



Licenciatura en Administración

Casos para el curso de Mercadotecnia III

Elaboradas por: Patricia Gudiño Pérez

Marisela López Galindo

Arturo Sánchez Martínez

2012

Justificación

Es probable que al leer la portada del documento, pudiera surgir la pregunta ¿Por qué casos de Mercadotecnia III? La razón es que el curso aún viene con número consecutivo de la disciplina, pero se trata de Mercadotecnia Internacional, campo que requiere de recurrir a información diversa de muchas naciones. Los autores al trabajar integrados en el propio eje curricular (mercadotecnia), consideran que el estudio de caso es una estrategia didáctica de enseñanza-aprendizaje, que tiene como objetivo motivar e involucrar a los estudiantes; así como desarrollar en ellos, niveles superiores de aprendizaje. Esta manera de prácticas, ha sido ampliamente desarrollada en la formación de profesionales, teniendo una notable aplicación en el ámbito de las ciencias sociales, por lo cual se pueden anotar las reflexiones siguientes:

El estudio de caso, consiste en proporcionar una serie de situaciones problemáticas de la vida real para que se estudien y analicen. De esta manera, se pretende que los estudiantes aprendan a generar soluciones. Se tiene como eje central al alumno y busca que éste aprenda mediante su participación activa, ya que será él quien tendrá que buscar más información para dar soluciones, o según el caso, justificar las respuestas.

El caso se presenta con una narración, se describe cómo aconteció el suceso. Al elegir un caso para el desarrollo de un tema en una disciplina o área de conocimiento, se pudieran involucrar aspectos de otras disciplinas o áreas de conocimiento. Ya que los problemas o los hechos de la realidad, difícilmente se pueden circunscribir a un campo del conocimiento. Por lo tanto, los casos son esencialmente interdisciplinarios.

Los casos presentan dilemas, situaciones problemáticas de difícil o compleja resolución, lo que estimula el pensamiento y la reflexión y hace comprensible la enseñanza de los diferentes temas de una unidad de enseñanza-aprendizaje (UEA). No se trata solamente de elegir una estrategia, sino de plantear verdaderos problemas.

En el estudio de caso se observa la necesidad de diagnosticar y decidir en la presentación de situaciones. Alrededor de él se puede: Definir un problema o problemática, analizar la situación, determinar un método de análisis, proponer y seleccionar alternativas o cursos de acción y sugerir la toma de decisiones.

También es importante recordar que esta herramienta **facilita y refuerza:**

1. La **comprensión de los problemas** divergentes y la adopción de soluciones mediante la reflexión y el consenso.
2. La retención de la **información y el conocimiento** adquirido al discutir y practicar acerca de los conceptos utilizados.
3. El **aprendizaje significativo**, ya que el alumno usa conocimientos previos para el análisis del problema y la propuesta de soluciones facilitando la generación de los conceptos usados.
4. El desarrollo de **diversos estilos de aprendizaje**
5. El **aprendizaje en grupo y el trabajo en equipo**
6. La **resolución de problemas** genera conocimientos y promueve la creatividad.
7. Las **habilidades comunicativas**: capacidad de explicar, interrogar y de responder, uso de un lenguaje especializado, socializarse, atender y comprender a los otros, interacción con otros estudiantes y una buena preparación para los aspectos humanos de la gestión.
8. Las **habilidades específicas**: comprensión lectora, valoración y uso de la información y aplicación de conocimientos de expertos, roles, toma y argumentación de decisiones, previsión de consecuencias, expresión escrita y oral.
9. La **autoestima y la seguridad** en si mismo, autoconocimiento y el conocimiento de los otros, la autonomía para el aprendizaje.
10. La **motivación del alumno** por el tema de estudio, al confrontarle con situaciones relativas al ejercicio de la profesión. Las situaciones presentadas en los casos son más motivadoras y dinámicas ya que facilitan

una mejor asimilación de los conocimientos (ambiente de intercambio, diálogo, más responsabilidades).

11. La **flexibilidad del alumno**, que se hace consciente de que, respecto de la mayoría de las situaciones, puede haber más de una solución que tenga probabilidades de éxito.

Los alumnos, cuando le encuentran una aplicación real a una situación que se les presenta, se entusiasman, y se involucran en el proceso de aprendizaje y son capaces de demostrar los conocimientos adquiridos.

Como ya se mencionó, el estudio de caso es la descripción de una situación concreta con finalidades didácticas para aprender, o perfeccionarse en algún campo determinado. El caso se propone a un grupo-clase para que individual y/o colectivamente, lo sometan al análisis y a la toma de decisiones. Al utilizar el estudio de casos en un curso, se pretende que los alumnos estudien la situación, definan los problemas, analicen las variables involucradas, discutan diferentes puntos de vista hacia una situación, presenten alternativas de solución y lleguen a sus conclusiones propias sobre las acciones que habrían que emprender, contrasten ideas, las defiendan y las reelaboren con nuevas aportaciones. Generalmente se plantean problemas divergentes, es decir, que no tienen una única solución.

El caso no proporciona soluciones sino datos para reflexionar, analizar y discutir en grupo, las posibles salidas que se pueden encontrar a cierto problema. Al alumno le lleva a pensar y a contrastar sus conclusiones con las de otros, y a expresar las propias sugerencias, de esta manera le permite participar en el trabajo colaborativo, en la toma de decisiones en equipo, desarrollar la habilidad creativa, la capacidad de innovación, y representa un recurso para conectar la teoría a la práctica real.

En la aplicación de esta estrategia, se deben considerar, en cada caso, los objetivos de aprendizaje de la unidad enseñanza-aprendizaje y los indicadores de

evaluación, recordando que no hay una solución única y señalando lo más específicamente posible, lo que se va a evaluar en las respuestas o en las actividades solicitadas, es decir:

Objetivos de aprendizaje	Indicadores de evaluación
<p>¿Qué aprende el alumno? Los objetivos son el resultado anticipado del aprendizaje del alumno.</p>	<p>¿Qué evalúo? Los indicadores son los índices o señales que permiten verificar si el alumno aprendió o no lo que tenía que aprender.</p>

Derivado de practicar con el estudio de caso en el curso, es posible señalar que el alumno denotará mayor comprensión y retención de conocimientos, en Mercadotecnia Internacional, ya que es relevante conocer los descriptores de la cultura, como son: el idioma, las costumbres, las creencias, los estilos de vida, hábitos, motivos, la influencia de la religión, raza, densidad poblacional, configuración de los espacios sociales, ya sean urbanos o rurales. Así como la estructura política y económica de otras naciones.

En función de la diversidad de factores y de países, el hecho de preparar información que contenga elementos de aproximación es útil, por tal motivo se elaboraron 5 casos para cinco temas, el último tema del programa de la UEA referida, es el plan anual, mismo que fue omitido en los casos, dado que los alumnos deben realizarlo en un trabajo final y los temas incluidos integran el contenido.

Los casos son coadyuvantes de la teoría y todos tienen un valor de tres puntos, de manera que el docente pueda ajustar a su criterio el sistema de evaluación y pueda utilizar la combinación de los mismos para evitar el traslado de las respuestas entre los alumnos de trimestres seguidos.

Es nuestro deseo este esfuerzo de utilidad para alumnos y profesores de la UEA Mercadotecnia III (Mercadotecnia Internacional).

Los autores

Índice**Tema I. Las tendencias de los mercados internacionales como oportunidades comerciales.**

A. La imagen de México no es atractiva	8
B. América latina envejecerá	9
C. Buscando el genoma del consumidor	11
D. Las promociones de Coca-Cola con problemas en Europa	116
E. El mercado de cepillos dentales en Chile y Brasil	17

Tema II. La Mercadotecnia Internacional

A. Los problemas del tequila	22
B. MexGrocer.com	24
C. El crecimiento económico en India	26
D. Le tiran la chancla a China	27
E. LENOVO intenta superar a HP	30

Tema III. El entorno de los mercados internacionales

A. Dulces para hispanos en Estados Unidos	36
B. Una promesa para Chiapas	37
C. El tratado de Libre Comercio entre México y Uruguay	387
D. El chocolate es un dulce negocio	38
E. Consolida Turín sus exportaciones de chocolate	40

Tema IV Sistema de Información de Mercadotecnia Internacional

A. Cemex se fortalece como marca global	42
B. Cinopolis extrafronteras	44
C. Tequila Milagro	45
D. Grupo Modelo ¿Porqué cedió la Corona?	447

E. Gruma cada día más internacional 48

Tema V Estrategias para operar en segmentos de mercados internacionales

A. Nipones favorecidos 50

B. Superman turístico 52

C. ¿Cómo se perciben entre si los integrantes del TLCAN? 54

D. El cazo michoacano 55

E. Recién unidos 57

Tema I. Las tendencias de los mercados internacionales como oportunidades comerciales.

A. La imagen de México no es atractiva*

La recuperación de la economía global es aún incierta. La mejora será paulatina y a distintas velocidades, en este contexto México no pinta como destino de inversión mundial ante un manejo negativo de su “marca”, país que se asocia con la delincuencia y el narcotráfico, así lo piensa James S. Turley, presidente y director de la firma de auditoría y consultoría empresarial *Ernst & Young*.

Él dice que la economía todavía está turbulenta, se puede decir que Europa y Japón están en “L” es decir que su economía cayó y se mantiene abajo, Estados Unidos y Canadá será una U lo cual será que se recuperará con algunas dificultades y finalmente México, Sudamérica, China e India será una V pues tendrá una recuperación más fuerte.

Con respecto al manejo de la marca “país”, es en el exterior se maneja que en México hay muchas muertes y el exceso de violencia, el gobierno ha hecho lo posible por combatirlo, pero no es suficiente ya que México tiene un “Marketing Negativo”, la economía Global aún no sana, se pasa por un proceso de estabilización.

Preguntas:

1. ¿Qué propone para tratar de reducir el “Marketing Negativo”?
2. ¿Cree usted que de verdad la V funcione como lo dice James Turley?
3. ¿Qué tan importante es para México la recuperación de los demás países? Explique.

*Basado en: Mejía, Genaro (2010, 25 de octubre) “México no se ve tan atractivo para invertir”, *Expansión* 1052. P. 26-208.

B. América Latina envejecerá*

Las personas mayores de 60 años en América Latina superan levemente los 41 millones. En los próximos 25 años se pronostica que sean 98 millones y para 2050 llegarían a 184 millones, según las proyecciones demográficas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). La proporción de personas de la llamada tercera edad se triplicará en los próximos 50 años.

Este fenómeno es el resultado de una dinámica demográfica para la cual pueden tomarse diversas acciones: invertir más en la salud de las personas mayores y repensar el sistema de protección social para garantizar una mayor cobertura de las pensiones, poner ascensores en los edificios, adecuar el sistema de transporte para los ancianos o ensanchar las veredas estrechas para que los adultos mayores puedan caminar tranquilamente.

Los principales factores que están detrás de este fenómeno son la baja de la fecundidad y el aumento de las expectativas de vida de la población en las últimas décadas. A mediados del siglo pasado, en la mayoría de los países, las mujeres tenían en promedio seis hijos, este promedio se redujo a 2.8 niños por mujer y bajará más y la esperanza de vida al nacer se extendió en 18 años. Actualmente está en los 70 años.

Se tiene que encontrar la manera de garantizar la seguridad económica para el adulto mayor en un contexto de alto empleo informal. Gran parte de los latinoamericanos no tiene un trabajo formal y por lo tanto no recibe una pensión. Los sistemas de pensiones no siempre son capaces de responder. El problema más serio, es la escasa cobertura. Los economistas también están preocupados porque el monto de las pensiones no va a ser suficiente para mantener a ancianos que viven cada vez más tiempo.

Las diferentes soluciones que se han planteado van desde: aumentar la edad de jubilación (que en algunos países es de 55 años) o de igualar la edad de jubilación legal de hombres y mujeres, a 65 años. Terminar con los prejuicios contra las personas mayores y la discriminación. La sociedad debe apoyar a los adultos mayores, ellos mismos tienen que empezar por derribar sus propios prejuicios. Deben dejar de mirarse en menos y convertir a la vejez en una buena etapa de la vida, quizás la mejor.

* Basado en: Soza, Carolina (2004, 28 enero), "América Latina envejece", en *El Universal*, Finanzas, p. 8.

Preguntas:

1. ¿Qué oportunidad comercial detecta en el texto?
2. A partir de la respuesta anterior, ¿Cuáles serían los criterios para el diseño de estrategias en el ámbito mundial para atender mercados internacionales?
3. ¿Qué variables del ambiente económico internacional y cuáles aspectos de la dinámica cultural se deben considerar para que la empresa llegue al segmento de la tercera edad?

C. Buscando el genoma del consumidor *

La informática sabe quién eres, dónde vives, lo que haces.

Lo más probable es que sepa cosas como tu edad, raza, sexo, peso, estatura, estado civil, nivel de educación, filiación política, hábitos de compra, preocupaciones de salud familiar, vacaciones soñadas, etcétera, etcétera.

Pocos consumidores alguna vez han oído hablar de *Acxiom Corporation*, que tiene su sede en *LittleRock*, Arkansas, pero tiene oficinas en Australia, Nueva Zelanda, Francia, Alemania, Gran Bretaña, Polonia, Brasil y China. Los analistas dicen que ha acumulado la base de datos comercial sobre consumidores más extensa del mundo, y que quiere saber más, mucho más.

Tiene más de 23 mil servidores procesando más de 50 billones de “transacciones” de datos al año. Su base de datos contiene información sobre 500 millones de consumidores activos a nivel mundial, con aproximadamente mil 500 datos por persona.

Tal explotación de datos y análisis (con base en información en registros públicos, sondeos de consumidores y fuentes similares) son legales en Estados Unidos. Entre los clientes de *Acxiom* se han contado bancos, fabricantes de autos como Toyota y Ford, y tiendas departamentales como *Macy's*, casi toda compañía importante que busca información sobre sus clientes.

Para *Acxiom*, su operación es lucrativa. La empresa reportó utilidades por 77.26 millones de dólares en su año fiscal más reciente, sobre ventas de un mil 130 millones de dólares.

Sin embargo, esas ganancias tienen un costo para los consumidores. Las autoridades en Estados Unidos dicen que las leyes actuales pueden no estar preparadas para manejar la expansión de una industria que con frecuencia recaba y vende información delicada sobre finanzas y salud y que sin embargo es casi invisible para el público.

Los ejecutivos de *Acxiom* no accedieron a ser entrevistados, pero la ejecutiva principal en el área de privacidad de la empresa, Jennifer Barrett Glasgow, apoya una mayor apertura del sector. “No es algo irracional pedir que haya más transparencia por parte de los agentes de datos”, dijo en una entrevista a *The New York Times* en marzo. En materiales de marketing, *Acxiom* se promociona como “líder de pensamiento global para resolver los problemas de privacidad de los consumidores y conquistar la confianza de todo el público”.

*Basado en:

S/A (2012,14 de julio) Descifran el genoma del consumidor, *Reforma*, Mundo. P.1-2.

Pero los expertos en seguridad y los defensores del consumidor la pintan como una empresa que privilegia los intereses de los clientes corporativos y contradice su postura con respecto a la transparencia.

Y en una economía digital que cambia rápidamente *Acxiom* desarrolla técnicas aún más avanzadas para extraer y refinar datos. Ha reclutado talento de *Microsoft*, *Google*, *Amazon.com* y *MySpace*. Utiliza una sólida metodología de plataforma múltiple para predecir el comportamiento de los consumidores que podría potenciar su posicionamiento entre inversores y clientes.

Obviamente, los comerciantes digitales ya personalizan los discursos de venta a los usuarios sobre la base de sus actividades anteriores. Basta pensar en las “*cookies*”, que son códigos informáticos colocados en los navegadores para rastrear la actividad online. Los analistas dicen, sin embargo, que *Acxiom* lleva adelante técnicas mucho más integrales en un esfuerzo por influir en las decisiones de los consumidores.

Integra lo que sabe sobre nuestras personalidades *offline*, *online* y hasta en móviles, creando descripciones a fondo de los comportamientos hasta el último píxel. Es un enfoque que los ejecutivos de la empresa llaman “visión de 360 grados” de los consumidores. “Hay muchos actores en el espacio digital que intentan hacer lo mismo”, dice Mark Zgutowicz, analista de *Piper Jaffray*.

“Pero la ventaja de *Acxiom* es que tienen una base de datos de información *offline* que vienen reuniendo desde hace 40 años y pueden aprovechar ese conocimiento en el mundo digital”.

Jeffrey Chester, director ejecutivo del Centro para la Democracia Digital, un grupo sin fines de lucro con sede en Washington, dice: “Es el Gran Hermano de Arkansas”.

Crean consumidor típico

Scott Hughes, propietario de una empresa pequeña en ascenso y ciudadano de *Facebook*, es el consumidor ideal de *Acxiom*. De hecho, es su creación. Es un personaje de ficción que apareció en una presentación que hizo *Acxiom* para inversores en 2010, pensada para mostrar el poder del enfoque multicanal de la firma-Hughes se conecta a *Facebook* y ve que su amiga Ella acaba de hacerse fan de las computadoras *Bryce*, un vendedor imaginario de electrónica. Hughes sale de la página de fans de *Bryce* y busca una impresora rápida de chorro de tinta para comprar. Esa navegación parece inocua. Pero da la entrada a un sistema de *Acxiom* que reconoce consumidores, clasifica su comportamiento e influye en ellos mediante un marketing personalizado.

Cuando Hughes sigue un *link* al sitio de venta minorista de *Bryce*, el sistema lo reconoce por su actividad en *Facebook* y le muestra una impresora. Él se registra en el sitio, pero no compra la impresora de inmediato, de modo que el sistema lo sigue online. A la mañana siguiente, mientras monitorea las noticias sobre beisbol en *ESPN.com*, vuelve a aparecer un anuncio de la impresora. Esa noche, vuelve

al sitio de *Bryce* donde le proponen una oferta más atractiva: una rebaja de \$10 dólares y envío sin costo.

No es una oferta al azar, *Acxiom* tiene un sistema de clasificación, *PersonicX*, que asigna consumidores a uno de 70 grupos socioeconómicos y los consiguientes mercados para ellos. Fija a Hughes como “conocedor individual”, lo cual significa que pertenece a un grupo de gente de clase media alta que maneja su actividad bancaria *online*, asiste a eventos de promoción de deportes, es sensible a los precios y responde a ofertas de envío gratuito.

Correctamente encasillado, Hughes compra la impresora. Sin embargo, el sistema multicanal de *Acxiom* y sus socios *online* no están haciendo otra cosa que ponerse en marcha. Posteriormente, le envían cupones para tinta y papel, que deben requerirse a través de su teléfono celular, y una postal personalizada por correo normal para que done su impresora vieja a una escuela cercana. Los analistas dicen que las empresas diseñan estos ecosistemas sofisticados para llevar a los consumidores a dar voluntariamente suficientes datos personales (como sus nombres, sus direcciones de correo electrónico y sus números de teléfono móvil) de manera que los comerciantes puedan llegar a los consumidores en todas partes en todo momento.

Hay, aún así, una delgada línea entre la personalización y el acoso. Si bien a muchas personas les gusta la comodidad de las ofertas personalizadas, otras pueden considerar intrusivos y manipuladores a los motores de vigilancia que hay detrás. *Acxiom* mantiene una base de datos de unos 190 millones de individuos y 126 millones de hogares en Estados Unidos. En forma independiente, maneja bases de datos de clientes o trabaja para 47 de las empresas de *Fortune100*. También trabajó para el gobierno tras los ataques terroristas de Septiembre de 2001, brindando información sobre 11 de los 19 secuestradores.

Este año, *Advertising Age* clasificó a Epsilon, otra firma de marketing de base de datos, como la agencia de publicidad más grande de Estados Unidos, dejando a *Acxiom* en el segundo lugar. La mayoría de la gente conoce Epsilon, si es que la conoce, porque el año pasado sufrió una violación importante de su seguridad, exponiendo las direcciones de correo electrónico de millones de clientes de *Citibank*, *JPMorgan Chase*, *Target*, *Walgreens* y otros. En 2003, *Acxiom* tuvo sus propias violaciones de seguridad.

Sin embargo, los activistas en materia de seguridad dicen que están mucho más preocupados por los sistemas de clasificación que utilizan, que organizan a ciertas personas como posibles clientes de alto valor, a los cuales deben proponerse ofertas de marketing y descuentos en forma regular, rechazando a otros por tener valor bajo, conocidos en la jerga del sector como “desperdicio”. Si los algoritmos de marketing consideran que ciertas personas no son dignas de recibir promociones relativas a educación superior o servicios de salud, podrían tener un impacto serio.

Este año, la Comisión Federal de Comercio publicó un informe en el cual exhortaba a los agentes de datos a tener más transparencia y pedía al Congreso que dé a los consumidores el derecho de acceder a la información.

El Catálogo de Productos sobre Bases de Datos de Consumidores ofrece centenares de detalles (llamados “elementos”) que los clientes corporativos pueden comprar sobre individuos u hogares. Las empresas pueden comprar datos para identificar hogares que estén preocupados, por ejemplo, por alergias, diabetes o “necesidades de personas mayores”.

Los clientes en general compran estos datos porque quieren aferrarse a sus mejores compradores o encontrar nuevos –o ambas cosas–. El catálogo también ofrece, no obstante, información delicada, lo cual alarma a algunos activistas en el área de la privacidad, que se preocupan por el mal uso por parte de terceros. Esta información incluye intereses de los consumidores como “Familias cristianas”, “Dieta/Adelgazamiento”, “Juegos/Casino”, “Ganar dinero” y “Cigarrillo/Fumadores”.

Acxiom también vende datos sobre la raza, la etnia y el país de origen de los individuos. “Nuestro modelo racial”, dice el catálogo “brinda información sobre la principal categoría racial: caucásicos, hispanos, afroamericanos o asiáticos. Las empresas rivales venden datos similares.

Los datos de *Acxiom* sobre raza y etnia se utilizan “para atraer a esas comunidades con fines de comercialización”, dijo Barrett Glasgow, la ejecutiva en el área de privacidad. Puede llegar a haber una necesidad comercial legítima para algunas empresas, como los restaurantes étnicos, de conocer la raza o la etnia de los consumidores, dice Joel R. Reidenberg, experto en privacidad y profesor en la Escuela de Derecho *Fordham* en Nueva York.

“Al mismo tiempo, esto es discriminación étnica”, dice. “Las personas que figuran en la lista están siendo vendidas con base en sus estereotipos étnicos. Hay un derecho muy fuerte de los ciudadanos a vetar la mercantilización de su perfil”.

La ficha técnica de *Acxiom* explica que en su sistema, un empleado de tienda “no tiene más que capturar el nombre del comprador en un cheque o una tarjeta de crédito de terceros en el punto de venta y luego solicitar al comprador su código de área o número de teléfono”.

Acxiom puede a continuación identificar a los compradores con un margen de error del 10 por ciento. “Es una forma directa de burlar las preocupaciones que tiene la gente sobre la privacidad”, dice Chester, del Centro para la democracia Digital.

Los reguladores de la Comisión Federal de Comercio se negaron a hacer comentarios sobre las prácticas de empresas individuales. John Leibowitz, presidente de la comisión, dijo en cambio que los consumidores deberían tener derecho a ver y corregir detalles personales que les atañen y fueron reunidos y

vendidos por los compiladores de datos. Después de todo, “son los ciberazzi invisibles que reúnen información sobre todos nosotros”, dijo.

Preguntas:

1.- Formule argumentos a favor y en contra de este tipo de prácticas, considerando por una parte, la planeación de la satisfacción de necesidades y por otra, el derecho de anonimato de los consumidores.

2.- ¿Cómo se podría ser más ético en la construcción y uso de ese tipo de bases de datos?

3.- Con el objeto de realizar mejores mezclas de mercadotecnia para segmentos internacionales, ¿Qué información adicional buscaría para completar el espectro de raza?

D.Coca Cola y sus promociones con problemas en Europa*

El reciente fallo de Bruselas contra Microsoft, el grupo fabricante de *software*, ha fomentado el interés de algunos funcionarios por llegar a un acuerdo. La Comisión Europea no quiere ser percibida como una institución que elige deliberadamente a las grandes compañías estadounidenses para castigarlas, pero ha estado revisando la legalidad de los descuentos que Coca Cola otorga a sus minoristas desde 1999, cuando llevó a cabo una inspección sorpresa en las oficinas centrales del grupo en Europa.

La Comisión ha estudiado los descuentos otorgados a vendedores minoristas para que compren una amplia gama de productos de Coca Cola, que también entrega premios al que haga más publicidad de las bebidas. Los argumentos de Coca Cola se basan en afirmar que sus descuentos son una práctica normal y dice que los grandes mayoristas ejercen más poder sobre el sector y puesto que la acusación de la comisión es por prácticas monopólicas, niegan que dominen el mercado en cuestión.

A la compañía le gustaría evitar que se presenten cargos formales de que ha abusado de su posición dominante en el mercado. Tiene una historia reciente de problemas en Europa, donde se le retiraron dos productos importantes

La investigación de la Comisión y que involucra a Reino Unido, Austria, Dinamarca y Bélgica, ha llegado hasta Alemania. Sin embargo, oficiales que dan seguimiento al caso creen que un fallo en contra del comportamiento de la compañía en Alemania podría reabrir las investigaciones en otras jurisdicciones.

Preguntas:

1. ¿Qué otras estrategias propondría a Coca Cola para favorecer al mercado de Europa y evitar ser considerada una empresa con comportamiento monopólico?
2. ¿Qué actividades ATL sugiere deben de mantenerse?
3. Considerando la necesidad de continuar promocionando, diseñe una campaña para alguno de los productos de la marca que incluyan actividades de BTL.

* Basado en: S/A (2004,16 de abril), *El Universal*, finanzas, p. 7.

E. El mercado de cepillos dentales en Brasil y Chile*

La República Federal del Brasil es el país más grande de América del Sur. Ocupa cerca de la mitad del territorio sudamericano. Su extensión de norte a sur es de 1,350 km. Aproximadamente y de este a oeste de 4,330 km. El idioma oficial es el portugués y su moneda básica es el real. Antes del plan de estabilización de 1994, la inflación alcanzó valores estratosféricos y había una economía devastada que preocupaba a inversionistas extranjeros. Su política económica ha mantenido controlada la inflación- los precios al consumo solo han aumentado en 25% en 1995 comparado con el 100% de 1994. En el primer trimestre del 2011 la economía brasileña creció más allá de las expectativas durante, consolidando una recuperación largamente buscada, luego de la dañina recesión de 2009. El Producto Interno Bruto aumentó 2.7 por ciento en comparación con el mismo periodo del año pasado, a una tasa anualizada de 6.4 por ciento los optimistas coinciden en que el crecimiento sigue estando fuertemente concentrado en la exportación y la agricultura, y aún no se extiende a otros sectores de la economía. Las inversiones siguen siendo bajas en medio de una escasa demanda de consumo, pues las compañías están renuentes a inyectar más dinero en una economía en la que millones de consumidores han perdido poder adquisitivo debido a la inflación en los últimos años.

La república de Chile tiene una población aproximada de 18 millones de habitantes y una superficie de 192 mil km² y su idioma oficial es el español; siendo una república unitaria, democrática, presidencial con separación de los poderes del Estado. La economía de Chile ha crecido ininterrumpidamente desde 1990, a una tasa media del 6% en términos reales, esa tendencia continuará probablemente en un futuro inmediato y desde el mismo año, el ahorro y la inversión internos se han mantenido a niveles elevados, en torno al 25% del PIB, lo que ha influido positivamente en la productividad. Finalmente ha desarrollado relaciones comerciales bilaterales con países como Canadá, Colombia, Ecuador, Venezuela, México y el MERCOSUR. Aunque su economía es pequeña y abierta al comercio exterior, cuyo crecimiento se basa fundamentalmente en su alta tasa de inversión y el desempeño del sector exportador, lo cual se ha reflejado en la solidez de la economía y la efectiva asignación de los recursos productivos.

Por otra parte, se venden 75 millones de unidades de cepillos de dientes en México. Los mexicanos cambiamos de utensilio menos de una vez al año (0.7) en Europa rebasa los 2.5 cepillos, mientras que en otras partes de Latinoamérica como Brasil y Chile (vistos anteriormente) cambian de cepillo una vez al año. En México, menos de 4 % de las personas usan cepillo eléctrico, pero hace poco, la cifra era menor. Un estudio de una compañía inglesa, *Cochrane Colaboration*, en

* Franco, Ira (2003,14 de noviembre) "América Latina, un mercado potencial en cepillos dentales" *El Universal*, Finanzas, p. 7

el que tomaron los estudios de 15 años para sacar conclusiones, y resultó que los cepillos eléctricos con cabezales redondos que oscilan son los más efectivos.

El renovado interés mundial por la higiene bucal es relativo a la esperanza de vida; la cual en la actualidad es de más de 75 años así, hoy, el ser humano se preocupa más por su salud, y el estado bucal se refleja en la personalidad de la persona, en la seguridad en sí misma". Lo cierto es que el costo de la consulta al dentista no es precisamente barato y el cepillo de dientes alarga el plazo para acudir con este profesional.

Oral B controla más de 50% del mercado y se ha lanzado a convencer a los consumidores de que los dentistas recomiendan cambiar de cepillo de dientes cuatro veces al año, con lo cual han obtenido un *boom* del mercado de cepillos eléctricos, que hoy vale 100 millones de dólares al año con un crecimiento del 40% anual. Los cepillos eléctricos suponen una mejora en el retiro de placa de 20 por ciento. Los precios que se encuentran en el mercado van de los 6 a 60 dólares.

Oral lanzará próximamente al mercado la versión eléctrica de su cepillo Oral B *Cross Action Turbo*, operado con una sola batería, con una inversión inicial de más de 10 millones de dólares para actividades de mercadotecnia en América Latina.

Preguntas:

1. Determine el potencial del mercado en unidades, para cepillos convencionales de la clase C típica de Brasil para el 2014.
2. Calcule el tamaño del mercado en unidades, para cepillos convencionales de la clase C típica de Chile para el 2014.
- 3.- ¿Cuál será el valor del mercado para cepillos eléctricos considerando ambos países?

Niveles socio-económicos en Brasil y Chile

País	B R A S I L	
DEFINICIÓN ESTABLECIDA POR:	✓ Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) y Associação Nacional de Empresas de Mercado (ANEP) .	
MÉTODO:	✓ Asignación de puntajes.	
VARIABLES INCLUIDAS:	✓ Educación del jefe de familia ✓ Posesión de bienes (incluye automóvil).	Puntos Máximos
		5 29

NIVELES ECONÓMICOS:			B R A S I L					
NIVEL		TOTAL %	PUNTUAJES	NIVEL	GRANDE SAN PABLO %	GRANDE RIO DE JANEIRO %		
A1	Alto	1	30-34	A1	1	1		
A2		4		A2			6	4
B1		7		B1			10	8
B2		12		B2			16	15
		24%						
C	Medio	31	11-16	C	36	37		
D	Bajo	33	6-10	D	28	30		
E	Marginal	12	0-5	E	3	5		
		45%						

País	CHILE
DEFINICIÓN ESTABLECIDA POR:	✓ Asociación de Empresas de Estudios de Mercado (AIM) 1985.
MÉTODO:	✓ La asignación del nivel se realiza considerando 7 variables.
VARIABLES INCLUIDAS:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación del jefe del hogar ✓ Profesión del jefe del hogar ✓ Nivel de ingreso familiar ✓ Lugar de residencia ✓ Características del entorno de la residencia. ✓ Posesión de bienes

Casos para Mercadotecnia III

NIVELES SOCIOECONÓMICOS:		C H I L E	
NIVEL		TOTAL %	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
ABC 1	ALTO	9	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se ubican en los mejores sectores de la ciudad. ✓ Viviendas amplias o departamentos en edificio de lujo ✓ Profesionales universitarios con carreras de prestigio. Postgrado. Años de estudio: 17 a 20 ✓ Presidentes, gerentes generales, empresarios grandes y medianas empresas, altos ejecutivos, profesionales liberales con cierto éxito. ✓ Posesión de dos o más automóviles modernos en los últimos 5 años.
C2	Medio	20	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se ubican alejados del centro de la ciudad. ✓ Conjuntos habitacionales, villas, bloques de departamentos, viviendas de regular tamaño. ✓ Profesionales universitarios con carreras de primer y segundo nivel de prestigio. Años de estudio: 14 a 17 ✓ Empresarios de pequeñas empresas, profesionales liberales, jefe de departamentos, jefe de venta. Vendedores de cierto nivel. Generalmente dependientes ✓ Alrededor de un 80% posee automóvil. Modelos medianos y pequeños de mayor antigüedad.
C3	Medio Bajo	25	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sectores antiguos de la ciudad, populares, poblaciones de alta densidad. ✓ Casa de material sólido. Pocos ciudadanos. ✓ Sin estudios de nivel superior. Hay un grupo importante de profesionales universitarios (profesores), o de institutos profesionales o centros de formación técnica. ✓ Comerciantes pequeños, profesores de colegio, empleados administrativos, vendedores de comercio, obreros especializados, etc. ✓ Alrededor de un 50% posee automóviles medianos y pequeños con más de 10 años de uso.
D	Bajo	35	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grandes poblaciones antiguas en el sector viejo de Santiago, de gran densidad de población ✓ La vivienda es de construcción pequeña tipo económica de material ligero ✓ Estudios básicos o medios incompletos. Hay un grupo con estudios medios completos. Años de estudio: 6 a 10. ✓ Obreros en general, empleados de nivel bajo (juniors), empleadas domésticas, lavanderas, costureras, jardineros, camareras, dependientes de comercio menor. ✓ No posee vehículos o son de trabajo (camionetas de flete) francamente deteriorados.

Casos para Mercadotecnia III

E	Marginal	11	<ul style="list-style-type: none">✓ Sectores muy populares y pobres.✓ Viviendas de material ligero, pequeña en malas condiciones.✓ Estudios básicos incompletos. Años de estudio: menos de 5.✓ Sin profesión✓ Trabajos ocasionales, aseadores, lavadores de autos.✓ No poseen vehículos.
---	----------	----	---

Fuente: Barberena, Manuel (2010). Congreso Latino Americano ESOMAR.

Tema II. La Mercadotecnia Internacional

A.Los problemas del tequila*

El panorama del tequila se ha ensombrecido de manera rápida, con un apoyo que resulta nulo por parte del congreso de la unión, respecto a las medidas hacendarías que se quieren imponer para convertir la bebida en un artículo suitario y aunque México es el principal país exportador de tequila en el mundo, utilizando el agave como su principal arma para llevar un producto nacional a otros países de una manera convincente y que representa en gran medida la historia del país.

A pesar de contar con tratados de libre comercio para eliminar las fronteras del transito de mercancías, existiendo acuerdos entre distintos países y regiones, tal parece que no esta bien definido el comercio en los tratados y acuerdos, pues debido a los atentados del 11 de septiembre en Nueva York, los Estado Unidos han empezado a manejar una serie de políticas al país con productos como la tequila que bien es cierto que desde el 2002 el 78% de la producción de tequila en el país se vendió a la Unión Americana.

Resulta contrastante que tras estas medidas protectoras hacia el país del norte los productores aumentaron el precio de las botellas de tequila, haciéndolas competir con las bebidas mas prestigiadas como es el coñac, el whisky y ciertos vodkas, convirtiéndolo así en una bebida aristocrática.

Por otro lado el tequila tiene una amenaza que es maquinada por los norteamericanos, que han puesto mas barreras para la introducción de la bebida; a esto se agrega que la ilegalidad es otro de los puntos que atenta contra la bebida. El mercado del producto adulterado se desconoce, pero esta presente y afecta claramente el desarrollo del producto sobre todo en la calidad.

Las plantas productoras carecen de un sistema de regulación rígido que afecta a las principales empresas del ramo como son: Cuervo, Herradura y Sauza entre otras, pues se llegan a procesar plantas con menos de 4 años de edad, cuando lo tradicional seria que la planta se utilice después de los 7 años.

El futuro se vuelve sombrío para los productores por la débil política que el gobierno aplica para el apoyo de productos de exportación, así el Presidente de los tequileros, Eduardo Orendain comenta que la industria "ya no aguanta mas impuestos, ni broncas". Y sostiene que "el gobierno los esta dejando morir sin consideración ni preocupación, mucho menos vergüenza".

*Basado en: Calderón, César (2003, 28 de noviembre), *La Crónica de Hoy*.

Preguntas:

1. ¿Qué estrategia deben adoptar los productores mexicanos para enfrentar las barreras restrictivas para el tequila en Estados Unidos?
2. ¿Deberán cambiar las estrategias de comercialización o atender a otros países? Argumente, en caso de considerar otro u otros países, señale los nombres y su justificación.
3. ¿Qué posicionamiento recomendaría para el tequila como producto en el extranjero? ¿Cuáles deberán de ser los *drivers* de compra?

B. MexGrocer.com*

En Estados Unidos en el 2012, habitan 45.5 millones de latinos, el poder adquisitivo de esta “minoría” (15.5% de la población) es de 700 millones de dólares anuales.

La comunidad latina demanda todo lo relacionado directamente con sus lugares de origen en ciudades como Chicago, Dallas, Houston, Los Ángeles, McAllen, Miami, Nueva York, Phoenix, San Antonio, San Francisco e incluso los Estados de Carolina del Norte y Georgia.

Se estima que para el 2014 Estados Unidos será el segundo país con la comunidad hispanohablante más numerosa del mundo, después de México con 60 millones de personas y capacidad de consumo alrededor de los un mil millones de dólares anuales.

MexGrocer, logró reunir la experiencia acumulada en dos de las empresas mexicanas más importantes en el sector de alimentos, un mercado de 18 millones de dólares en el 2009, con valor del negocio a largo plazo de 35 mil clientes.

MexGrocer.com, supermercado virtual especializado en alimentos mexicanos gourmet y utensilios típicos de nuestra cocina, salió avante de la debacle que vivieron en el 2000 las llamadas.com. La composición visual de la página incluye desde la bandera tricolor hasta la imagen de la Virgen de Guadalupe.

El modelo es simple, contar con el respaldo de su único proveedor, *Royal Crown Foods*, importador y distribuido líder en Estados Unidos de productos mexicanos.

Un sistema de distribución que le permite llegar a las cuatro mil 600 ciudades donde son solicitados sus productos en Estados Unidos, MexGrocer.com utiliza UPS, que atiende los puntos que están dentro de la parte continental de la Unión Americana; al servicio postal, para los embarques que van a Alaska y Hawaii, y para atender al creciente componente de hispanos en el ejército estadounidense al compañía AP, que sirve a las bases militares de esa nación. Así, los productos comercializados por MexGrocer.com han llegado a Irak, Kuwait y Afganistan, donde hay tropas estadounidenses estacionadas.

Ente otros productos que pueden ser adquiridos son: molcajetes, comales y máquinas manuales para tortillas, son los principales artículos de cocina el *Top ten* de los más vendidos se integran con salsa, mole, cajeta, hojas de maíz y harina

* Basado en: López, Alma (2004, 20 de febrero) “Comida mexicana conquista los paladares de cibernautas en EU”.*El Financiero.*, Negocios. p. 10.

Martínez C., Eduardo (2004, 3 de mayo). “Como en casa”. *La Jornada*.p.27.

para hacer tamales, menudo, tostadas, dulces, refrescos y frutas en almíbar. Insumos y utensilios para preparar chipachole, mole poblano, capirotada o cualquier otro platillo de la gastronomía mexicana, el servicio gratuito de recetas, venta de libros especializados en comida mexicana. Peñafiel, Jarritos, Sangría Señorial, Sidral Mundet, La Moderna, Maseca, Herdez, Del Fuerte, Búfalo, Del Yucateco, Pulparindo, Canel's, San Marcos, Chocolates Ybarra, son algunas de las marcas que pueden comprarse con un cargo de envío adicional.

La estructura de operación es de bajos costos, puesto que no tiene más infraestructura que la oficina que opera en una de las bodegas de su proveedor (*Royal-Crown Foods*) en Los Ángeles, no tiene gastos de mantenimiento de bodega y de inventario o de producción.

Algunos de los esfuerzos y avances de las empresas mexicanas en el mercado estadounidense de alimentos es aún incipiente; por ejemplo: el *Joint Venture* del Grupo Herdez y Hormel, la alianza de los hermanos López Rofarte –propietarios de la Costeña-, y Jumex para fundar la comercializadora Vilore. Jarritos, San Marcos y Sangría Señorial para crear Novamex, que mediante intermediarios y su propia fuerza de ventas logran comercializar los productos de las referidas marcas.

La competencia radicada en Estado Unidos implica a Hershey's, de tradición anglosajona, lanzará su nueva línea de confituras inspiradas en el gusto hispano por el picante y lo salado, además de una línea de chocolates con relleno de dulce de leche. Los restaurantes familiares Denny's, emprendieron una campaña publicitaria en la televisión latina, con situaciones cotidianas y sentimientos que los latinos comparten con amigos y familiares.

Flowers Foods lanzó al mercado "Pan dulce de Mi Casa" y "Tesoritos" con etiquetas en español para panes tipo conchas, donas y pastelillos rellenos de crema.

Preguntas:

1. Si Estados Unidos será en el 2014 el segundo país con la comunidad hispana más numerosa en el mundo, ¿Qué estrategias deberá seguir MexGrocer para atraer a más hispanos a su mercado?
2. ¿Sería buena idea que MexGrocer amplié su horizonte, ofreciendo productos no sólo de México, sino de otros países de América Latina, que se encuentren representados en Estados Unidos? Explique.
3. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Qué países seleccionaría y cuáles productos? Justifique con investigación dando dos opciones de países.

C. El crecimiento económico en India*

El nuevo Congreso de la India está comprometido a alcanzar un crecimiento económico y dio a conocer el nuevo programa mínimo común, compuesto de 23 páginas planteando la reducción del gran déficit fiscal, la introducción de un impuesto al valor agregado y la meta de triplicar el nivel de inversión extranjera directa en India, entre 15 mil millones y 25 mil millones de dólares al año.

Este programa es una declaración tan osada como la de cualquier gobierno y en él se presenta la posibilidad de un crecimiento de entre 7 y 8 %. Las críticas al programa se encuentran: el descartar la privatización de compañías del Estado, "que generan ganancias", y también al cerrar la opción de atenuar radicalmente las estrictas leyes de contratación y despidos.

Señala el programa a la reforma agrícola como principal prioridad del nuevo gobierno, pone especial atención en el mejoramiento de la condición de mujeres, castas inferiores, minorías religiosas y trabajadores rurales. La promoción decidida de reformas en varias áreas, entre la búsqueda de inversión extranjera en la infraestructura, la eliminación de restricciones sobre la creación de un mercado nacional para agricultores y el aumento de los mercados de capital. Los aumentos excesivos del impuesto sobre la renta se descartarían en el próximo presupuesto. Y la toma de medidas anticipadas para ampliar la base de contribuyentes.

Pregunta:

1. Con la información anterior identifique y desarrolle una oportunidad comercial para empresarios mexicanos, determine las características de los segmentos de mercado y construya el valor potencial anual de los mismos, en dólares.

* Basado en: Luce, Edgard. (2004, 31 de mayo) "Aseguran crecimiento económico en la India", *El Universal*, Finanzas, p 9.

D. Le tiran la chancla a China*

Como se sabe, China es el país más poblado en el mundo, ya que cuenta con cerca de 1350 millones de habitantes (2012), ocupa el 22% de la población mundial. La densidad poblacional es de 130 habitantes por kilómetro cuadrado, sin embargo, existe una distribución desequilibrada, pues en el litoral llega a más de 400 personas, en las zonas centrales a más de 200 y en el noroeste a menos de 10. La tasa de crecimiento demográfico natural es de 1.07%. El sexo masculino ocupa 51.63% de la población, mientras el sexo femenino domina el 48.37%.

En lo que se refiere al clima, prevalece la temperatura templada; también hay regiones desérticas y semiáridas en el interior occidental y una pequeña área de clima tropical en el extremo sureste. Los climas de China, sin embargo, tienden a ser más continentales y por tanto más extremos, y los contrastes regionales suelen ser mayores, debido a la mayor masa continental de Asia respecto de América del Norte. En verano, con la excepción de la meseta Qinghai-Tibet de particular elevación, la temperatura del país es alta en general, sin gran diferencia entre el sur y el norte.

China además de ser un país con un extraordinario mercado, es una nación exsocialista en desarrollo que ha establecido reformas económicas con reconocido éxito hacia una economía de mercado, basándose en cuatro factores importantes, que son:

- Alto porcentaje de ahorro
- Apostar al cambio radical
- Unión estratégica
- Bajo desempleo

China se distingue por ser una nación muy tradicionalista. Históricamente, los chinos siempre han considerado importante la lealtad a la unidad familiar y al linaje. Desde comienzos de la década de 1980 las parejas chinas urbanas han estado sometidas a una política de estricta planificación familiar que limita la procreación a un solo hijo. Para ayudar al éxito de este programa de planificación familiar, se anima a los jóvenes a que retrasen la edad del matrimonio. De hecho, a los estudiantes universitarios no se les permite casarse hasta después de su licenciatura.

La vivienda es por lo general escasa. En las ciudades el gobierno o un centro de trabajo poseen casi todas las viviendas. En un esfuerzo por mejorar las condiciones y la disponibilidad de la vivienda el gobierno está alentando a que la

* Basado en: Pedrero, Fernando (2005, 20 de junio), "Entra a China con sandalias", *El Universal*, Finanzas, p. 2.

gente compre casas o apartamentos. También el crecimiento progresivo del nivel de renta estimula a las empresas a construir más y mejores viviendas.

La alimentación de la gente depende mucho de lo que se produce en la región donde viven. Los platos con patatas, queso de soya, harina de maíz, arroz y otros cereales son el alimento básico. Los tallarines también son habituales y el *Man Tou* (pan cocido al vapor) es un alimento básico en el norte de China. Los platos que tienen cerdo, vaca, pollo o pescado son muy populares aunque caros. El Las especialidades varían de la región del una a otra, desde pato en Pekín a platos picantes en las provincias de Sichuan. Las frutas y las verduras se consumen según la temporada. En las zonas rurales se consiguen o se comen pocos productos lácteos. Las especias se mezclan con verduras y carnes, que van acompañadas de arroz.

En cuanto a los hábitos sociales, Los chinos saludan con la cabeza de forma educada o hacen una ligera reverencia cuando saludan a otra persona. También se acepta un apretón de manos, sobre todo en situaciones formales o de muestra de respeto. *Ni hao ma?* (¿cómo estás?) se emplea mucho para saludar. Una forma informal de saludo es *Chi le ma?* (¿has comido?). La respuesta es o *Chi le* (sí) o *Mei you* (todavía no). La gente a menudo contesta *Chi le* incluso si no han comido, con la finalidad de ser educados. El chino tiende a ser formal en sus presentaciones; usa el nombre completo de sus invitados pero son menos precisos en su propia identificación. Los nombres chinos por lo general constan de un apellido familiar de una sílaba, seguido por un nombre con una o dos sílabas.

La población se entretiene reuniéndose para discutir o jugar a las cartas o a otros juegos de mesa. Muchos juegos antiguos y populares tuvieron su origen en China, como *majiang* (*mah-jongg*), el juego de mesa más popular de la nación; el ajedrez chino y varios juegos de cartas. El *Wei qi* (conocido como *Go* en otros países) es un juego de estrategia que se practica en los círculos más cultos.

El cambio de estación de invierno a primavera es el 5 de marzo o en fechas cercanas y se denomina *Jing zhe* (*Ching Che*), o la Fiesta del Despertar de los Insectos. Los chinos consideran ésta como el día en que "el dragón levanta su cabeza" y se salen los insectos de su hibernación. Se realizan ritos para ayudar a revivir a la fertilidad de la tierra.

China tiene una larga y rica tradición cultural en la cual ha desempeñado un importante papel la educación. A lo largo de todo el periodo imperial (221 a.C.-1912 d.C.) tan sólo los que tenían una educación tenían posiciones de liderazgo social y político. La primera Universidad se estableció en el año 124 a.C. para formar a los futuros funcionarios públicos en el conocimiento del confucianismo y los clásicos chinos. Sin embargo, a lo largo de la historia muy pocos chinos han sido capaces de llegar a aprender de forma total y correcta el complejo idioma y su literatura. Se estima que en 1949 tan sólo el 20% de la población de China sabía leer y escribir. Para los comunistas chinos, el analfabetismo era un obstáculo para

la promoción de sus programas políticos, por lo que combinaron la propaganda política con el desarrollo educativo.

El Ingeniero Industrial Carlos Raúl Martínez obtuvo la oportunidad para conquistar como fabricante de sandalias el mercado mundial.

Manufacturas Marcob, es una firma mexicano-estadounidense que produce anualmente más de un millón 200 mil pares de sandalias y que factura 3.5 millones de dólares, lo que le permite dar empleo a más de 350 personas de forma directa e indirecta.

El entusiasmo y el no tener miedo a competir en otros mercados colocan a su empresa en un lugar privilegiado, pues a través de la marca Cobian detenta 5 % del mercado internacional de sandalias, que está en manos de su principal competidor Rift.

La empresa exporta sandalias a 42 países, entre los que destacan China, Estados Unidos, Canadá, Australia, Japón, Sudáfrica, Puerto Rico, Costa Rica, España, Italia, Francia, Holanda, Portugal, Inglaterra, Grecia y Taiwán.

También le maquila a marcas como C&A, *Six Flags*, *Local Motion*, *Big Island*, Grupo Terra y *Full Sand*, entre otras.

Hacia 1998, el ingeniero Martínez tuvo la idea de crear una compañía, que distribuiría desde México a todo el mundo sandalias básicas para el baño y la playa. El proyecto arrancó con un capital inicial de 200 mil pesos, que usó para fabricar una máquina hechiza. En los primeros meses estaban listos para fabricar el primer lote de 6 mil pares que se entregarían a Estados Unidos y Japón. Un mes después se duplicó el pedido a 12 mil y luego a 18 mil y hoy fabrica más de 100 mil al mes.

Preguntas:

1. De acuerdo a la información proporcionada, proponga una estrategia de entrada para el mercado chino para las sandalias Cobian.
2. Redacte la promesa de mercado que integre elementos de la cultura china y el origen mexicano de los productos.
3. Elabore una proposición emocional o única de venta.

E. LENOVO intentar superar a HP*

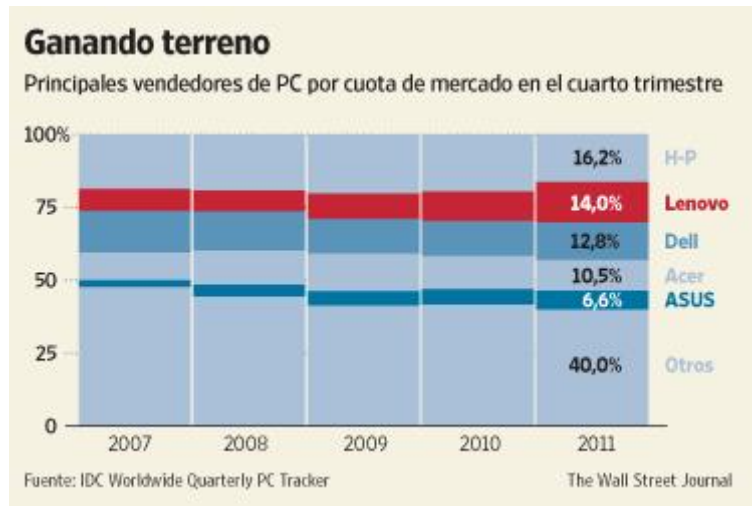
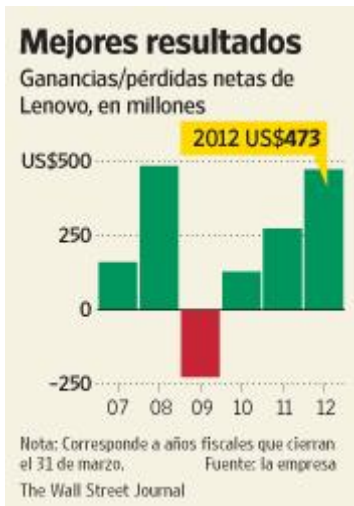
En una planta pequeña en las afueras de la capital china, el fabricante de electrónicos *Lenovo Group Ltd.* pone en evidencia su inusual estrategia para dominar el mercado global de computadoras.

La fábrica, que ensambla computadoras de escritorio y servidores, se parece a otras miles que hay en China. Los brazos robotizados están en movimiento perpetuo, colocando partes y piezas con suma precisión. Filas de operarios en uniformes azules ensamblan las máquinas mientras pasan por la cinta. La fábrica puede producir unas 25.000 computadoras al día.

La diferencia radica en que las instalaciones, el equipo y los empleados pertenecen a Lenovo. Esta es una de las ocho fábricas de la compañía en el mundo, a las que se sumarán tres en China y Brasil. Lenovo no cree en la práctica generalizada de la industria, en la que compañías como *Apple Inc.* y *Hewlett-Packard Co.* Dan a maquilar el ensamblaje, y a veces hasta el diseño.

Lenovo cree que retener todas esas funciones constituye una ventaja clave. "Vender computadoras es como vender fruta fresca", explica su Presidente Ejecutivo Yang Yuanqing. "La velocidad de la innovación es muy rápida, así que uno tiene que saber cómo mantenerse al día, controlar el inventario, para ajustar la oferta a la demanda".

Eso quedó en evidencia el año pasado cuando las inundaciones en Tailandia causaron una escasez de algunos tipos de discos duros para la industria. Puesto que Lenovo ensambla muchas de sus propias computadoras, logró modificar rápidamente su línea de ensamblaje para concentrarse en productos para los que disponía de todas las partes y priorizar los que tenían márgenes de ganancias más altos, explica Gerry Smith, Vicepresidente Senior de la cadena de suministro de Lenovo. "Ganamos una participación tremenda de mercado durante esa crisis de la industria" gracias a "la velocidad de nuestra cadena de suministro", dice.



La participación de mercado de Lenovo escaló por encima de 14% en el cuarto trimestre tras vender 13 millones de computadoras, un alza de 13,7% frente al trimestre anterior, según la firma de investigación IDC. H-P, el mayor vendedor de computadoras en los últimos cinco años, experimentó una caída de 16% durante el mismo lapso frente al 18% de los tres meses previos. El fabricante estadounidense no quiso hacer comentarios al respecto.

La estrategia de controlar desde la fabricación a la venta y una apuesta agresiva al crecimiento en mercados emergentes han ayudado a Lenovo a enderezar el rumbo. Su ganancia para el año fiscal terminado el 31 de mayo saltó 73% a \$473 millones de dólares, superando a la mayoría de sus rivales. Hace apenas tres años, esta marca registraba pérdidas.

Lenovo no empezó a vender fuera de China hasta 2005, cuando compró el negocio de portátiles de International Business Machines Corp. (IBM). Lenovo contrató a un ejecutivo estadounidense para dirigir la empresa, pero las ventas se hundieron durante la recesión. En 2009, el cofundador de Lenovo, Liu Chuanzhi, y Yang volvieron a asumir el control y la compañía recuperó la rentabilidad en gran parte impulsada por las ventas en países en desarrollo como China, India y Rusia.

Mientras los fabricantes chinos siguen produciendo enormes cantidades de computadoras y otros aparatos vendidos por otras compañías, Lenovo vende bajo su propio nombre y se ha convertido en la primera marca global de consumo china.

Ahora, Lenovo afronta un desafío mayor: la demanda de computadoras tradicionales está cayendo a medida que aparatos como el *iPad* cobran popularidad.

Yang espera que su estrategia en el negocio de PC ayude en una incursión en el ámbito de teléfonos inteligentes, tabletas y televisores conectados a Internet. Lenovo presentó este año su primer televisor con conexión a Internet, el K91 Smart TV, por ahora está disponible en China. La empresa dijo que necesita cerrar acuerdos con proveedores de contenido antes de vender el aparato en el extranjero. Todavía no sabe cuándo podría suceder eso.

Este año, Lenovo planea lanzar sus primeros teléfonos inteligentes que operan con un chip diseñado por *Intel Corp.* También alista su *IdeaPad Yoga*, una laptop ultradelgada con un teclado que puede colocarse detrás del monitor para transformarlo en una tableta.

*Basado en: S/A (2012, 11 de Julio) Sección Negocios. *Reforma*. p 5.

David Wolf, presidente ejecutivo de *Wolf Group Asia*, una firma de estrategia de marketing con sede en Beijing, opina que el desafío de Lenovo es "desarrollar productos que no sólo sean buenos, sino que todos estemos impacientes por tener".

Las ventas de los productos más novedosos de Lenovo son pequeñas pero crecen. Según IDC, la compañía fue el cuarto vendedor de tabletas en el primer trimestre, con una participación de 2,8% de unidades enviadas, un alza frente al octavo puesto que ocupó en el cuarto trimestre del año pasado. *Apple* acapara 63% de las ventas de tabletas con su *iPad*.

Yang pasó mucho tiempo en la Feria Internacional de Electrónica de Consumo en Las Vegas en enero fijándose en los productos de sus rivales. "Comparados con *Samsung*, *LG* y estas compañías en términos de diseño, tenemos margen para mejorar", explica. "Sus productos están a la moda, tienen estilo. Eso supone un reto para nosotros".

Yang, de 47 años, empezó en la compañía predecesora de Lenovo en 1988. Como agente de ventas, entregaba computadoras en bicicleta. "En Estados Unidos, existe la infraestructura para cumplir con todas las necesidades de la compañía. Hay gente que puede ayudarte con cualquier cosa, gente que te ayuda a hacer publicidad", dijo. "En China, no teníamos nada, así que lo tuvimos que hacer nosotros mismos. Nuestro primer 'anuncio' apareció pegado a la ventana de la oficina. Lo mostrábamos encendiendo las luces por la noche".

En 2009, cuando volvió a asumir la presidencia ejecutiva, Yang trazó un plan a cuatro años. Reenfocó la compañía en China y otros mercados emergentes. Expandió su amplia red de distribuidores en China para que incluso los clientes en áreas rurales tuvieran una tienda Lenovo cerca con servicio al cliente. También apostó por India y Rusia, donde los *ThinkPads* de IBM eran conocidos, pero no Lenovo.

Como parte del plan, Yang decidió incrementar la manufactura propia de 30% a 50%. "Hace tres años, la industria entera decía que todo el mundo tenía que hacer *outsourcing*, que eso era el futuro", señala Smith, el ejecutivo de la cadena de suministro. Pero Lenovo "llegó a la conclusión de que a pesar de que nuestros competidores van en otra dirección, podemos movernos más deprisa si estamos más integrados verticalmente".

Yang cree que forjar una marca es una parte crucial para la siguiente fase de crecimiento, ahora que el negocio de las PC está de capa caída. "Para contar con una mayor participación de mercado, uno necesita una marca", asegura.

Preguntas:

1.- Realice una investigación sobre Brasil, para determinar la mejor estrategia de entrada para Lenovo, justifique su decisión.

2.- Considerando la idea de Lenovo de controlar todo el proceso de diseño y producción, diseñe una promesa que pueda ser difundida a nivel mundial para mejorar la posición de esta marca.

3.- Derivado de la promesa anterior, elabore la proposición emocional de venta para apoyar la distribución en Brasil.

Tema III. El entorno de los mercados internacionales

A. Dulces para hispanos en Estados Unidos*

El mercado hispano de Estados Unidos es una comunidad de 40 millones de personas con un poder de compra que asciende a unos \$630,000 millones de dólares en 2004. Engolosinar a los hispanos, cuyo mercado de consumo se estima hasta dos veces más dulce que el de los anglosajones. Hershey's fracasó en un primer intento de conquistar este mercado cuando lanzó una variante de M&M's rellenos con dulce de leche. La firma ya aprendió que los hispanos son sumamente leales a las marcas de sus países de origen.

Tener una operación de manufactura en México, con una reputación tan sólida como Grupo Lorena, le da más credibilidad a Hershey entre los hispanos. Pelón Pelo Rico es el producto más famoso de Grupo Lorena y representa la mitad de sus ventas. Por lo cual se ha tornado practicas similares en estrategias para obtener este jugoso mercado.

La más reciente jugada de las compañías trasnacionales del dulce para entrar a disputar el mercado hispano, es que están a la caza de empresas regionales. Muchas de las marcas de dulces locales hoy son propiedad de algún conglomerado. Como:

- Bimbo compró en marzo de 2004 a Joyco de México, Alimentos Duval y Lolimen, que fabrican Duvalín, Bocadín y Lunetas.
- La italiana Perugina pasó a ser propiedad de Kraft
- Adams de Cadbury Schweppes

En 2001 *Mars Incorporated* (que maneja las marcas *Snickers* y *Milky Way*) compró la regiomontana Alimentos Matre, dueña de los dulces de tamarindo *Lucas*. *Flavors of North America* abrió hace poco en Guadalajara una empresa que diseñará sabores para el mercado latino. Así, el interés de los gigantes por conquistar desde México el jugoso mercado de los hispanos en EU.

Alrededor de 80% de los 1,280 confiteros del país son pequeñas empresas familiares. Sólo 10 son grandes.

* Basado en Xanic, Alejandra (2004) "Una jugada estratégica. Hershey quiere conquistar a los hispanos a través del Pelón Pelo Rico", en *Expansión*, México, septiembre.

Preguntas:

1. Una de las causas del fracaso de los fabricantes de dulces de los Estados Unidos por conquistar el mercado hispano, fue que estos consumidores son leales a las marcas del países de origen, ¿Qué otros motivos son determinantes para el rechazo de los hispanos hacia los dulces hechos por los fabricantes estadounidenses? Argumente su respuesta.
2. Para atender el mercado hispano en Estados Unidos, ¿Qué tipo de posicionamiento deberán de realizar las marcas latinas? Aquel derivado de la nostalgia, el centrado en la diversión como valor latino, el de la cultura basada en la familia, u otro. Seleccione alguna marca para dar un ejemplo que explique.
3. Dejando a un lado la compra que las trasnacionales han hecho de las empresas regionales, ¿Qué sugerencias para haría a las empresas dulceras norteamericanas, con el objetivo de atraer la atención del mercado hispano en Estados Unidos?

B. Una promesa para Chiapas*

Se construyó una terminal para cruceros, con el fin de captar un mayor número de turistas internacionales que aprovechen los productos que ofrece la entidad en los segmentos de turismo de cultura, ecoturismo y turismo de aventura; así como las siete diferentes rutas dentro de las cuales destaca la del Café. Este proyecto, se terminó para diciembre del 2006 y se llama Puerto Chiapas.

Chiapas tiene todo lo que quisiera tener cualquier entidad en su territorio para ofrecerlo a sus visitantes. Las autoridades locales y los empresarios de la región cuentan ya con el proyecto integral para vincularlo a la Ruta del Café en el Soconusco, en la que participan 12 fincas que además de producir el grano están abriendo sus puertas al turismo, tanto para hacer visitas durante el día como para pernoctar en ellas. Lo cual permitirá combinar estos dos productos para que los turistas disfruten de un paseo por estas rutas al tocar tierras chiapanecas.

Los visitantes en crucero pueden recorrer también la Ruta del Volcán para visitar el Tacaná en la frontera con Guatemala o la Ruta de los Manglares. La Secretaría de Turismo da capacitación, promoción y la operación turística de las rutas chiapanecas, a fin de que el puerto en esta entidad se atienda mejor a los cruceros.

Actividad:

1. Suponga que le han llamado para redactar la promesa que mejor defina e integre los elementos más representativos del proyecto Puerto Chiapas, para un sector de mercado de la tercera edad y que residen en Europa occidental. Redacte la promesa a partir de investigar gustos y costumbres de esa población.

* Basado en: Hernández E., Guadalupe (2004, 31 de mayo), "Intentan impulsar el turismo en Chiapas", *El Universal*, Finanzas, p. 5.

C. El tratado de Libre Comercio ente México y Uruguay*

El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Uruguay y México, que entró en vigor el 22 de julio del 2004, generó la expectativa de un intercambio comercial de unos 400 millones de dólares.

El convenio, que fue suscrito el 15 de noviembre de 2003 por los presidentes de ambos países Vicente Fox y su colega uruguayo Jorge Batlle, permite la liberación arancelaria en todo el sector industrial y de 240 productos agropecuarios adicionales. Excluyó una serie de productos sensibles para México como el maíz, el frijol, la carne de aves y grasas animales y permitirá disminuir el arancel en 1 por ciento anual durante tres años para la carne bovina, luego que el impuesto estaba en 10 por ciento, mientras que para los quesos el cupo de 4 mil 400 toneladas anuales se incrementa en 2 mil 200. Además de contener un programa recíproco de desgravación para prácticamente todo el universo arancelario y permite atender, de manera adecuada, los productos sensibles para las economías de cada uno de los dos países.

México obtendrá la liberalización de 240 productos del sector agropecuario, adicionales a los ya comprendidos en el Acuerdo de Complementación Económica Número Cinco (ACE-5) que está en vigencia. Se complementará con el otorgar una mayor certidumbre y transparencia a sus operadores económicos.

Actividad:

1. A partir de la información proporcionada, investigue para determinar una oportunidad de negocio en Uruguay, que se apoye en el Tratado de Libre Comercio.

* Basado en: Notimex (2004, 12 de julio), "Crecerá 65 % el comercio entre México y Uruguay", *El Universal*, Finanzas, p. 2.

D. El chocolate es dulce negocio*

Actualmente el consumo medio por persona de chocolate, de acuerdo con la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés), es, en los casos más altos, de 10.18 kilogramos por persona y de 500 gramos en los casos menos evidentes.

En América Latina, la cifra es de 6 kilos por persona, lo que equivale a un gasto de 13 mil millones de dólares al año y para los más conservadores, sobre todo en tierras calientes, el consumo es de medio kilogramo.

Un informe de Nestlé, indica que la industria chocolatera mueve en el mundo 51 mil millones de dólares al año. Los porcentajes más grandes de estas ganancias se concentran en Europa Occidental (acapara 30 mil millones de dólares) en donde el Reino Unido, Alemania y Francia figuran como las naciones que más provecho sacan de ello. Irlanda, Bélgica y Suiza también basan su economía en este producto.

Por el contrario, Portugal, China, India, Indonesia y Grecia, así como casi todas las naciones africanas y sudamericanas, figuran como los menos interesados en este mercado, aunque "curiosamente", estas últimas son las que concentran los campos de cultivo de cacao más grandes y redituables del mundo. Cifras que proporciona Datamonitor resultan más conservadoras: pues señalan que Europa consume al día mil 729 kilos de chocolate (en total), América mil 299 kilos, Asia y Oceanía 0.093 kilos y África, 0.146.

También indica que este mercado tiene un valor no superior a los 41 mil millones de dólares y señala que Europa tiene 45 por ciento de las ventas.

Pese a que México puede presumir de haber exportado al mundo el chocolate hace más de 500 años, no ha logrado sacar mayor provecho de su producción o comercialización, aunque sí figura como una de las diez naciones que más lo consumen.

Research and Markets señala que durante 2011 la producción del chocolate para golosinas en el país generó 300 millones de dólares, y que desde 1996, su consumo ha aumentado 26 %.

De acuerdo con una encuesta del *Chocoholic Club International* (una asociación que presume atender a los adictos al chocolate), son los hombres latinos los que consumen más chocolates que las mujeres (73 % frente a 27 %), en contraste

* Basado en: Acosta V., Nelly (2004, 18 de febrero), "Deja el chocolate dulces ganancias", *El Universal*, p. 20.

con la tendencia mundial que señala con 56 % de diferencias, las mujeres comen más.

Otros datos curiosos respecto al consumo de este producto es que 62 por ciento prefiere el chocolate oscuro, 33 % el líquido o para untar (*milk chocolate*), en tanto que el resto se inclina por la versión de chocolate blanco.

Asimismo, se estima que 78 % prefiere comprarlos en cajas que contienen sabores y tamaños variados, 18 % se inclina por las barras y el resto por el chocolate en polvo o puro.

Preguntas:

1. Con la información anterior, seleccione un país y determine los segmentos a atender, para describir la oportunidad comercial para alguna marca mexicana de chocolates.
2. Si usted fuera un empresario del ramo, ¿Qué producto y qué presentación propondría a sus socios para exportar a algún país de América Latina?
3. ¿Qué estrategia de entrada sugeriría para ingresar al mercado de uno los países que tienen grandes campos de cultivo de cacao?

E. Consolida Turín sus exportaciones de chocolate*

Chocolates Turín una empresa mexicana, con presencia en el país desde 1928, logró salir a los mercados extranjeros y competir con productos de calidad y diferenciados en mercados internacionales. Tiene presencia en los cinco continentes, es líder mundial tanto en el relleno de licor como en el segmento *Duty Free*, al ser preferido por los viajeros cuando acuden a las tiendas libres de impuestos que hay en los aeropuertos o centrales de transporte.

Ha logrado ubicarse entre las cinco empresas más grandes del mundo en la producción de chocolate relleno de licor, después de seis años de competir en el mercado mundial.

Se exportan para Estados Unidos y Canadá entre 10 mil y 15 mil toneladas, por lo tanto son los mercados más importantes, después de México, y ésta compañía realiza ventas de sus productos en naciones como Inglaterra, España, Sudáfrica, Japón, además de tener un auge importante en Australia y Nueva Zelanda.

Ahora Turín va por el "bocado mayor": China. Al mercado chino apenas lo están investigando y breve van a "invadirlo" con un producto de alta calidad, al cual denominan como aspiracional. Los "bocados aspiracionales", son: calidad, calidad y calidad. Los productos Turín no usan derivados ni saborizantes, la materia prima es chocolate puro, el licor es de cacao y la manteca también, la leche es de primera calidad; con lo cual elaboran productos frente a los cuales es difícil competir.

Un elemento que ha hecho destacar a Turín, es el relleno de licor dándole un toque mexicanísimo con tequila en el interior; esa combinación le ha permitido a la empresa liderar a nivel mundial. Además de contar con el "bombón" relleno de los mejores licores como *Kalhua*, *Jack Daniel's* y más reciente *Johnnie Walker*.

Turín, en México, tiene una participación de entre 85 % y 90 % del mercado. En el segmento de chocolate fino relleno de licor, mantiene su liderazgo ya que tiene productos en diversas presentaciones, los cuales se pueden encontrar ya sea en un kiosco, en grandes cadenas departamentales o bien en tiendas de especialidad.

Un objetivo principal para Turín es mantener la imagen de la empresa en una alta percepción para sus consumidores, tanto nacionales como extranjeros, así como consolidar una fuerte labor en equipo para darles a conocer "la única y verdadera experiencia de comer un chocolate fino relleno de licor" e incluso ofrecer otras opciones para todos con la línea de chocolates tradicionales (conejos, exóticas, huevos de rompo).

* Basado en: Rosas E., Francisco (2004, 19 de octubre) "Consolida Turín sus exportaciones de chocolate", *El Universal*, Finanzas, p. 2.

Preguntas:

1. Seleccione un país y a partir de sus costumbres gastronómicas ¿Qué otras combinaciones de licor con chocolate propondría a Turín como productos nuevos para el país escogido? Justifique.
2. Respecto a los canales de distribución, revise la página electrónica de Turín, haga un diagnóstico y exprese sus sugerencias. (www.turin.com.mx)
3. Para ayudar a diseñar la investigación del mercado chino, ¿Qué preguntas base le parecen deben ser resueltas?

Tema IV Sistema de Información de Mercadotecnia Internacional

A.Cemex: una marca de alcance global*

CEMEX es una compañía global que busca soluciones para la industria de la construcción, al mismo tiempo de ofrecer productos de alta calidad, brindando un servicio confiable a clientes en más de 50 países en el mundo.

La organización se fundó en México en 1906, ha crecido desde ser una empresa local hasta ser una compañía líder en la industria cementera. Actualmente está posicionada estratégicamente en los mercados más dinámicos del mundo: América, Europa, Asia, África y Medio Oriente.

Por ello CEMEX tiene operaciones en más de 50 países, cuenta con una capacidad de producción de 97 millones de toneladas de cemento al año y es la principal empresa productora de concreto premezclado, con una capacidad de producción de aproximadamente 100 millones de toneladas métricas al año.

CEMEX pretende transmitir su identidad tanto a nivel nacional como internacional bajo las premisas de calidad, servicio y liderazgo. Con una estrategia dirigida a dar consistencia a su imagen a escala global obtenida desde hace 15 años.

Transmitir lo que la compañía considera, corresponde al papel que juega en la industria cementera mundial: calidad, servicio y liderazgo. Cemex es la tercera mayor productora de cemento en el orbe, con presencia en mercados en los que, como México y Egipto, la venta del insumo al menudeo hace necesario dotarlo de identidad comercial. Lo cual no significa el desplazamiento de las marcas locales que identifican a sus productos en distintos mercados y países, por el contrario, el objetivo es que esas marcas locales se respalden en Cemex.

Ambas vertientes, las marcas locales y la marca corporativa, son parte de la estrategia, dice la firma. Por medio de las primeras, capitaliza la lealtad de consumidores construida por empresas antes de que fueran adquiridas por la multinacional mexicana, en tanto la segunda funciona como un aval internacional para aquellas. Esta combinación de estrategia de marcas atiende no sólo a quienes compran un saco de cemento, sino también a grandes clientes como constructoras, inversionistas, distribuidores, bancos, etcétera.

La marca corporativa Cemex es empleada como logotipo adjunto en productos y vehículos de transporte, así como en la publicidad de alcance internacional. El reforzamiento de la marca corporativa no está concebido como una campaña, sino como un proceso continuo.

* Basado en: Ramírez T., Zacarías (2004, 11 de febrero) "Cemex se fortalece como marca global", *El Universal*, Finanzas, p. 10.

El planteamiento y desarrollo de esta estrategia es producto de un monitoreo permanentemente de la percepción que los distintos mercados tienen de los productos, así como de analizar la evolución y las características de los mercados. Por ejemplo, 10 años después de adquirir Valenciana de Cementos, en España, la firma decidió en 2002 cambiarle el nombre por el de Cemex España, porque el mercado ibérico es de tradiciones, ya se tenía claro que Cemex estaba detrás de Valenciana y sólo restaba oficializarlo.

En cambio, en el caso de *Southdown* bastaron cuatro meses para que esta firma, adquirida en 2000, se convirtiera en un mercado de estilo pragmático, en Cemex Estados Unidos.

Preguntas:

1. ¿Qué otras estrategias recomendaría a Cemex para conquistar nuevos mercados?
2. ¿Cómo denominaría a las estrategias que utilizó Cemex para mudar la marca local por la marca global?
3. ¿En cuáles otras áreas de la construcción debería entrar Cemex para aprovechar la expansión de la marca global? Explique.

B. Cinepolis extrafronteradas*

Alejandro Ramírez, nieto del fundador de esta cadena michoacana que data de 1994, egresado de Harvard de la licenciatura en economía, por petición de su abuelo, le pide que regrese a México para combatir juntos y sacar a flote Cinepolis, sus contrincantes eran Cinemark y Cinemex.

La cadena Cinepolis es la que crece más rápido, esta ubicada en el cuarto lugar a nivel mundial he aquí el ranking:

1° *Regal Entertainment Group*

2° *AMC Entertainment Inc.*

3° *Cinemark Theatres*

4° Cinepolis

5° *Carmike Cinemas*

Una de las cosas que busca Alejandro Ramírez es expandirse en India y Brasil, ya que en India la gente es muy aficionada al cine y al cricket. Los indios pueden estar en una sala de cine a partir de la 8 de la mañana, y los precios de Cinepolis son relativamente baratos, ya que el boleto en India India cuesta 120 rupias que vendrían siendo 35 pesos, en México algunos Cinepolis cobran 35 pesos la entrada, como el de Torres Lindavista.

En Brasil las cosas suceden más rápido, a este país llegaron 2 años más tarde que en India, las oportunidades no solo están en la rapidez para desarrollar los proyectos firmados ya, estos suman 200 pantallas, el mismo número que en India. La industria brasileña es capaz de generar un éxito local, tal como *tropa elite 2*, la película mas vista del año, pero Brasil consume películas de Hollywood, es también una capital que puede albergar una *première*, ya que esta lo hizo con la película de *Rápidos y furiosos 5*, la cual fue filmada en Sao Paulo y otra localidades, este estreno fue en el Cinepolis *Lagoon* ubicado en Río de Janeiro.

Esta marca esta enfocada a clases medias pero en General. Va hacia todo público ya que los precios son muy accesibles y los cines están distribuidos de una amera que los cines V.I.P están en colonias de alto nivel económico y los cines regurales están ubicados en colonias de clase media entre otras.

1. Además de Brasil e India, ¿Qué otro país puede ser mercado internacional de Cinepolis? Justifique.
2. Redacte la promesa para Cinepolis Brasil, a partir de seleccionar dos segmentos de ese país.
3. Escriba la promesa para Cinepolis India, a partir de seleccionar dos segmentos de ese país.

*Basado en Ortega, Adolfo (2011), La Época de Oro de Cinépolis. *Expansión* 2. p. 32.

C. Tequila Milagro*

Inicio de operación: Marzo de 1998

Inversión inicial: 100,000 dólares

Facturación actual: 15 millones de dólares

Nunca olvidarán aquella noche de marzo de 1998, cuando Daniel Schneeweiss (35 años) y Moisés Guindi (34 años), recién graduados en Administración de Empresas, acomodaron 2,000 cajas de su recién creada empresa (y marca) Tequila Milagro en el contenedor de un tráiler que partiría a Estados Unidos.

“Queríamos aprovechar la denominación de origen e innovar porque el tequila podía hacer más, queríamos hacer una bebida que reflejara un México distinto, diferente, porque las marcas que había nos remontaban al México de hace 100 años, al del borracho tirado abajo del nopal”, dice Daniel.

Mientras Schneeweiss y Guindi veían el contenedor, cruzaban los dedos para que cada uno de los estadounidenses que adquirieran las 24,000 botellas embarcadas (unos 18,000 litros) quisieran recomprar el producto para así recuperar los 100,000 dólares con los que arrancaron el negocio.

A una década de distancia el milagro ocurrió. Tequila Milagro es la octava marca en la lista de licores destilados en Estados Unidos, y gana terreno en la categoría de Tequilas Artesanales Premium 100% de Agave, dominada por la marca Patrón que, este año, espera vender 1.9 millones de cajas, según su página corporativa.

La idea de abrir una empresa tequilera empezó a rondar por sus cabezas en la universidad, después, lo pensaron de tal forma que su plan de negocios estuviera enfocado primero en la exportación a EU, debido a las ventajas comerciales y al número de consumidores de ese mercado.

“Es uno de los tequilas más amables del mercado”, reseñó el diario *Kansas City Star* en octubre de 2007.

Durante su primer año, la meta era vender 36,000 botellas de 750 mililitros. Lo lograron y superaron gracias a sus conexiones con distribuidores en el país vecino. Parte del éxito lo atribuyen a su proceso agresivo de hacer negocios, a la selección del personal adecuado, entre ellos, Pedro Juárez, maestro destilador de quien aprendieron lo necesario para aventarse al ruedo y sobrevivir al embate de los grandes.

*Basado en: Fregoso, Julian (2008) Cadena de milagros, *Expansión* No.995, p. 76.

Reinvertir las ganancias que obtienen es otro punto central en su plan de negocios.

Pero aun las historias felices tienen sus pasajes amargos. Un momento crucial fue la crisis del agave de principios de siglo. El kilo de la materia prima se disparó de 80 centavos a 17 pesos, lo que reducía el margen de ganancia y hacía incosteable la producción de la bebida.

A esta crisis sólo sobrevivieron 386 de las 900 empresas registradas en el Consejo Regulador del Tequila. Milagro logró mantenerse a flote gracias a su asociación con un productor, quien a cambio de 13% de las acciones de la compañía les garantizó el abasto de agave por dos años.

Una vez que lograron penetrar en el territorio estadounidense, Schneeweis y Guindi introdujeron su marca en las tiendas *duty free*, una estrategia que les abrió las puertas de México. “Ya estábamos perfilados para competir con los grandes en Estados Unidos, y llegamos a México con todas las medallas”, asegura Daniel.

Hoy, la mexicanidad del tequila parece estar en duda, salvo algunas marcas nacionales pequeñas y Cuervo, todas las grandes tequileras están en manos extranjeras. En 2005, Sauza –que ya era parte de *Alliance Domecq*– pasó al portafolio de marcas de destilados de la multinacional Pernod Ricard; y el año pasado Herradura la compró la trasnacional *Brown Forman Corp*; en tanto que Patrón nació estadounidense y la distribuye en todo el mundo la gigante Diageo.

Preguntas:

1. Realice una investigación acerca de la posibilidad de llevar Milagro a Gran Bretaña ¿Considera que sea viable? Explique.
2. ¿Qué otro país debiera ser atendido por Milagro?
3. Diseñe la promesa para el mercado estadounidense, considerando que dos segmentos, el de nostalgia mayores de 35 años y el de jóvenes NSE C típica.

D. Grupo Modelo: ¿por qué cedió la Corona? *

La batalla entre las cerveceras globales obligó a la venta de Grupo Modelo a la belga-brasileña *Anheuser Busch InBev* (AB InBev) tras 87 años de historia en manos mexicanas, explica Carlos Fernández, presidente y director de Grupo Modelo.

La consolidación mundial de las cerveceras, acelerada desde 2008 con una serie de compras entre grandes jugadores, llevó a los empresarios mexicanos a ceder el control para que Modelo siguiera creciendo a buen paso.

En junio de 2012, AB InBev, un grupo internacional basado en Bélgica, anunció la compra del 50% del capital que todavía no poseía del Grupo Modelo por 20,100 millones de dólares para alcanzar el 100% de participación, en la transacción más cuantiosa de la historia de los negocios en México.

"Fue una transacción exitosa, se negoció a un múltiplo de 15.2 veces entre el valor en libros y el flujo operativo", dice Fernando Olvera Espinosa de los Monteros, analista de *BBVA Research*. "Esto representa un premio de 4% contra el promedio (de otras adquisiciones) en la industria".

Esta operación tuvo como objetivo reforzar el liderazgo de la firma belga, luego de que en 2010 la holandesa Heineken se hiciera del control total de Cuauhtémoc-Moctezuma, publica la revista *Expansión* del 6 de agosto de 2012.

"Hace unos años, *Anheuser-Busch* seguía siendo una firma independiente, InBev seguía siendo otra empresa distinta, Heineken, no era lo que es hoy, Carlsberg tampoco era lo que es hoy, *Molson Coors* tampoco, *SAB Miller* tampoco", subraya Fernández.

"Este proceso de consolidación te lleva a reflexionar mucho las estrategias hacia delante. Esto es una empresa pública y nosotros nos debemos al negocio como tal", cuenta el CEO.

Basado en: Clavijo, Daniela y Zacarías Ramírez (2012, 20 de agosto), El precio por ser la más grande, *CNNExpansión*.

Para los accionistas la venta no sólo representó la única forma para preservar la competitividad, también simbolizó el final del imperio familiar.

Grupo Modelo y su corporativo continuarán en la Ciudad de México y Carlos Fernández, María Asunción Aramburu Zabala, primer lugar del ranking de 'Las 50 mujeres más poderosas del 2012' de la revista *Expansión*, y Valentín Díez seguirán en el Consejo de Administración.*

Preguntas:

1. ¿Ahora que tiene participación AB InBev, cree usted que la imagen mexicana de corona debería cambiar? Si, no ¿por qué?
2. En el caso que usted diga que si ¿Que país debería de aportar la nueva identidad de corona?
3. En el caso que usted diga que no, mencione qué valores, además de la alegría y la celebración deberían ser comunicados por la marca.

* <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2012/08/20/el-precio-por-ser-la-mas-grande>

E. GRUMA cada día más internacional*

Este cuadro presenta las inversiones realizadas y programadas por división en GRUMA. (Millones de dólares)

NEGOCIO	2010	2011	2012
Gruma Corporation	50.0	126.9	75.0
GIMSA	13.8	19.2	29.0
Gruma Venezuela	6.9	3.5	15.0
Molinera de México	4.5	5.7	28.0
Gruma Centroamérica	3.4	7.1	9.0
Otros y eliminaciones	0.0	28.8	44.0
Total consolidado	88.6	191.2	200

El programa de inversiones por 200 millones, presenta 5% más que en 2011. Grupo MASECA (GRUMA) invertirá en diferentes programas que incluyen una nueva planta en Estados Unidos y el crecimiento de sus operaciones en Venezuela, de la mano del Gobierno de Hugo Chávez.

“Los recursos se destinarán, principalmente a expansiones en capacidades de producción, mejoras generales de producción y tecnología, particularmente en *GRUMA Corporation*, GIMSA y Molinera de México”, señaló la compañía en su reciente informe anual.

Este presupuesto se cubrirá con sus propios flujos y deuda, y que es independiente del que necesitara para posibles adquisiciones.

Gaspar Quijano, analista de Vector Casa de Bolsa, considero que el nivel de inversión es conservador, sin embargo, es adecuado “y muy sano”, en función de los flujos de caja libre restantes para la empresa.

Sigue: “Si bien sus compromisos financieros con una deuda de 13 mil millones de pesos son considerables... el cómodo nivel de duración de su deuda le permite estas libertades, sin comprometer recursos para su operación en absoluto”. Manifestó.

*Basado en: Ramírez, Moisés. “Abrirá GRUMA planta en EU”. Reforma, Negocios. Jueves 14 de Junio del 2012. p 3.

“Con un flujo de operación (EBITDA)** estimado para este año de cerca de 362 millones de dólares, 80 por ciento más de lo que dice que invertirá, no parece que la empresa podrá financiar su expansión con sus propios recursos”, abundó.

De los 200 millones de dólares de pretende ejercer GRUMA este año, a su negocio en Venezuela destinara 15 millones, 45 por ciento más que los 10.4 millones aplicados en este país durante todo 2010 y 2011, para incrementar la productividad de sus plantas y cumplir con sus regulaciones gubernamentales.

Para la subsidiaria *GRUMA Corporation*, que fabrica y distribuye tortilla empacada y productos relacionados en Estados Unidos y Europa, a través de la división *Mision Foods*, se consideraron 75 millones de dólares, que cubrirán, entre otras cosas, una nueva planta en Florida.

En GIMSA, negocio de producción y venta de harina de maíz en México, invertirá 29 millones y en molinera de México, dedicado a la harina de trigo, 28 millones.

Rogelio González, analista de *Fitch Ratings*, refirió que la reducción de deuda que GRUMA logró el año pasado, con los recursos que obtuvo de la venta de la participación accionaria que tenía en Banorte, le da flexibilidad para llevar a cabo sus inversiones.

Considero que las expectativas que tiene la compañía para sus diferentes mercados también justifican sus planes, en especial los Estados Unidos, que el año pasado contribuyó con 42 % de su EBITDA a nivel consolidado.

Las operaciones en México le aportaron otro 42 por ciento de su flujo durante el año pasado.

**EBITDA: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*. Ganancias brutas antes de gastos financieros.

Preguntas:

1.- Considerando que esta empresa produce harina de maíz, panes planos, frituras, tortillas de maíz y trigo, arroz y avena. Seleccione un estado de la unión americana con el objetivo de señalar cuál es el valor de mercado para alguno de los productos, a partir de las opciones de la cultura alimenticia de su selección. Determine en unidades a partir de un consumo estimado mensual.

2.- Investigue el número de migrantes latinoamericanos en Estados Unidos para determinar el mercado potencial de tortillas de maíz y trigo, considere el hecho del consumo de nostalgia derivados de la ascendencia cultural.

3.- A partir del listado de productos y considerando la integración multicultural de Estados Unidos, determine las diversas culturas que con ellos se pueden satisfacer. Realice la investigación de la aplicación, en al menos 5 gastronomías arraigadas en el país vecino.

Tema V Estrategias para operar en segmentos de mercados internacionales

A. Nipones favorecidos *

Con la firma del Acuerdo de Asociación Económica (AAE) con Japón, los productores mexicanos de frutas recibieron dos noticias, una buena y otra mala. La primera, que desde el 1 de abril de 2005 sus productos entran libres de aranceles (impuestos) al mercado japonés; la mala, que los comercializadores son los asiáticos.

De los cerca de 3 mil millones de dólares que Japón importó en frutas para completar su consumo interno en los años recientes, México le vendió apenas 300 millones cada año, aun cuando los precios en que se cotizan éstas son tan altos como melones a 31.50 dólares, mangos a 16.50 o papaya a 12.50 (cada uno), entre otros.

Los productores mexicanos del sector agropecuario saben que los altos precios no los verán ellos y tendrán que conformarse con vender volúmenes pero a precios "normales", los mismos que se pagan en otros mercados internacionales.

Todas las importaciones que realiza Japón tienen que hacerse a través de empresas establecidas para tal propósito y, por lo tanto, la comercialización y distribución se hace por ciudadanos y compañías japoneses. Importadores japoneses tienen que hacerse cargo de una variedad de gastos, como el flete que es "extremadamente" caro por las distancias tan largas que se tienen que recorrer; así como el sistema de refrigeración en que se transportan las frutas entre un país y otro.

* Basado en: Hernández Espinosa, Guadalupe (2005, 02 de mayo), "La comercialización favorecerá a nipones", en *El Universal*, Finanzas, , p. 6

De los 59 mil millones de dólares que los japoneses compraron por bebidas y alimentos en todo el mundo en 2004, alrededor de 3 mil millones correspondieron a frutas.

Para muestra tres productos: el mango mexicano (varias variedades) se vendió en el mercado europeo en 8.01 dólares (precio al mayorista) por caja de 4 kilogramos, en el último trimestre de 2004. Pero en el mercado japonés, el mismo producto, aunque con otras especificaciones, se cotiza en 29.20 dólares un par.

El aguacate originario del estado de Michoacán, calidad Hass, pagado al productor en la zona de acopio es de 13.50 pesos el kilogramo. En el mercado japonés cuesta 2.10 dólares la pieza. El limón tuvo un precio de 11.57 dólares la caja de 4 kilogramos en el mercado europeo, en el japonés se cotiza en 2.90 dólares cada uno.

Los productores mexicanos obtienen un margen de ganancia de poco más de 20 por ciento, con respecto al de otros mercados, y esto ha despertado mucho interés entre los nacionales que están adaptando sus frutos al gusto y las exigencias de ese mercado. Otras frutas mexicanas que tienen posibilidades de ingresar al mercado japonés son la papaya, que en el mercado de la nación asiática es de 12.50 dólares por unidad; por la manzana se pagan 8.30 dólares; la mandarina 8.30; la ciruela 10 dólares; las uvas 6.70; la piña 12.50; la pera 8.30; la toronja 10 dólares; el durazno 10 dólares.

Preguntas:

1. ¿Qué otra estrategia de entrada sugerirían a los productores mexicanos para aprovechar al máximo sus exportaciones? Justifique su respuesta.
2. Defina dos oportunidades de negocios alternas a la expresada en el caso.
3. Describa los segmentos de mercado para cada oportunidad, tanto en términos demográficos, como de estilo de vida.

B. Superman turístico *

El tiempo compartido es el "Superman" de la industria turística en tiempos de crisis. El sector de tiempo compartido registró ventas anuales de 9 mil millones de dólares en todo el mundo después de los atentados terroristas. En México la derrama económica anual se calcula en más de 3 mil 500 millones de dólares.

Existe la percepción del fraude implícito y las ventas "duras". Esto no ha impedido que el producto turístico se haga cada vez más popular y hoy se suman más de un millón 300 mil propietarios de tiempos compartidos en el territorio nacional, que comprenden 30 por ciento del total mundial.

Instalar un esquema de tiempo compartido para los desarrolladores turísticos puede ser un salvavidas. Muchos hoteles tienen otros componentes como el tiempo compartido y de condotel, porque no quieren poner toda la inversión en un tipo de producto y si mezclan tienen un flujo de ingresos y no se depende de uno solo.

La Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos (Amdetur) difundió que durante el año pasado se incorporaron 14 nuevos desarrollos para totalizar 338 complejos en operación, un incremento de 4.3 por ciento con respecto del año anterior, mientras que el nivel de ventas se mantuvo.

La compra de un tiempo compartido puede significar una cómoda obligación al descanso. Tener algo comprado y se paga un mantenimiento anual, los turistas se obligan a planear sus vacaciones y tomarlas. Por lo cual, los turistas de tiempos compartidos fueron los únicos que no dejaron de viajar; porque perder una semana que ya pagaron no resulta buen negocio. De manera que pueden mantener un margen de planeación adecuado en este tipo de negocios, y por

* Basado en: Franco, Ira (2010, 5 de noviembre) "Tiempos compartidos" en *El Universal*, Finanzas, p. 8

parte de los desarrolladores que estén dispuestos a invertir al menos 500 millones de dólares en los próximos tres años, con proyectos en la Riviera Maya, Los Cabos, Puerto Peñasco y Bahía de Banderas, entre otros.

Los hoteleros estarán más interesados en "atrapar de por vida a su consumidor", con unidades de tiempo compartido y servicios como *spa*, golf y sistemas flexibles de *all inclusive*. La tendencia es hacia la construcción de unidades de mayor tamaño, en lugar de una recámara o un cuarto hotelero con estudio. El 15 por ciento de la inversión es financiada por el consumidor con el enganche inicial, lo que también acelera el flujo de efectivo.

Actividades:.

1. Suponga que usted asesora a propietarios de desarrollos de tiempo compartido, ¿qué estrategia de entrada seleccionaría para que su producto sea aceptado en otro país?
2. Con la información proporcionada, seleccione un país del continente europeo y realice la investigación para ofertar algún destino mexicano.
3. Con la información proporcionada, seleccione un país del continente asiático y nuevamente realice la investigación para ofertar algún destino mexicano.

C. ¿Cómo se perciben entre sí los integrantes del TLCAN?*

La encuesta de opinión pública "Cómo nos ven, cómo los vemos y cómo nos vemos a nosotros mismos, a diez años del TLCAN", realizada por el Consejo Mexicano de Comercio Exterior (Comce) y los grupos Redes y Ekos. El sondeo reveló que ciudadanos de Estados Unidos y Canadá piensan que México es una nación "muy diferente" a ellos; no sólo es pobre y tradicional, sino además es "injusta, peligrosa y dividida". Los estadounidenses y canadienses coinciden en sus respuestas de "pobreza" y "destinos de vacaciones", cuando se trata de México.

La encuesta destaca que en materia energética para México y Canadá debe haber "independencia", mientras que los estadounidenses prefieren la integración.

Carlos Rojas presidente del Comce se pronunció por cambiar la imagen que hay sobre México, pero reconoció que con 50 millones de pobres, "México no es viable".

Para EU la tercera opción imagen de México- fue "migrantes" y para Canadá "calor".

La metodología de la encuesta estuvo basada en tres sondeos abiertos entre las poblaciones. En Canadá se realizaron dos mil entrevistas telefónicas del 16 de septiembre al 9 de octubre de 2003. En Estados Unidos mil 513, entre el 1 y el 20 de octubre, y en México se hicieron mil 419 entrevistas entre el 3 y el 10 de octubre del 2003.

De EU, los canadienses opinan que se trata de un país "agresivo y peleonero"; "orgullosos y patriotas", y entre los mexicanos, la imagen de EU es de "dinero, trabajo y seguridad"; así como "progreso, poder e industria". En materia comercial, 73 por ciento de los canadienses, 70 por ciento de los mexicanos y 67 por ciento de estadounidenses están de acuerdo con el libre comercio.

Preguntas:

1. Emita comentarios a favor y en contra del texto
2. ¿En su equipo cómo perciben a los ciudadanos estadounidenses y a los canadienses?
3. Defina en que se parecen entre sí estos dos mercados extranjeros y enliste las características que los hace diferentes.

* Basado en: Hernández Espinosa, Guadalupe (2004, 28 de enero), "Ven a México como un país injusto y peligroso", en *El Universal*, p 7.

D. El cazo michoacano*

En 1996 José Salceda Heredia tuvo la idea de enlatar carnitas michoacanas para facilitar su consumo en Estados Unidos. Así nació la empresa Del Cazo Michoacano, que promete no sólo incursionar en el mercado estadounidense, sino exportar a países como Alemania, China y Japón.

Un día el señor Salceda Heredia degustaba del platillo típico con familiares y amigos, y se cuestionó la factibilidad de su inquietud. Convencido del éxito que tendría el producto, pidió a su hijo que coordinara lo necesario para establecer una empresa. La idea era hacerlas de la forma tradicional. Carnitas de cerdo fritas dentro de un cazo de cobre a base de leña, pero las investigaciones del Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco (Ciatej), organización no lucrativa del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) que atiende necesidades del sector agroalimentario, dictaminaron que durante el proceso de cocción se desprendía plomo del metal. Esto obligó a buscar un método que no afectara el sabor original.

Actualmente, las carnitas enlatadas se elaboran a base de vapor, a fuego indirecto sin leña, dentro de recipientes de acero inoxidable, lo que elimina cualquier elemento dañino para la salud.

Con una inversión promedio de 800 mil pesos, la empresa de la familia Salceda ha debido enfrentar problemas de financiamiento. Hasta el momento todo lo han hecho con recursos propios, nunca han pedido un crédito, ya que cuando solicitaron uno, lo primero que les preguntaron fue sobre el volumen de ventas. "No se la quieren jugar con uno".

La venta de terrenos y préstamos familiares constituyeron el capital que permitió la consumación de la marca, que desde octubre de 2005 comercializa en tiendas Sam's Club de Morelia y Uruapan, Michoacán. Aunque las ventas no son altas, Del Cazo Michoacano colocó, en los últimos dos meses, 4 mil latas en un mercado acostumbrado al consumo tradicional de las carnitas. Ahora se espera concretar una negociación con Grupo Cifra y alcanzar una distribución a través de las tiendas Bodega Aurrerá, Sam's Club y Wal-Mart de todo el país.

La capacidad máxima de producción en tres turnos está calculada en mil latas diarias, aunque no operan a 100% debido a que por el momento no ubican buenos canales de distribución. Por este motivo, una representación de la empresa participará en la exposición de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) en Guadalajara; en la Expo Comida Latina en Houston, Texas, y además viajarán a China y Japón para participar en una feria e intentarán introducir su producto en Asia.

La posibilidad de entrar al mercado alemán no es remota, debido a que un grupo de empresarios de ese país se acercó a Del Cazo Michoacano para analizar el

producto. Como la carne de cerdo en Alemania no es muy buena, se tiene la confianza en tener gran aceptación.

Asentada en Zacapu, Michoacán, la empresa busca, conforme la producción y ventas lo permitan, instalar nuevas plantas de producción en Monterrey y Chihuahua, para facilitar la exportación en 2008 a Estados Unidos. Dentro de sus planes también se encuentran crear presentaciones de 450 y 3 mil gramos, y lanzar una botana de cueritos y buche de 250 gramos. Las ventajas de este producto, están en la calidad de la carne sin hueso (pierna, espaldilla y cuerito), y la ausencia de conservadores y colorantes artificiales, lo cual garantiza 12 meses de vida en anaquel.

Aunque el crecimiento y posicionamiento de la compañía se realiza a ritmo lento, el dueño de la empresa, resumió en una frase lo intenso que significa para toda la familia constituir una empresa sin ayuda ni conocimientos: "Hemos echado a perder muchas etiquetas".

Actividad y preguntas:

1. Realice una investigación sobre todos los aspectos importantes de Alemania (cultura, costumbres, economía, política, legislación, etcétera) y formule una promesa que conjunte los atributos más relevantes de las culturas mexicana y germana, para que Del Cazo Michoacano comercialice sus productos en ese país.
2. ¿Qué canales de distribución sugeriría a los dueños de Del Cazo Michoacano para sortear ese obstáculo y pueda operar al 100% su planta?
3. ¿Qué recursos del sistema de información de mercadotecnia propondría a los propietarios del Cazo Michoacano, para la determinar nuevas presentaciones de las carnitas enlatadas?

E. Recién unidos*

La historia de las megafusiones entre gigantes corporativos dicta que no han producido los beneficios prometidos y muchas otras han causado daños funestos. Un estudio reveló que en los 20 años previos a 2000, las fusiones destruyeron valor para los accionistas por un total de 221,000 millones de dólares. Y eso fue antes de que vinieran las fusiones AOL-*Time* y HP-Compaq.

Sin embargo el acuerdo de 57,000 millones de dólares entre *Procter & Gamble* (P&G) y Gillette podría ser la excepción. Ambas empresas llegan con sólidas posiciones, además las dos tienen un portafolio de marcas que son iconos en el hogar; cuenta con culturas basadas en la innovación y la tecnología, y en ambos casos cuentan un historial extraordinario en su desempeño financiero.

Este leviatán fusionado, que tendrá ventas anuales de unos 70,000 millones de dólares en todo el mundo, es especialmente fuerte en los mercados de rápido crecimiento de cuidado personal para hombres y mujeres. P&G atiende al segmento femenino con el champú Pantene, la crema facial Olay, entre otros, mientras la oferta de Gillette incluye varias cremas para depilar y el desodorante para hombres *Right Guard*. Juntas ofrecerán una poderosa respuesta a uno de los deseos que mejor definen nuestra era: lucir fabuloso.

La cultura de P&G y Gillette son más similares de lo que la gente percibe: cada empresa privilegia el emprendimiento y el conocimiento profundo de los mercados locales. Ésa puede ser una forma de facilitar la integración. El nuevo P&G, casi 30% mayor en ganancias que el que hoy existe, tendrá al menos 21 marcas con ventas anuales mayores a 1,000 millones de dólares, en una industria en donde el tamaño sí importa. P&G tendrá un extraordinario sistema de distribución en todo el mundo incluidos mercados emergentes y una enorme influencia tanto con minoristas como con vendedores de publicidad.

Además, la firma se está preparando para lanzar nuevos productos desde ambos lados. Por ello, *Procter & Gamble* es denominada la madre de todas las estrategias post-fusión. Su presidente ejecutivo, A. G. Lafley, está tan enfocado en el consumidor, al grado que a veces hace su propia investigación de mercados en los hogares de la gente. Para mantener la innovación, ha buscado asociaciones con otros competidores, por ello Lafley ha preferido 'mejorar' las versiones de los productos ya existentes.

Desde que Lafley tomó la rienda del negocio se ha enfocado en aumentar la presencia de P&G en el segmento de salud y belleza. Y por una buena razón: los 170,000 millones de dólares que vale el mercado global de la belleza, incluidos los productos para hombres, está creciendo a una tasa anual de 3 a 4% contra el aumento de 1 a 2% de crecimiento que observan los productos básicos del hogar como detergentes.

Las ganancias de P&G de su negocio de belleza aumentaron repentinamente 22% al cierre del año fiscal en 2005, hasta 2,850 millones de dólares o casi 40% de los 7,260 millones de dólares de ganancia que obtuvo la compañía. Los productos para la salud, en tanto, aumentaron 10% su volumen en unidades y 8% en ganancias en el año, a pesar de una competencia creciente.

A pesar de que P&G es uno de los mayores jugadores en el segmento de belleza, tiene sólo 10% de participación de mercado. Entre las grandes áreas para crecer, destacan las lociones para manos y cuerpo, así como la venta de fragancias y cosméticos en China.

Algunos productos de Gillette, tales como la marca de rastrillos de afeitar para mujeres Venus, deben calzar muy bien con las líneas de P&G. La marca de cepillos de dientes de Gillette, Oral B, hilo dental y accesorios relacionados, le darán a P&G presencia en el mercado del cuidado dental junto con Crest. Eso no es cualquier cosa.

Pero las mayores sinergias pueden observarse en la formidable mercadotecnia y distribución de P&G, que pueden potenciar los productos de Gillette. P&G lo hizo excepcionalmente bien en el pasado dando nueva vida a productos antiguos como *Old Spice*, que es una marca relacionada con los padres de la generación *baby boomer*, en el desodorante y antitranspirante líder para hombres, superando la marca *Right Guard* de Gillette. La estrategia: atacar el segmento de los adolescentes con la marca *Old Spice Red Zone*, que fue la más popular entre los jóvenes en el 2001.

Así mismo, el trabajo que ha hecho P&G con la marca de alimentos para mascota Iams, que adquirió en 1999, fue tomar productos que se habían vendido principalmente en clínicas veterinarias y los puso en Wal-Mart. Por ello se espera que P&G ponga a Gillette en la misma estrategia “pero en una escala mayor”.

La huella de Gillette a nivel global aumentará dramáticamente y su cadena de proveedores será mucho eficiente. Se espera que las marcas de Gillette gocen de un crecimiento que no habían experimentado en décadas. La fortaleza de la distribución de P&G en China y Europa Central y del Este, impulsará la estrategia de Gillette en mercados emergentes.

La nueva compañía será una fuerza a considerar en *Madison Avenue*, la meca de la publicidad en Nueva York. Sus presupuestos combinados de publicidad, que suman 4,800 millones de dólares, serán los más grandes por mucho entre las empresas de Estados Unidos. Este hecho, por sí solo, le da una ventaja en la compra de medios.

La primera prueba del acuerdo, por supuesto, será fusionar las operaciones de ambas compañías. Aunque se considera que P&G hace excelente este trabajo, el éxito no está garantizado. Por ejemplo, P&G tuvo algunos problemas cuando compró en 7,000 millones de dólares el control de la alemana Wella en 2003, y en

la adquisición por 5,000 millones de Clairol en 2000. Pero esos acuerdos se realizaron en circunstancias inusuales. Le tomó todo un año a P&G trabajar en el acuerdo con Wella para cumplir con la ley alemana y la marca Clairol con su distribución necesitaban ser fortalecidas.

El acuerdo actual se beneficiaría de una mejora en la economía mundial. Pero aún en el supuesto de una baja, P&G lo enfrentaría mejor que muchas multinacionales ya que muchos de sus productos son considerados esenciales. “La gente no necesariamente dejaría de comprar Pampers o navajas de afeitar”.

P&G, como la mujer a quien ha vendido sus productos, ha sido por mucho tiempo una pequeña. Ahora, comprometida con el atractivo Gillette, la compañía recibió un matrimonio mandado del cielo. Tal como los recién casados pronto lo descubren, uno más uno puede realmente ser igual a tres.

Preguntas:

1. De acuerdo a la lectura, ¿cuáles serían los instrumentos de investigación de mercado que sugeriría a los directivos de P&G para saber que productos pueden crear con la fusión con Gillette?
2. ¿Qué variables del ambiente económico internacional debe evaluar P&G, para que la fusión con Gillette de resultados óptimos en los lugares donde tienen presencia?
3. Conforme al texto, ¿Cómo Gillette podría aprovechar la fuerza de mercadotecnia de P&G para entrar a nuevos mercados internacionales?