecto, ha realizado la empresa se encuentra plasmada a través del fortalecimiento, en todo sentido, del departamento de comercialización mediante la contratación de personal especializado, mayor capacitación de su fuerza laboral y una mayor inversión en medios, de forma tal que el presupuesto para mercadotecnia ha sido incrementado para minimizar el impacto de la crisis actual.

Sobre su actividad promocional, TecApro pauta publicidad en Costa Rica en medios de comunicación masivos como la radio y la prensa escrita, además se estará colocando próximamente una valla en el Estadio Ricardo Saprissa, en la ciudad capital. Asimismo se distribuye material publicitario y promocional como brouchures y revistas como la que emitieran para la celebración de su 15° aniversario.

Otras acciones promocionales son los eventos que se realizan con el lanzamiento de nuevos productos de aplicación específica, en los cuales se invita a distribuidores y clientes. También se aplican algunas promociones para los clientes, entre las que se puede citar el obsequio de un CD de utilitarios que se estará ofreciendo en el mes de diciembre a todos su clientes actuales, así como algunas modificaciones que en su estructura de precios que benefician a sus compradores. Estas promociones son implementadas en forma proactiva, o como reacción ante las tácticas de la competencia.

Fuera de las fronteras costarricenses también se realizan algunas actividades de promoción, especialmente con los distribuidores de la región, que consisten básicamente en charlas informativas y de refrescamiento acerca de los productos y sus características.

En otro orden, parte de la actividad de mercadotecnia que realiza esta compañía es la de monitorear constantemente el mercado. Esta es una actividad diaria, realizada en primer momento por los vendedores de la empresa, quienes se vuelven encuestadores que a diario informan o brindan retroalimentación sobre aspectos como contra quiénes se está compitiendo, quién está llegando o tratando de ingresar al mercado, quién se está retirando, contra quién se está perdiendo y por qué, cuál es la funcionalidad de su producto, etc. Otras veces se realizan eventos especiales de retroalimentación que consisten básicamente en encuentros masivos, se acude también a otras organizaciones del ramo como la Cámara de Productores de Software y el Colegio de Profesionales en Informática, quienes complementariamente a los medios escritos se constituyen en importantes fuentes de información.

e. Recomendaciones para el éxito

Basado en su experiencia, el señor Jose Barrantes considera que las siguientes recomendaciones pueden ser de utilidad para continuar compitiendo en un mercado globalizado:

- Mantener productos muy sólidos, competitivos y de excelente calidad.
- Cuidar la base instalada y tratar de no perder clientes.
- Formar alianzas internacionales que fortalezcan la distribución y el posicionamiento de nuestros productos en otros mercados y nos brinden productos que actualmente no han sido desarrollados.
- Estar a la expectativa de lo que está sucediendo en el mercado, sobre todo en un mercado que evoluciona tanto como el de la informática.

3.3 Empresas nacionales que además de enfrentar la competencia extranjera se han expandido bajo el marco de la Globalización

3.3.1 Atlas Industrial

a. Perfil empresarial

Atlas Industrial es una empresa con más de 35 años de experiencia en la producción y distribución de electrodomésticos de línea blanca.



Su planta de producción está ubicada en el cantón de Los Lagos en la provincia de Heredia en Costa Rica y actualmente posee otra planta en San Salvador. Con esas dos plantas productivas, Atlas distribuye al resto de los países de Centroamérica, incluyendo Panamá.

b. Mezcla de mercadotecnia

Según la opinión de la entrevistada, la competencia a sido el principal factor a considerar a la hora de establecer la estrategia de mercadeo a seguir, ya que el cliente ahora posee gran cantidad de opciones para escoger debido a las oportunidades que se han abierto para otras empresas a raíz del Tratado de Libre Comercio con México y la desaceleración de la economía estadounidense.

Para competir con las demás opciones que ofrece el mercado, los elementos claves que Atlas Industrial considera dentro de su estrategia de mercadeo son:

- Los años de experiencia en la línea de electrodomésticos, como empresa con 35 años de estar en el mercado que conoce las necesidades de sus clientes. Con el objetivo de mantener esta filosofía, fue que Atlas se decidió a utilizar como “gancho” la compra de empresas líderes en el mercado centroamericano como Cetron, la cual tiene más de 40 años en el mercado salvadoreño y guatemalteco.
- Innovación en el diseño de productos, con el fin de que el cliente no los relacione con viejos y obsoletos a pesar de su larga trayectoria, sino presentarle al cliente la opción de un producto moderno y de calidad confiable a la vez.
- Implementación de tecnología de punta en el desarrollo de sus procesos productivos que le permiten crear un producto de alta calidad a bajo costo.
- Certificación del ISO 9001 con el fin de facilitar la incursión en el mercado centroamericano mediante un respaldo de calidad ante el cliente. Aunque el mercado costarricense no es tan exigente en este sentido, los compradores en el resto de los países centroamericanos si lo son.

Lo anterior y según ha señalado la licenciada Pilar Mora, Gerente de Mercadeo de esta compañía, ha provocado una serie de cambios para ajustarse al proceso de globalización, los cuales han afectado la estructura organizacional principalmente en la reducción de personal que se ha venido realizando a raíz de la automatización de la planta con el objetivo de aumentar la capacidad de producción y reducir costos.

Paralelamente, esta situación ha influido sobre el presupuesto destinado a las diferentes actividades de la empresa, ya que las inversiones en tecnología, creación del Departamento de Gestión de Calidad, innovación del producto y adquisición de empresas competidoras han obligado a reducir el rubro destinado a cada tarea. Específicamente en el área de mercadeo, el presupuesto destinado a cada actividad se ha visto afectado de la siguiente manera:

- **Producto:** se ha destinado un porcentaje importante del presupuesto de la empresa a la innovación del diseño de los productos con el fin de competir con modelos de otras marcas que incursionan en el mercado, y evitar la proyección de una imagen anticuada.
- **Promoción y Publicidad:** el rubro destinado a esta tarea ha disminuido considerablemente, por cuanto la mayor inversión se destina a la innovación de los productos y al mejoramiento de la calidad y la productividad.
- **Distribución:** Este elemento también se ha visto afectado en la medida que no ha sufrido mayor variación en relación a años pasados, dado los puntos anteriores.
- **Relaciones Públicas:** no se ha visto afectado ya que siempre se ha considerado como un mínimo del presupuesto.

c. Estrategia corporativa

Antes de incursionar en un mercado, la compañía contrata empresas especializadas en la aplicación de estudios de factibilidad que le permitan darse una idea sobre el panorama económico de la región, sus gustos y sus necesidades.

Con el establecimiento de estrategias globalizadas, la empresa busca lograr volúmenes de ventas altos mediante el establecimiento de precios competitivos en el mercado, que le permita obtener un margen de utilidad aceptable e ir ganando adeptos en el área centroamericana.

Lo anterior, según la opinión de la entrevistada, se logra con base a su principal ventaja competitiva la cual lo constituyen los treinta y cinco años de experiencia que posee la empresa en producción de electrodomésticos de línea blanca.

3.3.2 Durman Esquivel

a. Perfil empresarial

Durman Esquivel es una empresa de índole familiar que cuenta con más de 42 años de estar en el mercado de la fabricación, importación y distribución de tuberías y materiales para la construcción.



Su principal planta de producción está ubicada en el distrito de Calle Blancos, cantón Goicoechea de la provincia de San José en Costa Rica, sin embargo mantiene otras subsidiarias de producción y distribución en cada uno de los países de Centroamérica incluyendo Panamá, así como en México, Perú y República Dominicana.

Su mercado meta se enfoca hacia las actividades de:

- Ferretería
- Construcción
- Agricultura
- Proyectos Gubernamentales

b. Impacto sobre la Estructura Organizacional

Según George Durman Esquivel M.B.A., Gerente General de esta compañía para Costa Rica, se han tenido que implementar una serie de cambios para ajustarse al proceso de globalización. Estos se han reflejado en la estructura organizacional principalmente con la reducción de su personal, en un esfuerzo por optimizar el esquema organizacional, modernizar la planta de producción y reducir costos.

El proceso de expansión de Durman Esquivel se inicia a principios de los años 80's, período en el cual la recesión de la economía mundial obliga a la empresa a ampliar sus actividades a los demás países del área centroamericana con el fin de subsistir y no depender de un solo mercado. A mediados de los 80's, el cambio en su filosofía, su estructura, así como la iniciación del proceso de modernización de la planta se realizaron mediante la ayuda de los Programas de Ajuste Estructural (PAE) impulsados por el Banco Mundial y el Banco Internacional de Desarrollo.

c. Mezcla de mercadotecnia

Según la opinión de su gerente de ventas, al incursionar en el mercado centroamericano, Durman Esquivel no se ha visto sensiblemente afectada por el impacto de la competencia, un efecto similar se ha producido ante la entrada de otras empresas al mercado costarricense.

El origen de esta situación radica en el hecho de que no se puede establecer una competencia por precios al existir, dentro de las líneas de productos de esta industria, una amplia gama de artículos que son genéricos.

Por otro lado, el excelente sistema de distribución, la extensa línea de productos y el enfoque de excelencia en el servicio al cliente, han hecho la diferencia a favor de Durman Esquivel y han desarrollado una relación de confianza con su mercado meta, el cual el señor Durman califica de "fiel mientras se sienta bien atendido".

Para competir con las demás opciones que ofrece el mercado, los elementos claves que Durman Esquivel considera dentro de su estrategia de mercadeo son:

- Eficiente sistema de distribución con el fin de garantizar la máxima cobertura geográfica, que les permita ofrecer a los clientes la totalidad de sus productos y captar su confianza.
- Constante innovación e introducción de productos según las necesidades detectadas en el mercado. Según los niveles de demanda, los nuevos productos pueden ser importados para satisfacer las exigencias del momento, no obstante, si posteriormente se percibe que el volumen demandado resulta conveniente, se sustituyen los productos importados por uno similar fabricado por la empresa a nivel local, con el fin de reducir costos y ofrecer un producto de calidad similar.
- Certificación del ISO 9001 con el fin de facilitar la incursión en el mercado centroamericano mediante un respaldo de calidad ante el cliente. Aunque el mercado costarricense no es tan exigente en este sentido, los compradores en el resto de los países centroamericanos si lo son.

En cuanto al establecimiento de la estrategia de mercadeo de acuerdo con los objetivos actuales de la compañía, el presupuesto destinado a cada actividad se ha visto afectado de la siguiente manera:

- Producto: Según el entrevistado, Durman Esquivel posee la más amplia gama de productos ofrecidos a nivel centroamericano en las líneas de Ferretería, Agricultura y Construcción. Si en el mercado existe una necesidad insatisfecha se importa el producto que la satisface, aquellos productos importados que poseen una buena demanda son sustituidos por producto elaborado en Costa Rica o en alguna de la otras plantas de producción.

- Promoción y Publicidad: se promocionan más en el punto de venta, directamente con el cliente, que mediante la utilización de medios masivos ya que éstos últimos han resultado menos efectivos. Es responsabilidad del agente de ventas desarrollar una relación estrecha con el cliente con el fin de afianzar dicho nexo y ganar su fidelidad, así como detectar alguna necesidad insatisfecha.
- Distribución: Se considera la principal ventaja competitiva de la empresa. La mayor parte del presupuesto se invierte en el mantenimiento y constante mejoramiento de esta actividad.
- Relaciones Públicas: casi no se destinan fondos a este rubro.

d. Estrategias corporativas

La compañía ha adquirido empresas competidoras en casi todos los países donde se encuentran, manteniendo las operaciones de producción en cada uno de esos países con el fin de que no se tenga que empezar de cero sino que al seguir operando la empresa, se mantiene un nivel de ganancia mientras se posiciona la marca.

Al internacionalizar sus estrategias, la empresa busca lograr la fidelidad del cliente y mantener volúmenes de ventas altos mediante un impecable sistema de distribución y de atención al cliente donde este desarrolle una estrecha relación con el agente vendedor que lo atiende, quien es a la vez el encargado de monitorear las necesidades del cliente y hacerlas del conocimiento de la Gerencia de cada país con el fin de buscar opciones que las suplan, ya sea mediante producto importado o mediante su fabricación, según el volumen de la demanda.

3.3 *Sur Química*

a. Perfil empresarial

Pinturas Sur de Costa Rica y Sur Química conforman la compañía de pinturas con mayor proyección de nuestro país. En los últimos ocho años a incrementado su participación en el mercado de pinturas de un 7% en 1993 a un 38% en el presente año. Su capital es nacional, y su estrategia está muy enfocada al desarrollo de nuevos mercados de la mano con las oportunidades como consecuencia de la globalización. La cultura de la compañía está totalmente enfocada al servicio eficiente y eficaz.



b. Impacto sobre la estructura organizacional

Hace cinco años, Pinturas Sur, realizó un cambio sustancial en su estructura, impulsado por la creación de una nueva planta de pinturas. En ese momento, habían directores y pasaron a ser vice-presidentes, en cuatro ramas: finanzas, comercial, técnica y contraloría más el presidente. Eso se adaptó y tuvo una buena aceptación en todo el ámbito de la compañía, pero debido al ritmo de crecimiento se dio una segunda reestructuración a raíz del efecto competencia y la globalización, la cual es la que se maneja hasta ahora.

Esta segunda era para adaptar el crecimiento de la compañía a la representación, porque se tenía una compañía conocida bajo la razón social: Sur Química de Costa Rica, que manejaba la planta y la distribución en Centroamérica, sin embargo, debido al crecimiento se concretó una división cuyo resultado fue una planta de fabricación de pinturas: Sur Química de Costa Rica, la cual fabrica todos los productos para todo el mundo, Centroamérica, el caribe y Costa Rica, y Pinturas Sur de Costa Rica S.A. la cual maneja el 70% de todas las operaciones internas y otra que se encarga del mercado exterior. Esto originó que se eliminaran nuevamente las vicepresidencias y se crearan Gerencias, un Gerente General para Pinturas Sur, otro Gerente General para Sur Química, y otro para otra empresa nueva que se encarga de toda la parte financiera de la corporación.

Se trajo gente nueva y la que estaba se capacitó, además de crear el puesto de Gerente Técnico, para cuatro áreas comercial, automotriz, proyectos y maderas, trayéndolos para que los mismo gerentes de ventas se focalicen en el cierre de las ventas con el apoyo de los técnicos, los cuales se encargarían mas del marketing.

c. Estrategia corporativa

Desde hace unos siete años, Sur ha venido hablando del fenómeno Globalización. En ese entonces, el costarricense se todo sobre el concepto, por lo que para el Gerente General, la respuesta mas acertada fue: “La globalización es prepararse mentalmente para recibir el enfoque de la competencia no solo de Costa Rica, sino del resto del mundo”.

En ese momento Pinturas SUR, adoptó la posición de afrontar la globalización, inclinándose por la tecnología en control de secado y se procedió a invertir millones de dólares en tecnología Italiana totalmente sistematizada por computadora, por lo que la calidad de la pintura mejoró notablemente, además una planta adicional para los productos masivos, mientras que la competencia se quedó en la misma posición tecnológica. La capacidad se triplicó, productos nuevos, laboratorios, incrementó la venta y por lo tanto la participación de mercado.

d. Mezcla de mercadotecnia

Para el gerente general de Pinturas SUR, al tico no le gusta lo sofisticado, sino los paisajes sencillos, por lo tanto el tipo de publicidad que se practica es aquella que se identifique con lo que practica (lejos de que le moleste), por lo que está enfocada a los patrones de identificación normal y masivos como el fútbol. Actualmente está activa la promoción: "Pinte su casa con el gol de la Selección", con lo que por cada gol de la selección pintamos una casa y se anuncian los ganadores ante su satisfacción.

A nivel de distribución, se impulsa no solo por publicidad masiva, sino por la misma gente de la compañía. Por ejemplo cuando se abre un negocio nuevo el personal de ventas y mercadeo se pone los delantales, se lleva perifoneo, volantes, y se le da al cliente todo un apoyo logístico desde el punto de vista promocional quedándose con la virtual ganancia de un negocio inaugurado y establecido. Posteriormente, si el negocio baja su rendimiento, Sur vuelve a apoyarlo. Por otra parte, cuando el cliente tiene un problema, por ejemplo un desastre natural, la estrategia de la compañía está orientada a la colaboración y apoyo inmediato, por lo que se le detienen los cobros, se le envía comida para que comparta con sus clientes, etc. (esto solo para Costa Rica).

Con el objetivo de una distribución totalmente eficaz, la compañía posee dos aviones para que en caso de una eventual necesidad, se supla en muy poco tiempo. Además, se cuenta con promociones de productos nuevos con apoyo logístico y publicitarios.

Específicamente en lo que concierne a publicidad, a nivel local la estrategia está enfocada a participación en revistas, periódicos, etc.

Los anuncios en medios masivos, son adaptamos a cada país, por ejemplo el anuncio en que sale la bandera de Costa Rica, solo es utilizado en este país, pero hay cierto anuncios cortos que la agencia de publicidad adapta a otros países.

Las relaciones públicas es manejada en su totalidad por Asesores Publicitarios (la agencia de publicidad que maneja la cuenta).

e. Cambios en la estrategia de promoción

Se intentó aplicar el concepto ISO 9001, sin embargo debido a los cambios tecnológicos no se concretó. La estrategia está orientada a que luego de la construcción de la segunda planta de alta capacidad de producción en pinturas de todo tipo, se estará implementando el ISO 14001.

f. Estrategia de ingreso a nuevos mercados

Actualmente, la compañía trabaja con expertos locales en cada uno de los países que son sujetos a estudio de acuerdo a sus objetivos de expansión territorial, por lo que se visita el país y se procede a la escogencia de un asesor de negocios y experto en ese mercado, el cual ejecutaría todo lo referente a investigación del mismo.

Posteriormente se plantea la oferta del negocio a los distribuidores y se les invita a una visita a Costa Rica, en la cual conocen la planta de tratamiento de pinturas, las instalaciones administrativas y se les hace una presentación formal de la compañía, esto para efectos de respaldo.

La orientación de Pinturas SUR, ante nuevos mercados se enfoca al ofrecimiento de un producto de alta calidad, con servicios y asesorías complementarias bajo una excelente imagen de marca que los respalda.

g. Recomendaciones para el éxito

- Capacitación constante del personal de la compañía.
- Implementación de tecnología de avanzada.
- Disminución de costos operativos y eficiencia en las tareas administrativas.
- Fabricación de productos de alta calidad y un apoyo constante de servicio profesional y asesoría complementaria sobre los mismos.
- Especialización por segmentación de mercados.
- Renovación constante de empaque, colores, acabados, etc.
- Focalización en el negocio de pinturas.
- Imagen de alta calidad y servicio a precios competitivos.

3.4 Cuadros comparativos según enfoque de análisis

A continuación se presentan tres cuadros comparativos, sobre las principales variables competitivas con que cada empresa ha organizado su estructura, estrategia y mezcla de mercadotecnia, para alcanzar el éxito en sus objetivos. Dichos cuadros se han realizado según cada uno de los tres enfoques estudiados, a saber:

- Empresas extranjeras que han incursionado en el mercado centroamericano

- Empresas nacionales que han enfrentado competencia extranjera

- Empresas nacionales que han enfrentado competencia extranjera y buscan expandirse hacia nuevos mercados

Matriz comparativa de empresas extranjeras que han
Incursionado en el mercado centroamericano

| | Colgate Palmolive | Gillette | Unilever |
|--|--|--|--|
| Generalidades | Fabricante de productos para el cuidado personal y la limpieza. | Fabricante de productos para el cuidado personal. | |
| Estrategia de Producto Normas de calidad Extensión de línea Diseño | <p>1- La línea de productos y el diseño de los mismos se ha diversificado a través de los años para satisfacer las nuevas tendencias del mercado.</p> <p>2- En sus líneas de crema dental y suavizantes de tela, la empresa es quien marca la pauta, en otras, como en detergentes, se mantiene a la par de los líderes.</p> <p>3- El lanzamiento de nuevos productos se hace a través de un proceso sistemático que inicia antes de que el producto exista.</p> | <p>1- Los productos son fabricados bajo las mas estrictas normas y estándares de calidad.</p> <p>2- El diseño de los productos bajo cualquiera de sus marcas, corresponde a elementos totalmente asociados con el concepto de innovación.</p> <p>3- El lanzamiento de nuevos productos se hace bajo un esquema establecido de investigación y prueba de mercado, por lo que se garantiza su entrada exitosa.</p> | <p>1- Un mismo producto se comercializa bajo otra marca y otra presentación en cada país de Centroamérica.</p> <p>2- Aunque se distribuyen todas las líneas de productos dentro del área centroamericana, no se distribuye todas las variedades de un mismo producto en todos los países de la región.</p> |
| Estrategia de Precios | 1- Está considerado como | 1-La estrategia de precio de | 1- Se establecen lineamientos |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | <p>un elemento fundamental, sobre todo en los tiempos actuales, en los que el consumidor se ha vuelto más racional antes de tomar su decisión de compra.</p> <p>2- Se trata de ser más eficiente para obtener productos más bajos en costo, y no alterar significativamente su precio.</p> | <p>las marcas bajo su comercialización, está claramente orientada a mantenerse como productos premium cuyo precio será el mas alto del mercado.</p> <p>2- La línea de precios sobre los de la competencia, se sustenta en la fuerte inversión en los procesos de Investigación y desarrollo en que invierte la compañía.</p> | <p>estándares para toda el área en cuanto a la definición de precios, dada la similitud de las economías.</p> |
| <p>Estrategia de Distribución Estructura nacional Estructura internacional</p> | <p>1- Es desarrollada por terceros, con el objetivo de evitar incurrir en mayores costos y garantizar las buenas prácticas comerciales.</p> | <p>1- Las nuevas disposiciones de la compañía exigen que en cada país en donde hay comercialización de los productos, debe existir a lo sumo tres distribuidores de alto potencial en cuanto a ventas (estructura) y con capacidad económica suficiente para soportar un negocio de millones de dólares en el largo plazo.</p> | <p>1- La mayoría de los productos son llevados a El Salvador y de allí son distribuidos al resto de Centroamérica, a excepción de Panamá que se abastece desde Sudamérica.</p> <p>2- A nivel de cada país, la empresa cuenta con una fuerza de distribución que coloca sus productos a nivel nacional, la fuerza distributiva no está conformada por los agentes de ventas.</p> |
| | | | |

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>Estrategia de Promoción Publicidad Promoción Ventas personales Relaciones públicas</p> | <p>1- Algunas promociones y publicidad se aplican a nivel mundial, otras a nivel regional, según las características del producto.</p> | <p>1- Se hace uso de todas las herramientas para punto de venta desde la contratación de espacios especiales hasta el uso de impulsadoras; a su vez cada país diseña las promociones que considere necesarios a los largo del año, donde por ejemplo en Costa Rica casi siempre son dos.</p> | <p>1- Gran porcentaje del presupuesto se destina a Publicidad por medios masivos, sin embargo, en el caso específico de Centroamérica se ha dado énfasis en la promoción en el punto de venta con el fin de que los canales conozcan a la compañía.</p> |
| <p>Estrategias Corporativas Alianzas estratégicas Integración horizontal Integración vertical</p> | <p>1- Uno de sus objetivos es estar presente en todos los puntos geográficos del mundo.</p> <p>2- Se cambió de una modalidad de operación local, en cada país, a una de centralización, en cada región, lo cual implicó tener que modificar su estructura organizacional buscando un modelo más plano. Para su proceso de producción, por</p> | <p>1-Objetivo número uno, estar en todos los países en que existan consumidores reales y (o) potenciales.</p> <p>2- Optimizar la distribución, exhibición y promoción de sus productos para que el mayor número de personas los elija.</p> <p>3- Ofrecer productos de calidad muy superior a los de la competencia e imitaciones.</p> | <p>1- La compañía incursionó en el mercado centroamericano mediante un "join venture" con la empresa distribuidora Grupo De Sola.</p> <p>2- Recientemente adquirió el grupo Best Foods, el cual es uno de los más fuertes del mundo y poseedor de varias marcas centroamericanas como Lizano de Costa Rica y Naturas de Honduras.</p> |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>ejemplo, se han buscado centros de producción globales, inteligentemente segmentados, para que satisfagan la demanda de una o varias regiones.</p> <p>3- Se han adquirido otras empresas, tanto por poseer algún(os) producto(s) posicionado(s) al que se le puede llevar a ser líder, así como por la actividad accionaria en puestos de bolsa.</p> | | |
|--|---|--|--|

Matriz comparativa de empresas nacionales que han enfrentado competencia extranjera

| | Alimer S.A. | Punto Rojo | TecApro |
|--|---|---|---|
| Generalidades | Procesadora de productos alimenticios. | Fabricante de productos para limpieza. | Fabricante de paquetes de software para PCs. |
| Estrategia de Producto Normas de calidad Extensión de línea Diseño | <p>1- La colocación de sus productos se está expandiendo a nuevos nichos de mercado.</p> <p>2- Diversificación y ampliación de líneas de productos.</p> | <p>1- Elaboración de productos de muy buena calidad con materias primas seleccionadas de proveedores nacionales.</p> <p>2- Son dirigidos a segmentos definidos según las categorías de productos.</p> <p>3-Los cambios de diseño de empaque son propios de esta compañía.</p> | <p>1- Posicionado como productos de software de excelente calidad y constante innovación.</p> <p>2- Se buscan nichos muy específicos, a quienes se les da una solución económica o más sofisticada, según sean sus características.</p> <p>3- Se generan algunos productos de aplicación general como el corrector ortográfico, diccionario automático y el administrador de centrales telefónicas.</p> |
| Estrategia de Precios | 1- Es una de sus variables estratégicas ante la | 1-Las categorías en que participa (jabón de lavar, | 1- No es un elemento muy relevante en la industria del |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | <p>negociación de contratos de maquila.</p> <p>2- La ventaja competitiva que el precio representa es obtenida a través de las economías de escala.</p> | <p>desinfectantes, jabón de tocador y limpiadores), lejos de ser sensibles al precio, son controladas por el mercado en general con dos o tres cambios de precios al año.</p> | <p>software, por lo que se le da mayor interés a aspectos como servicio, disponibilidad de producto y respaldo técnico del fabricante o distribuidor, entre otros.</p> |
| <p>Estrategia de Distribución Estructura nacional Estructura internacional</p> | <p>1- Es subcontratada, tanto dentro del territorio nacional como en la región centroamericana, a empresas con amplia experiencia y conocimiento el mercado, con el fin de optimizar la inversión de sus recursos en el proceso de producción.</p> <p>2- Las empresas distribuidoras participan en la formulación de los planes de mercadeo.</p> | <p>1-La distribución es subcontratada en cada uno de los países en que comercializa sus productos. En Costa Rica, es mediante Grupo Constenla.</p> <p>2- Utiliza canales tradicionales como supermercados, detallista, almacenes mayoristas y otros en menor proporción.</p> | <p>1- Se hace a través de proveedores o distribuidores locales en cada país, que cuenten con un nivel óptimo de conocimiento y posicionamiento del mercado, de forma tal que le brinde al cliente seguridad, confiabilidad y respaldo en los productos de esta empresa.</p> |
| <p>Estrategia de Promoción Publicidad</p> | <p>1- El presupuesto que se invierte en la actividad de</p> | <p>1-El presupuesto para mercadeo corresponde a un</p> | <p>1- Se pauta publicidad en medios masivos (radio y prensa</p> |

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>Promoción Ventas personales Relaciones públicas</p> | <p>mercadeo equivale al 10% de su volumen de ventas.</p> <p>2- La inversión en medios de publicidad masiva se ha visto disminuida notablemente para orientar los esfuerzos de promoción hacia los puntos de venta y el consumidor.</p> <p>3- Originalmente primero se anunciaba el producto y luego se colocaba en el mercado, ahora se practica a la inversa con el fin de garantizar al consumidor que va a encontrar dicho producto.</p> | <p>porcentaje sobre las compras de sus distribuidores en las diferentes categorías, sin embargo su utilización es estratégica, enfocada a las categorías que lo ameriten.</p> <p>2- La inversión está segmentada en dos grandes áreas: 2.a- Puntos de venta, 2.b- Publicidad en medios de consumo masivo.</p> <p>3- Dentro de la promoción en puntos de venta, la mayoría de actividades son de valor agregado, ofertas, descuentos por volumen, impulsación, muestreo, etc.</p> | <p>escrita), además de la distribución de brouchures y revistas.</p> <p>2- Pronto se instalará una valla publicitaria en el Estadio Ricardo Saprissa.</p> <p>3- Para el lanzamiento de productos específicos se realiza un evento especial al que se invitan distribuidores y clientes.</p> <p>4- Algunas veces pueden aplicarse modificaciones de precios, tanto proactivamente o como reacción ante la competencia.</p> <p>5- En diciembre obsequiarán un CD de utilitarios a todos sus clientes actuales.</p> <p>6- Fuera de Costa Rica, se organizan charlas informativas y de actualización con sus distribuidores.</p> |
| <p>Estrategias Corporativas Alianzas estratégicas</p> | <p>1- La empresa transformó su actividad, pasando de</p> | <p>1- La compañía recientemente ha adoptado por una</p> | <p>1- Organizacionalmente se encuentra estructurada en</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>Integración horizontal Integración vertical</p> | <p>ser una exportadora de productos de consumo industrial a una compañía procesadora de alimentos.</p> <p>2- No se ha practicado ningún tipo de integración corporativa, pero se han firmado alianzas estratégicas para la distribución y comercialización de sus productos, tanto a nivel nacional como centroamericano.</p> <p>3- El 60% de su producción es maquilado a importantes competidores dentro del área centroamericana.</p> | <p>estrategia de integración horizontal, con la compra de dos marcas de la competencia en la categoría de jabón de lavar: RJ e Ideal. Con esto estarían dominando en precio y los márgenes del mercado en general.</p> <p>2- La maquilación de marcas privadas para cadenas de gran importancia como Grupo Paiz en Guatemala, han contribuido a diluir los costos fijos de producción, incrementando sus márgenes de utilidad.</p> | <p>Unidades de Negocios, en donde cada UDN representa un centro de costo y utilidad.</p> <p>2- Se han adquirido, mediante la integración horizontal, algunas empresas y proyectos particulares exitosos que en el corto plazo se materialicen como una oportunidad de crecimiento y liderazgo a un costo mínimo.</p> <p>3- Se han realizado enlaces estratégicos con otros productores de software, ubicados en nichos no desarrollados por la empresa, con el fin de que sirvan como proveedores a la empresa y lograr con ello mayor cobertura de necesidades sin incurrir en los costos de investigación y desarrollo. Esta estrategia se lleva a cabo de manera recíproca.</p> <p>4- Se han formalizado alianzas estratégicas con empresas muy posicionadas y conocedoras del mercado de interés, con el</p> |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <p>fin de distribuir y posicionar el producto.</p> <p>5- Otra manera de comercializar los productos de la empresa a nivel internacional ha sido mediante convenios comerciales bajo la modalidad de "joint venture".</p> |
|--|--|--|--|

Matriz comparativa de empresas nacionales que han enfrentado competencia extranjera y buscan expandirse hacia nuevos mercados

| | Atlas Industrial S.A. | Durman Esquivel S.A. | Pinturas Sur |
|--|---|--|---|
| Generalidades | Fabricante de electrodomésticos. | Fabricante de productos de PVC | Fabricante de pinturas para acabado en concreto, madera, metales y automotriz. |
| Estrategia de Producto Normas de calidad Extensión de línea Diseño | <p>1- Certificación ISO 9001 y creación del departamento de Control de Calidad.</p> <p>2- Mantenimiento de las mismas líneas de productos.</p> <p>3- La mayor parte del presupuesto para inversión se destina a mejoras en el diseño del producto para hacerlo más atractivo.</p> | <p>1- Certificación del ISO 9001</p> <p>2- Innovación y sustitución de productos importados.</p> <p>3- Especialización en línea de tuberías y mangueras.</p> | <p>1-En proceso de certificación ISO 14001.</p> <p>2-Productos con certificado de aprobación por el control de estándares de USA.</p> <p>3-Alta dirección de los recursos a la innovación de productos debido a la implementación de tecnología de punta.</p> |
| Estrategia de Precios | 1- Producto económico para | 1- Precios son muy similares a | 1-El mercado de pinturas |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | <p>lograr volúmenes de ventas altos.</p> <p>2- Con respaldo de las 2 marcas más antiguas del mercado centroamericano (Cetron con 40 años y Atlas con 30 años).</p> | <p>los de la competencia. No se compite por precios.</p> | <p>no tiende a fluctuaciones importantes en este factor.</p> <p>2-Los precios normalmente son alterados por descuentos especiales con períodos definidos y de corta duración.</p> |
| <p>Estrategia de Distribución Estructura nacional Estructura internacional</p> | <p>1- Distribuye tanto a nivel nacional como internacional las marcas Atlas Eléctrica, Cetron, Electrolux, White Westinghouse y Frigidaire, las cuales se producen en Costa Rica y en la planta de El Salvador.</p> | <p>1- Posee un fuerte sistema de distribución como principal ventaja competitiva.</p> <p>2- Cuenta con productores y distribuidores dentro del mercado costarricense.</p> <p>3- Posee productores y distribuidores a nivel internacional (C:A., México, Perú y República Dominicana).</p> | <p>1-Su distribución es directa, comercializando sus productos a co-distribuidores masivos como ferreterías, depósitos de materiales o sus propios centros de ventas de pinturas dirigidas al mercado masivo.</p> |
| <p>Estrategia de</p> | <p>1- Presupuestos se han visto</p> | <p>1- Se enfatiza el mercadeo en</p> | <p>1- Sus actividades de</p> |

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>Promoción Publicidad Promoción Ventas personales Relaciones públicas</p> | <p>muy afectados por la desaceleración económica.</p> <p>2- La competencia está ganando terreno (LG, Mabe) y la reestructuración interna.</p> <p>3- Las relaciones públicas no se han visto muy afectadas porque siempre han significado un mínimo del presupuesto.</p> | <p>los puntos de venta, casi no se utiliza promoción en medios masivos.</p> <p>2- El mismo vendedor realiza sondeo para determinar necesidades del mercado.</p> | <p>mercadeo están orientadas a:</p> <p>a. co-distribuidores directos y tiendas de pinturas propias, por medio de apoyo promocional, material POP, demostraciones. etc.</p> <p>b. publicidad en medios de comunicación masivos, TV, radio, prensa, y en la mayoría de los casos se enfocan a deportes, principalmente el fútbol.</p> |
| <p>Estrategias Corporativas Alianzas estratégicas Integración horizontal Integración vertical</p> | <p>1- Automatización de la planta producción.</p> <p>2- Disminución de inventarios de materia prima y producto terminado.</p> <p>3- Despidos masivos del personal para maximizar recursos existentes.</p> <p>4- Compra de Cetron para que distribuya a Guatemala y El Salvador.</p> | <p>1- Reestructuración de los procesos productivos y administrativos con el fin de disminuir costos.</p> <p>2- Reubicación y despido de personal.</p> <p>3- Compra de productores locales en cada país que se incursiona, con el fin de no empezar de cero.</p> | <p>1- Constante mejora de las plantas de producción con implementación de lo último en tecnología.</p> <p>2-Especialización (segmentación por áreas), y notable capacitación al personal de todas sus áreas.</p> <p>3-Reestructuración a nivel de direcciones, transformándolas en gerencias</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | generales. 4-División corporativa de una sola empresa, a dos: Pinturas SUR y SUR Química. |
|--|--|--|--|

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

4.1 Generales

- a. La filosofía del empresario moderno, el cual se caracteriza por encontrarse inmerso en un mercado globalizado de intensa actividad, ha tenido que transformarse para entender que no está solo en el mercado; que a su alrededor existe una inmensa gama de soluciones ofrecidas por la competencia y que buscan satisfacer las necesidades de su mercado con alternativas y servicios de gran innovación y con un total enfoque hacia el cliente. En este sentido, el empresario de hoy ha tenido que abrir su pensamiento y buscar opciones, a través de las distintas modalidades de alianzas y otras estrategias corporativas, para llegar más rápido a su mercado, con productos o servicios más innovadores, eficientes y de excelente calidad, y con una serie de servicios adicionales que le den el valor agregado con el cual podrán marcar claramente la diferencia ante sus competidores y sólo así podrán alcanzar con éxito el posicionamiento anhelado.
- b. De las nueve compañías analizadas se destaca que siete de ellas han practicado algún tipo de acercamiento o enlace con otra empresa(s) para incrementar su productividad y nivel de ventas. Entre las estrategias implementadas se tiene que:
- Unilever y TecApro han practicado la integración mediante la modalidad de “empresa compartida” o “joint venture”, adquiriendo empresas con productos ya posicionados para alcanzar, en el corto plazo, el liderazgo en la categoría correspondiente.

- TecApro y Alimer S.A. han formalizado alianzas estratégicas con empresas distribuidoras, a nivel local, con el fin de llegar con mayor seguridad y conocimiento a cada mercado.
 - Colgate Palmolive, Unilever, Punto Rojo, TecApro, Atlas Industrial y Durman Esquivel han practicado alianzas estratégicas o han adquirido a otras compañías de su industria, con el objetivo de cubrir las necesidades de un mercado para el cual no han desarrollado aún su propio producto o marca.
- c. La estructura organizacional de cada una de estas empresas, independientemente del enfoque bajo el cual fue analizada, se ha visto modificada con el fin de lograr, por un lado, mayor agilidad y flexibilidad en sus operaciones, en la toma de decisiones y en los canales de comunicación, lo cual resulta necesario para conocer mejor al mercado y su entorno; y por otra parte, para adaptarse a los constantes cambios de los clientes y su demanda, así como para mantenerse alerta acerca de lo que sucede en el mercado y responder con rapidez a los distintos ataques y tácticas de la competencia.
- d. Entre los cambios más significativos de los elementos que componen la estrategia de mercadeo de las compañías analizadas, se tiene en:
- Producto: Goza de un fuerte contenido presupuestario, mediante el cual las empresas han apostado a la innovación, diversificación y ampliación de sus líneas de productos, además de implementar estrictas normas de calidad.

- Precio: Existen criterios encontrados al respecto. En este sentido para algunas empresas éste es un elemento clave de su estrategia, en tanto, para otras no es tan significativo como si lo es el valor agregado que se le brinde al cliente.
- Distribución: En la mayoría de los casos se subcontrata este servicio con el fin de optimizar sus esfuerzos en las áreas o actividades en que son especialistas. Bajo esta condición se busca la garantía de que los socios comerciales en esta actividad, tengan la experiencia, conocimiento y capacidad para brindar un sólido respaldo.
- Promoción: Aunque en la mayoría de los casos se utiliza publicidad en medios masivos, los recursos destinados a esta actividad han tendido a disminuir para fortalecer la inversión en promociones para los puntos de venta. Por otra parte el agente de ventas a pasado a desempeñar un rol estratégico de monitoreo y retroalimentación acerca del mercado y su entorno.

4.2 Sobre las empresas globalizadas que han ingresado al mercado centroamericano

- a. Se tiene una concentración de la producción en puntos estratégicos, desde los cuales se trasladan los productos al bloque de países circunvecinos, con el objetivo de que al concentrar sus operaciones, costos de insumos, mano de obra, etc., sean alcanzadas las economías de escala.

- b. Se cuenta con procesos preestablecidos de investigación y desarrollo como parte del lanzamiento de nuevos productos.
- c. La cobertura de distribución en cada uno de los países en que operan, se desarrolla bajo políticas focalizadas, por lo que el manejo de sus operaciones de distribución se ejecuta por no más de tres distribuidores, que garantizan un respaldo en el largo plazo.
- d. La constante innovación de productos representa uno de los pilares más importantes en estas empresas, sobre todo en lo que respecta a diseño, calidad, empaques, fórmulas, presentaciones, etc.
- e. Sus productos se encuentran estandarizados para aquellos mercados que muestran similitud en cuanto a orientaciones de consumo.
- f. La utilización de tecnología de punta, complementado con los más rigurosos controles de calidad, son la base de la producción que garantizan el éxito de sus productos.
- g. La concentración de funciones administrativas, con oficinas externas de operación, se destaca como una característica común de las compañías globalizadas. Normalmente se concentran para dar soporte administrativo, en sus diferentes áreas, a los bloques geográficos que se dividen en sectores bajo una orientación de control de operaciones a través de sus distribuidores locales. Como ejemplo, una compañía globalizada puede tener sus oficinas administrativas para América Latina en México, y a su vez subdivide sus regiones de análisis en varios bloques compuestos por: México, América Central, Caribe y Sudamérica.

4.3 Sobre las empresas nacionales que han enfrentado el ingreso de competencia globalizada

- a. Su ámbito de acción se ha difundido en la búsqueda de nuevos y muy específicos nichos de mercado, lo cual ha conllevado a la diversificación de sus líneas de productos.
- b. Su mercado local se ha expandido dejando de ser el territorio costarricense para pasar a comprender toda la región centroamericana.
- c. Se han concretado alianzas estratégicas y la adquisición de otras compañías, con el fin de incrementar el volumen de ventas y alcanzar economías de escala que les permita una adecuada administración de costos. En algunos casos, inclusive, se tienen empresas maquilando para sus competidores directos con el fin de aumentar sus ventas.
- d. Las inversiones en mercadotecnia, aunque se han visto aumentadas, son muy analizadas con el objetivo de optimizar su rendimiento.
- e. La distribución se subcontrata por lo general, buscando socios en cada país con el fin de contar con un mejor conocimiento de las características de cada nicho.
- f. La actividad promocional se ha enfocado más hacia los puntos de venta, por ser allí donde se han percibido los mejores resultados.

4.4 Sobre las empresas nacionales que además de enfrentar el ingreso de competencia globalizada se han expandido

- a. El total de las empresas entrevistadas están certificadas bajo las normas ISO, que, según expresaron los entrevistados, constituyen una garantía de calidad para el cliente.
- b. Todas las empresas estudiadas consideran como elemento esencial la innovación en sus diferentes líneas de productos, mediante la utilización de tecnología de punta que les permita crear producto de calidad a menor costo, así como el mejorar el diseño y la variedad de los bienes ofrecidos.
- c. Dos de los casos analizados, poseen plantas de producción a nivel nacional y a nivel internacional, debido a la compra que han realizado de empresas competidoras a nivel centroamericano y que les sirve como respaldo para sus marcas, permitiéndoles incursionar con mayor rapidez el mercado a la vez que logran utilidades mientras sus productos se dan a conocer.
- d. Las técnicas de promoción varían dependiendo del bien, sin embargo, se denota una fuerte inclinación a aumentar el uso de la promoción en el punto de venta, ya que, según los funcionarios entrevistados, es más efectiva que la promoción mediante medios masivos.
- e. Las relaciones públicas parecen no ser un elemento importante en la estrategia de mercadeo seguida por el total de las empresas estudiadas bajo este enfoque.
- f. La estrategia de precios varía significativamente dependiendo de la industria que se analice.

- g. En la totalidad de los casos entrevistados, el esfuerzo por mejorar sus procesos productivos han exigido a la empresa efectuar un reordenamiento de su estructura organizacional, que en la mayoría de los casos ha significado el recorte de personal con el fin de tornarse más competitivos.

LITERATURA CONSULTADA

Aaker, David A. y Day, George S. **Investigación de Mercados.** México, Editorial Mc Graw-Hill, 3era edición, 1989.

Cleri, Carlos A. R. **Estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización.** Buenos Aires, Editorial Macchi, 6ta edición, 1996.

García Pelayo y Gross, Ramón. **Diccionario enciclopédico de todos los conocimientos Pequeño Larousse.** España, Ediciones Larousse, 2da edición, 1979.

Guiltinan, Joseph P. y Paul, Gordon W. **Administración de Marketing, estrategias y programas.** Colombia, Editorial Mc Graw-Hill, 5ta edición, 1998.

Guiltinan, Joseph P., Paul, Gordon W. y Madden, Thomas J. **Gerencia de Marketing, estrategias y programas.** Colombia, Editorial Mc Graw-Hill, 6ta edición, 2000.

Hermida, Jorge A. **Marketing para gigantes y pigmeos, análisis sobre la actual realidad competitiva y las dificultades para encontrar espacios dentro de mercados globalizados.** Buenos Aires, Editorial Macchi, 1ra edición, 1994.

Hermida, Jorge A.; Serra, Roberto y Kastika, Eduardo. **Administración y estrategia.** Buenos Aires, Editorial Macchi, 4ta edición, 1993.

Kinnear, Thomas y Taylor, James. **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado.** México, Editorial Mc Graw-Hill, 4ta edición, 1993.

Kinncar, Thomas y Taylor, James. **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado.** México, Editorial Mc Graw-Hill, 5ta edición, 1998.

Kotler, Philip. **Dirección de Mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control.** México, Editorial Prentice Hall, 8va edición, 1996.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. **Fundamentos de Mercadotecnia.** México, Editorial Prentice Hall, 2da edición, 1991.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. **Fundamentos de Mercadotecnia.** México, Editorial Prentice Hall, 4ta edición, 1998.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. **Mercadotecnia.** México, Editorial Prentice Hall, 6ta edición, 1996.

Perez Sainz, Juan Pablo. **El dilema de Nahual, globalización, reclusión y trabajo en Centroamérica.** San José, Editorial Flacso, 1ra edición, 1994.

Stanton, William J., Etzel Michael J. y Walker Bruce J. **Fundamentos de Marketing.** México, Editorial Mc Graw-Hill, 11va edición, 1999.

Yip, George S. **Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional.** Barcelona, Editorial Norma, 1ra edición, 1993.

ANEXOS

Guías de entrevista estructurada

- Guía N°1.
Entrevista enfocada hacia las empresas extranjeras que han incursionado en el mercado centroamericano.

- Guía N°2
Entrevista enfocada hacia las empresas nacionales que han enfrentado el ingreso de competencia extranjera.

- Guía N°3
Entrevista enfocada hacia las empresas nacionales que, además de enfrentar la competencia extranjera, buscan expandirse hacia nuevos mercados.

Guía N°1

Entrevista enfocada hacia las empresas extranjeras que han incursionado en el mercado centroamericano

I. CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE MERCADEO

1. ¿Qué objetivos se persiguen, a nivel corporativo, con la formulación de estrategias globalizadas (Por ejem: cobertura geográfica mundial, volumen, insumos, economías de escala, etc)?

2. ¿Qué estudios se aplican a nivel de investigación, para identificar cuáles mercados centroamericanos son atractivos para la empresa, según su visión corporativa?

3. ¿Cuáles considera que son las principales ventaja(s) competitiva(s) de la organización para ingresar a nuevos mercados?

4. ¿Cuáles han sido los principales factores externos que han motivado los cambios en los elementos que conforman la mezcla de mercadeo? Especifique

5. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en los elementos de la mezcla de mercadeo?

a. ___Producto (diseño, insumos – por el concepto de economía de escala, empaque, calidad, tecnología de producción, otros)

Especifique: _____

b. ___Precio (fijación, descuentos comerciales)

Especifique: _____

c. ___Distribución (extensión del canal, fuerza de ventas (volumen), nuevos canales, cambio de distribuidor, otros)

Especifique: _____

d. ___Promoción (Relaciones Publicas, Publicidad, Promoción, Venta personal (impulsación, demostración, promotores de vtas)?

Especifique: _____

6. Podría Ud. describir el proceso de introducción, lanzamiento y apoyo inicial a los productos o subsidiarias con que desea ingresar (o ha ingresado) a nuevos mercados centroamericanos.

7. ¿Cómo se ha visto afectado el presupuesto destinado a la mezcla de mercadeo?

II. COMPETENCIA

8. ¿Qué tácticas se han aplicado para minimizar el impacto de las estrategias de la competencia?

9. ¿Qué lineamientos pretende seguir la organización para aumentar la participación en el mercado centroamericano y su posicionamiento en él?

III. PERFIL EMPRESARIAL

Nombre de la empresa: _____

Teléfono: _____ Fax: _____

E-mail: _____ Página Web: _____

Dirección física: _____

Años de operación: _____

Ubicación de Casa matriz: _____

Países en que opera: _____

Misión corporativa: _____

Visión corporativa: _____

Guía N°2

Entrevista enfocada a las empresas nacionales que han enfrentado el ingreso de competencia extranjera

1. En términos generales, ¿Cuál es el principal mercado meta al que la empresa dirige su esfuerzo?
2. ¿Cómo se ha visto afectada su participación en este mercado, con la entrada de compañías extranjeras?
3. Siendo una empresa que opera básicamente en el ámbito nacional, ¿cómo han enfrentado, en materia de costos, una competencia que opera bajo economías de escala?
4. Ante esta situación, ¿cuáles han sido los principales cambios en las estrategias de mercadeo con que venía operando la organización? (efectos sobre producto, precio, plaza y promoción)
5. ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos de los cambios aplicados a las estrategias de mercadeo?
6. ¿De qué manera han afectado estos cambios a la estructura organizacional? (¿Qué paso en la gestión de mercadeo?)
7. Ante esta transformación, ¿cómo se ha visto afectado el presupuesto destinado a la actividad de mercadeo y los componentes de su mezcla?
8. ¿Se ha realizado algún tipo de alianzas u otra clase de convenio empresarial, para mantener o expandir el posicionamiento de la empresa? (Qué tipo, con quién, en qué han consistido, por qué) (licenciar, alianza, Join Venture, franquicia)
9. ¿Qué tipo de seguimiento o monitoreo se aplica sobre el mercado en que opera la empresa, para detectar la presencia de nuevos competidores?
10. ¿Qué tácticas se han aplicado para minimizar el impacto de las estrategias de la competencia?
11. Ante la apertura de mercados, ¿cuáles son los lineamientos que pretende seguir la organización para mantener su participación en el mercado y su posicionamiento en él?
12. Según su experiencia, ¿qué elementos podrían identificarse como claves, para que una compañía nacional de esta magnitud, logre superar los embates de un mercado globalizado?

Perfil de la empresa

Nombre de la empresa: _____

Teléfono: _____ Fax: _____

E-mail: _____ Página Web: _____

Dirección física: _____

Años de operación: _____

Misión corporativa: _____

Visión corporativa: _____

Guía N°3

Entrevista enfocada a las empresas nacionales que además de enfrentar la competencia extranjera buscan expandirse hacia nuevos mercados

I. IMPACTO SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Han habido cambios a nivel de estructura organizacional?

Sí____ No____

2. Estos cambios han sido de carácter:

____**Horizontal** (expansión departamental o institucional)

Especifique:_____

____**Vertical** (jerarquía)

Especifique:_____

____**Ambos**

Especifique:_____

3. Considerando el cambio estructural como resultado del proceso de globalización, ¿cuál ha sido el peso relativo en el presupuesto de DO (desarrollo organizacional)?

II. CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN LOS ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA

4. ¿Cuáles han sido los principales factores externos que han influido en los cambios de la estrategia de mercadeo?

III. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

5. Desde el punto de vista funcional, ¿cuáles son los elementos clave de la estrategia de mercadeo que practica la empresa?

6. ¿Cómo se ha visto afectado el presupuesto destinado a aplicar en actividades de mercadeo en?:

Relaciones públicas

Producto

Promoción y publicidad

Distribución

IV. EXPANSION DE MERCADOS

7. ¿Qué objetivos se persiguen, a nivel corporativo, con la formulación de estrategias globalizadas (Por ejem: cobertura geográfica mundial, volumen, insumos, economías de escala, etc)?

8. ¿Qué estudios se aplican a nivel de investigación, para identificar cuáles mercados centroamericanos son atractivos para la empresa, según su visión corporativa?

9. ¿Cuáles considera que son las principales ventaja(s) competitiva(s) de la organización para ingresar a nuevos mercados?

V. PERFIL EMPRESARIAL

Nombre de la empresa: _____

Teléfono: _____ Fax: _____

E-mail: _____ Página Web: _____

Dirección física: _____

Años de operación: _____

Ubicación de Casa matriz: _____

Países en que opera: _____

Misión corporativa: _____

Visión corporativa: _____